

MALIKA HAMADI [*]

Les fondements théoriques de la privatisation

INTRODUCTION

Les débats des années 70 sur les nationalisations ont cédé le terrain durant les années 80-90 aux débats sur les privatisations et la transition vers l'économie de marché, tant dans les pays à secteur public prédominant que dans les pays capitalistes, bien que pour ces derniers, il ne s'agit pas d'une transition vers l'économie de marché, mais d'un désengagement supplémentaire par la privatisation. «Parmi les grandes puissances industrielles, les programmes de privatisation font inévitablement partie de la panoplie des décisions économiques : Etats-Unis, Canada, Japon, Grande-Bretagne, Italie, Espagne, Pays-Bas, Suède, Allemagne Fédérale, Belgique, et bien d'autres pays encore en adoptent le principe» (Durupty, 1988). Ce renversement d'orientation dans les politiques économiques des différents gouvernements est dû à la multiplication des problèmes du secteur public qui est devenu, au fil des ans, par son manque de performance, un grand dévoreur de deniers publics, sans arriver à réaliser des surplus pour s'autofinancer. Dans la mesure où le secteur public est devenu un lourd fardeau pour les Etats, la conjoncture internationale, et les changements dans le bloc des pays de l'Europe de l'Est qui ont même provoqué des changements dans la géographie de ces pays, de même que l'endettement croissant des pays en voie de développement, on fait que les solutions pour ces situations de crise passent par la libéralisation de l'économie, notamment par la privatisation.

La privatisation, ce terme qui a fait son entrée dans l'usage populaire récemment, est certainement corollaire de l'activité de cession des actifs du secteur public, qui est un phénomène remarquable des années 80. En effet, les termes «privatize» et «privatization» sont apparus pour la première fois dans la neuvième édition du «Webster's New Collegiate Dictionary» en 1983, où leur première utilisation importante date du début de 1948. D'après le Washington Post du 13 janvier 1986, S. H. Hanke affirme être à l'origine de la popularisation de ces termes, quand il était au service de l'U.S. President's Council of Economic Advisers en 1981 et 1982 (Hemming, Mansoor, 1988).

Il est vrai que les politiques qui encouragent la substitution de la production de biens et services publics par ceux du secteur privé ne sont pas une innovation récente, mais la grande gamme des activités publiques à privatiser, la variété des méthodes suggérées pour atteindre cet objectif et l'enthousiasme avec lequel la politique de privatisation dans certains cas est perçue, distinguent les efforts de privatisation

engagés aujourd'hui des opérations de privation réalisée dans le passé.

On examinera dans cet exposé l'origine des politiques de privatisation, les arguments avancés pour la justifier, les objectifs qui lui sont attribués, les conditions nécessaires à sa mise en oeuvre, et enfin les problèmes qui peuvent entraver sa réalisation.

1. ORIGINE DES POLITIQUES DE PRIVATISATION

1.1. L'expansion du secteur public

La propriété publique à travers le secteur public a pris des proportions considérables dans la période située entre les années 30 et 70, où l'Etat était devenu chef d'entreprise en prenant en main une grande partie de l'activité économique nationale. Cette remarquable naissance du secteur public dans cette période s'explique par la montée des pays qui prônaient l'idéologie du socialisme, et l'indépendance d'un grand nombre d'Etats du Tiers-Monde anciennement colonisés. Mais ceci n'exclut pas l'existence du secteur public dans les économies capitalistes. Cette situation de coexistence du secteur public et du secteur privé dans les pays capitalistes, qui semble contradictoire, a incité les théoriciens en économie à la justifier.

Les néo-classiques l'expliquent par l'optimum économique défini par Pareto. Dans une économie de concurrence parfaite, il est impossible d'augmenter le bien être d'un individu sans diminuer celui d'un autre, et on ne peut augmenter la production d'un produit sans diminuer celle d'un autre, étant donné que les ressources sont limitées. Mais la réalité est loin de la concurrence parfaite et le monopole est là, ce qui pousse l'Etat à s'accaparer de ces monopoles pour les exploiter conformément au bien être collectif. (Nguyen Quoc Vinh, 1979).

Pour les marxistes ; l'Etat capitaliste créa les conditions de l'accumulation du capital privé pour qu'il ne subisse pas de pertes, compte tenu de la lutte que mènent les travailleurs pour diminuer le taux d'exploitation dont ils sont victimes; cette situation fait ressortir la profonde contradiction du système capitaliste : l'accumulation du capital conduit à une baisse des profits. L'Etat prend en charge une partie du capital de l'économie et le met en valeur réduite ou une gestion équilibrée, voire déficitaire, ce qui permet la continuation de l'exploitation capitaliste privée (Nguyen Quoc Vinh, 1979).

Dans les pays en voie de développement (P.V.D.), peu d'investisseurs capables de prendre des risques étaient en mesure de faire fonctionner des entreprises modernes, en plus le capital nécessaire pour l'investissement dépasse les capacités du secteur privé indigène. (Hemming. Mansoor, 1988). Ceci a donné une justification à l'intervention de l'Etat en tant que premier responsable du développement de toute la nation. L'expansion du secteur public était motivée aussi par l'influence de quelques économistes, latino-américains surtout, qui ont établi des modèles de développement

fondés sur le rôle dominant de l'Etat et qui voyaient dans la planification le moyen idéal pour l'utilisation efficace des ressources disponibles.

L'intervention de l'Etat visait à la fois l'économique et le social. En effet des profits sociaux importants étaient attendus de la création des entreprises publiques. Dans plusieurs cas on vise, par la propriété publique, la satisfaction des objectifs de la politique sociale, comme par exemple la création ou l'augmentation de l'emploi, l'équilibre régional, etc...

Ces facteurs et bien d'autres ont contribué à l'expansion du secteur public un peu partout dans le monde. Cette expansion se manifeste par plusieurs indicateurs, notamment le taux de contribution du secteur public dans la formation du PIB et/ou de la valeur ajoutée et qui varie d'un pays à un autre, suivant les politiques poursuivies. Les tableaux 1 et 2 nous en donnent un aperçu. Elle se manifeste aussi par la multiplication du nombre des entreprises publiques qui a atteint des milliers dans certains pays. A titre d'exemple, au Mexique, au début des années 60, il y avait environ 150 entreprises qui étaient propriété de l'Etat. En 1980, ce nombre a grimpé au moins à 400 (Berg, 1987). Jusqu'au début des années 90, on estimait le nombre d'entreprises publiques à 87000 en Pologne, il en existait approximativement 2000 en Hongrie et environ 2500 en Tchécoslovaquie (Vuylsteke, 1990).

Tableau 1
La part des entreprises publiques dans le PIB
durant la mi-70

Pays	La part des entreprises publiques dans le PIB
Pays industrialisés non socialistes :	
Hollande	4 %
Espagne	4 %
Autriche	15 %
Pays en développement non socialistes :	
ASIE	
Népal	1 %
Taiwan	14 %
AFRIQUE	
Liberia	7 %
Zambie	38 %
AMERIQUE-LATINE	
Guatemala	1 %
Guyane	38 %
EUROPE	
Malte	4 %
Portugal	14 %

Source : Richard Hemming & Ali Mansoor :
«Privatization and public enterprises» Occasional paper
n° 56 IMF Washington, DC January 1988, p. 3.

Tableau 2
Pourcentage de la plus-value totale du secteur public
dans différents pays

Pays	Années	Pourcentage de la plus-value totale
Tchécoslovaquie	1986	97,0
République Démocratique Allemande	1982	96,5
U.R.S.S.	1985	96,0
Yougoslavie	1987	86,6
Hongrie	1985	85,8
Pologne	1985	81,7
Chine	1984	73,6
Moyenne		90,6
France	1982	16,5
Autriche	1978-79	14,5
Italie	1982	14,0
Nouvelle-Zélande	1984	12,0
Turquie	1985	11,2
République Fédérale Allemande	1982	10,7
Grande-Bretagne	1983	10,7
Portugal	1976	9,7
Australie	1978-79	9,4
Danemark	1979	6,3
Grèce	1979	6,1
Espagne	1979	4,1
Hollande	1971-73	3,6
U.S.A.	1983	1,3
Moyenne		9,3

Source : Milanovic (1989), pp.15-20.

L'Algérie compte parmi les pays qui ont vu leur tissu industriel s'élargir grâce à la mise en oeuvre des plans de développement (plan triennal 1967-69, premier plan quadriennal 1970-73 et deuxième plan quadriennal 1974-77). Le tableau 3 synthétise : le montant pour chaque période, les allocations aux secteurs dits productifs, la part de l'investissement dans l'industrie et l'énergie, la part de l'agriculture et l'hydraulique et enfin la part de l'infrastructure économique et sociale.

Tableau 3
Les allocations aux investissements durant la période
1967-78

Rubriques	Plan	Plan	Plan	1978
	1967-69	1970-73	1974-77	
Montant prévu en milliards de DA	9,06	27,75	110,22	93,63
Allocations aux secteurs dits productifs (en %)	83 %	69 %	71 %	-
Investissement concentré sur l'industrie et l'énergie (en %)	49 %	35 %	38 %	-
Agriculture et hydraulique	18 %	18 %	15 %	15 %
Infrastructure économique et sociale	17 %	30 %	30 %	-

Source : Ministère de la Planification et de l'Aménagement du Territoire : «Synthèse du bilan économique et social de la décennie 1967-78», mai 1980, p. 2

1.2. La performance des secteurs public et privé

Malgré la grande expansion du secteur public dans le monde, sa performance est restée cependant faible. Les comparaisons entre le secteur public et le secteur privé montrent que les entreprises privées sont plus performantes et qu'elles sont plus soumises à la discipline du marché qui oblige leur management à être plus efficace dans l'allocation des ressources et la productivité. «La performance des entreprises publiques dans les pays en développement a souvent été décevante, et elles sont généralement jugées moins rentables que les entreprises du secteur privé. En conséquence, les autorités sont souvent amenées à

les subventionner largement afin de couvrir leurs pertes d'exploitation ». (Hartman, Nawab, 1985).

Au contraire de l'entreprise publique qui bénéficie de favoritisme en ce qui concerne l'allocation des licences d'import, l'exemption des taxes d'import et l'accès facile aux ressources financières à moindre coût d'emprunt, dû à des garanties explicites ou implicites du gouvernement, l'entreprise privée quant à elle doit se soumettre à des contraintes, tant externes, provenant du marché physique des produits, et du marché financier, qu'internes par le contrôle des actionnaires qui l'oblige à améliorer sa performance :

- La concurrence sur le marché physique :

Une concurrence relativement élevée sur le marché physique incite le management à offrir des biens et services suivant le besoin des consommateurs, à un prix de marché reflétant le coût de production. La position de monopole de plusieurs entreprises du secteur ne stimule pas le management pour une utilisation efficace des ressources.

- La sanction par la faillite :

Un marché concurrentiel sanctionne les industries inefficaces par la faillite, qui oblige le management à être plus efficace. L'existence pour les entreprises publiques de la facilité de faire face à des pertes opérationnelles à travers des transferts budgétaires du gouvernement représente un élément de découragement pour le management à améliorer la performance et par conséquent, permet aux entreprises inefficaces de demeurer sur le marché.

- Les contraintes des banques :

Les banques imposent des contraintes aux managers des entreprises privées avant d'accorder le prêt, contrôlent leurs performances après le contrat pour maximiser le repayment, en menaçant de stopper les acomptes suivants, ou de ne pas renouveler des contrats, ce qui oblige le management à être de plus en plus efficace. Le management des entreprises publiques n'est pas soumis aux mêmes conditions. Le gouvernement soutient les obligations de ces entreprises et l'existence des institutions financières du secteur public permet à leur managers d'éviter de telles contraintes.

- Les rémunérations :

Dans les entreprises privées, il existe une liaison directe entre la performance de la firme, la structure des salaires, et les perspectives du manager. Quand le management réussit, il est récompensé (augmentation des salaires et partage du profit) ; quand sa performance est jugée non satisfaisante cela peut entraîner la perte de l'emploi pour le manager. Dans le premier cas, le salaire du manager peut augmenter sur le marché, comme récompense offerte par d'autres entreprises. Dans le deuxième cas, le marché exerce une sanction implicite sur le manager congédié, par la réduction des chances de trouver un autre emploi. Dans le secteur public, dans le cas général, il n'y a quasiment

pas de relation entre la performance de l'entreprise et la structure des salaires. Dans la plupart des cas, les managers du secteur public sont traités comme des fonctionnaires ; par conséquent, leurs salaires sont, en grande partie, fixés. Les performances financières de l'entreprise n'ont pas d'effets sur la structure des salaires, ce qui se traduit par une absence d'incitation à la recherche d'une plus grande profitabilité.

Des études comparant la performance des entreprises privées à celle des entreprises publiques, démontrent que ces dernières ont relativement montré une faible performance, due essentiellement à des facteurs tels que le faible encouragement associé à la propriété publique. Cependant, quelques exemples ont démontré, que le secteur public peut être plus performant que le secteur privé, comme dans le cas de «American Electricity Utilities» (Esen, 1989).

Tableau 4
Etudes comparant la performance des entreprises privées à celle des entreprises publiques

Auteurs	Années	Objets de l'étude	Résultats
Krueger et Tuncer	1982	Comparaison entre la performance des entreprises publiques et privées, dans le secteur industriel turc durant la période 1963-76.	Malgré le fait que la moyenne du taux de croissance de la productivité totale des facteurs dans les entreprises publiques (2,65) est beaucoup plus élevée que le taux de croissance des entreprises privées (1,84), dix entreprises privées sur quatorze ont montré une grande efficacité en termes de capital et l'usage du travail par unité de l'output, que leurs homologues du secteur public.
Kim	1981	Comparaison entre la performance publiques et privées, dans le secteur industriel Tanzanien, durant la période 1970-75.	Dans le secteur privé l'output brut par unité du capital et le surplus comme proportion de la valeur ajoutée était de 14,4 % et de 7,7 % plus élevé que dans le secteur public. Les entreprises privées ont un surplus opérationnel, alors que les entreprises publiques subissent de grandes pertes.
Hill	1982	Examen de la performance des usines (mills) publiques et privées Indonésiennes	La performance des entreprises publiques était insatisfaisante dans la plupart des cas (mais pas tous). Le secteur public a échoué dans la réalisation des revenus suffisants pour couvrir les coûts.
Kirk	1984	Comparaison entre la performance des entreprises publiques et privées dans les pays en voie de développement.	La performance des entreprises publiques était insatisfaisante dans la plupart des cas (mais pas tous). Le secteur public a échoué dans la réalisation des revenus suffisants pour couvrir les coûts.
Pyrke	1982	Comparaison entre la performance des entreprises publiques et privées opérationnelles dans différents secteurs de l'économie Britannique durant la période 1971-80.	Les entreprises publiques dans toutes les activités ont montré une faible performance en termes de l'utilisation des ressources et étaient moins rentables.

Source : Rifat Esen: «Privatization in developing countries : The objective, principales and techniques», Yapi Kredi Economic Review Vol. III, n° 3 April 1989, pp. 42-43.

1.3. L'échec du secteur public et la privatisation

La faible performance du secteur public et son incapacité d'atteindre les objectifs du développement font aujourd'hui qu'il pèse lourdement sur les

budgets des différents Etats, surtout ceux du Tiers-Monde, et laisse conclure à son échec dans l'accomplissement des missions qui lui ont été assignées, à savoir la réalisation d'un développement économique et social. D'après Mohsen Toumi, consultant tunisien : «Le calcul du déficit est très difficile à réaliser et, en réalité, c'est avant tout un calcul politique» (Ziady, 1988), c'est dire que le jugement porté sur le secteur public selon lequel ce dernier a échoué dans sa totalité, ne peut être qu'un jugement de valeur, s'il n'est pas soumis à une étude au cas par cas. Mais c'est le nombre élevé d'entreprises publiques déficitaires qui fait que beaucoup d'auteurs jugent que ce secteur a réellement échoué.

C'est l'efficacité et l'accroissement de la production qui deviennent dans les années 80, de plus en plus, les critères les plus importants dans la prise de décision des gouvernements dans le domaine économique. La grande expansion du secteur public qu'a connue le monde s'est faite dans le but de casser la chaîne du sous-développement et améliorer le niveau de vie de tous les citoyens de façon égale sous l'égide du socialisme. C'est sur ce terrain même, c'est-à-dire le développement, que la privatisation a pris aussi de l'ampleur et est devenue un moyen pour accroître l'efficacité et la productivité dans les pays développés comme dans les P.V.D.

Dans les économies où règne la concurrence, il est admis qu'accroître la productivité et l'efficacité, entraîne une augmentation dans le niveau du bien être des consommateurs et la performance dans l'ensemble de l'économie. Pour les pays en voie de développement, la privatisation semble constituer une «solution» pour les différents problèmes du secteur public, surtout son déficit qui s'accumule d'année en année, comme elle reste la voie la plus recommandée par les institutions financières internationales ; mais la privatisation, en réalité, ne peut être une fin en soi ; ce n'est pas par un simple changement dans la propriété qu'il va y avoir une performance financière et économique. Il est superficiel de voir la privatisation comme une panacée pour les différentes difficultés du secteur public. Dans différents pays, des efforts sont fournis pour améliorer les modes d'organisation et rehausser la performance des entreprises publiques, la privatisation constituant seulement une méthode parmi d'autres pour une telle restructuration.

L'OCDE définit ainsi la privatisation «La cession d'actifs publics à des individus ou des entités privées en vue d'améliorer l'efficacité de l'affectation du stock du capital existant une fois que les garanties constitutionnelles et juridiques auront été mises en place et sans ambiguïté. Dans ces conditions, il convient d'examiner une série de questions concernant la cession d'actifs, l'utilisation de l'usufruit des actifs immobilisés et l'amélioration du fonctionnement des actifs privatisés» (Van Brabant, 1991).

Les différentes définitions du concept de privatisation et l'abondance des écrits sur le sujet, laissent régner la confusion dans la définition du vrai sens du concept. «La privatisation est synonyme de restructuration (Tunisie), d'autonomie (Algérie), de transfert (Maroc), de désétatisation (Brésil), de réaction face à la croissance de la bureaucratie (Etats-Unis), de changement surtout des structures organisationnelles (Pays-Bas), de

dénationalisation des entreprises compétitives et bénéficiaires nationalisées par le gouvernement socialiste élu en 1981 (France)» (Bouachik, 1982). Il faut noter qu'en Algérie l'autonomie des entreprises publiques n'a jamais été une autonomie dans le sens du transfert de la propriété du secteur public au secteur privé comme c'est le cas dans la privatisation. Dans son acception la plus large, la privatisation «regroupe à la fois les opérations de dérégulation et de renforcement de la concurrence, le démantèlement des monopoles publics, le recours aux régimes de concession et de sous-traitance pour effectuer des missions de service public, ainsi que les cessions d'actifs publics, les allocations distribuées par l'Etat aux consommateurs d'un service qui sera fourni par un prestataire privé» (Rhomari, 1989). Les définitions de la privatisation en général tournent autour du processus de la cession ou du transfert des actifs publics à des privés, quelles que soient les techniques utilisées et qui varient selon les politiques et les objectifs visés.

La privatisation peut être aussi perçue comme étant le processus de restructuration du secteur public, à travers lequel le gouvernement change ses relations et sa politique envers ses anciennes entreprises, en établissant un équilibre entre le secteur public et le secteur privé. En considérant la privatisation comme un élément dans ce processus d'équilibre, il y aura une nouvelle distribution dans les rôles entre les deux secteurs. De ce fait, la privatisation ne veut pas dire nécessairement que l'Etat deviendra un agent passif exclu des activités économiques. C'est un processus qui développe de nouvelles relations entre l'Etat et le marché malgré la réduction nécessaire de son rôle dans l'économie (Ingve, Engen, 1993).

2. ARGUMENTS ET OBJECTIFS DE LA PRIVATISATION

2.1. Réduire l'interférence politique dans l'entreprise

L'interférence politique dans les opérations des entreprises publiques se manifeste par le contrôle exercé par les gouvernements, et leur ingérence dans la gestion. Le management de l'entreprise privée possède un grand degré d'autonomie financière et peut prendre en charge les activités économiques selon les signaux du marché. Par contre, le management des entreprises publiques a une autonomie financière limitée de même qu'est limité son pouvoir de prendre des décisions sur des questions stratégiques qui concernent les différentes activités de l'entreprise.

Dans l'entreprise publique, des décisions sur des questions stratégiques tels que l'emploi, l'investissement, les prix, etc... sont dans plusieurs cas dictées par la tutelle sans tenir compte de leurs conséquences financières négatives pour l'entreprise. Par exemple, en Turquie (Esen, 1989), les managers étaient politiquement contraints d'augmenter le nombre d'employés parce que les entreprises publiques avaient pour mission, entre autres, la réduction du chômage, au détriment de la productivité et de la profitabilité, les décisions de l'investissement étaient motivées par la politique (élargir la base électorale) et le social (la réduction des inégalités régionales par

l'investissement et la distribution des revenus) plutôt que par des raisons économiques en premier lieu.

Il faut noter aussi que les prix des produits et services du secteur public sont déterminés en deçà du niveau du marché pour protéger les classes aux bas revenus, pour combattre l'inflation et encourager les industries locales. «Incontestablement, l'Etat est moins généreux que le marché pour les entreprises en bonne santé. Il n'a pas, par définition, le goût du risque d'un entrepreneur privé» (De La Rocque, 1993).

La privatisation va donc améliorer la qualité des décisions managériales, en donnant plus de liberté aux managers. Après la privatisation ce sont les actionnaires privés qui exercent un contrôle sur la conduite de l'entreprise. Les actionnaires seront mieux informés et demanderont plus de détails que le gouvernement parce qu'ils partagent directement les bénéfices, et subissent les coûts (pertes) qui découlent de la façon dont l'entreprise est gérée. Généralement, la non-maximisation des profits des entreprises publiques n'incite pas à un mécanisme de contrôle sur leur management, compte tenu des objectifs qui leur sont assignés.

2.2. Réduire les déficits budgétaires des gouvernements

L'aisance financière dont jouit l'entreprise publique, par les subventions étatiques, quelles que soient ses pertes, a fait d'elle un dévoreur de deniers publics sans arriver à produire des surplus pour s'autofinancer par ses propres capacités. Les déficits budgétaires des gouvernements sont désignés comme la source des déséquilibres qu'affrontent plusieurs P.V.D. En devenant privée, l'entreprise doit abandonner l'accès direct à l'aide financière du gouvernement, et sera soumise à la discipline imposée par le marché des capitaux.

Dans le programme de la Banque Mondiale (programme d'ajustement structurel «PAS») la privatisation dans plusieurs P.V.D. est vue comme une politique majeure pour alléger le fardeau administratif et financier que représentent les entreprises publiques pour l'Etat (Esen, 1989). La création des entreprises publiques en vue de produire des biens et services à des prix bas (objectifs sociaux) et produire des surplus, représentait une contradiction dans les objectifs (Esen, 1989). De ce fait les entreprises publiques subissaient des pertes plutôt que de réaliser des profits.

Le transfert de la propriété publique au secteur privé à travers la vente des actifs fournira au gouvernement (concerné) un gain ou un revenu, le montant dépendant principalement de la condition financière de l'entreprise à privatiser et des techniques choisies pour la privatisation. La vente d'une entreprise qui est financièrement bénéficiaire suppose que le gouvernement perdra le revenu futur que l'entreprise est censée réaliser. Par contre, la vente des entreprises publiques déficitaires, freinera la saignée dans le budget du gouvernement en économisant les subventions accordées aux entreprises publiques, ce qui aura un impact positif sur le solde du budget du gouvernement. Ceci explique pourquoi plusieurs gouvernements veulent vendre les entreprises qui subissent

des pertes et hésitent en ce qui concerne les entreprises qui réalisent des profits (Esen, 1989).

2.3. Stimuler l'actionnariat populaire

Un autre argument pour la privatisation du secteur public, c'est la distribution des actions à un grand nombre d'actionnaires citoyens et employés au sein de l'entreprise ; «certains dirigeants estiment qu'elle reste un bon moyen, via l'acquisition d'actions par les salariés et l'attribution de «stock options» aux dirigeants, de souder et mobiliser le personnel d'une société» (De la Rocque, 1993). Ainsi, l'un des objectifs de la loi sur la privatisation au Maroc est l'accès de nouvelles catégories sociales à la propriété mobilière et le développement de l'actionnariat populaire. L'intéressement de jeunes entrepreneurs, des ménages, des ressortissants marocains à l'étranger et des salariés des entreprises privatisables constitue une cible importante pour la production de ce type d'action (la lettre du CENEAP, 1991).

En Grande-Bretagne (Esen, 1989), l'un des objectifs de la politique de Thatcher est la dispersion des actions à un grand nombre d'actionnaires, par l'adoption du programme de «Spreading Share Ownership» (SSO) ou la propagation de la propriété ; le programme «SSO» est considéré comme un promoteur de la «Property Owning Democracy», en d'autres termes, le capitalisme populaire. Il y a deux approches pour le programme «SSO» à travers la vente d'actifs :

a) «Wider Share Ownership» (WSO), ou l'élargissement de la propriété, en motivant l'épargne personnelle, par des investissements cotés en bourse.

b) «Employee Share Ownership» (ESO), ou les travailleurs actionnaires dans leurs entreprises ; ceci vise l'augmentation de l'efficacité de l'entreprise en établissant une identité réelle de l'intérêt entre l'employé et son entreprise. En d'autres termes, quand les employés possèdent des parts dans leur entreprise, ceci les motive sensiblement pour augmenter les profits en axant l'effort sur l'efficacité et la productivité.

Pour inciter les petits épargnants à investir en bourse, on les encourageait par les bas prix «Under Pricing». Dans le cas de «l'ESO», des offres spéciales, des traitements préférentiels et des concessions dans les taxes représentaient les encouragements essentiels, ce qui a eu un large impact sur la propriété des actions dans ce pays. Les cadres dirigeants sont aussi encouragés à être actionnaires dans leur propre entreprise par la technique du «Leverage Management buy out» (LMBO). Les opérations des «LMBO» permettent aux cadres de direction salariés de racheter leur entreprise, avec un concours des banques ou des groupes financiers. Cette opération peut s'étendre aux employés de l'entreprise par ce qui est connu sous l'appellation du «Leverage Management/employee buy out». La vente de l'entreprise à son encadrement et éventuellement ses employés, permet de maintenir son identité et sa pérennité, et évite qu'elle ne soit reprise par un concurrent. Cette opération crée une motivation chez les cadres dirigeants puisqu'ils deviennent désormais associés, ce qui engendre

un effet bénéfique sur la performance industrielle et par la même financière.

La participation permet d'atteindre «deux objectifs apparemment inconciliables ou que l'on considère trop souvent comme tels : amélioration de l'efficacité économique et épanouissement des hommes à la fois sur le plan matériel et moral» (Dassault, 1978).

2.4. Accroître la concurrence et l'efficacité

On avance l'argument que l'augmentation de l'efficacité suit la privatisation, comme conséquence de la croissance de la concurrence et non pas comme effet directe du changement de la propriété. L'ampleur de l'action pour élever l'efficacité à travers la privatisation est limitée par l'étendue des marchés et leur niveau de concurrence. Parmi les facteurs qui peuvent constituer des obstacles à leur concurrence, trois ressortent :

a) Les entreprises publiques tiennent leur existence de la défaillance du marché, et ceci ne stimule pas la concurrence. Si, par exemple, l'entreprise publique est en position de monopole, ouvrir un marché n'attire pas la concurrence.

b) La concurrence ne peut être appropriée, spécialement quand les entreprises sont subventionnées et prennent en charge des activités non rentables ; cette situation existe souvent quand l'entreprise a des objectifs sociaux ou autres objectifs non commerciaux.

c) Le troisième facteur qui peut limiter la concurrence est la difficulté de désigner les régimes réglementaires efficaces.

3. PREALABLES A LA PRIVATISATION

3.1. Les conditions socio-politiques

Il doit être reconnu que le processus de la prise de décision n'est pas un élément neutre. L'intensité de la nature politique du sujet, le rôle de l'idéologie et l'influence du pouvoir des groupes ou des élites peut jouer un rôle prépondérant. L'environnement politique qui encourage l'efficacité dans le secteur privé est une pré-condition pour la réussite de la privatisation et constitue une part intégrale du processus de l'ajustement général (Shirley, 1988).

Les considérations politiques ont naturellement un grand impact sur la décision de privatiser et déterminent les mécanismes à appliquer. Les gouvernements ont tendance à adopter les mécanismes qui assurent la dispersion des actions, et par conséquent, la dispersion de la propriété. Dans le cas d'une entreprise à faible performance financière, les investisseurs privés peuvent imposer au gouvernement de supprimer les obligations (dettes) de l'entreprise ; ceci peut créer des difficultés vis-à-vis de l'opinion publique.

La dimension politique du processus de privatisation en Europe de l'Est peut être plus importante que dans d'autres pays. Des critiques sur

la vente des actifs d'Etat à des prix bas et sur le manque de transparence sont attendues. Il y aura des ressentiments envers la concentration du capital et envers les nouveaux propriétaires, spécialement les étrangers (Vuylsteke, 1990).

Les privatisations des entreprises est-allemandes étaient effectuées dans un contexte défavorable, «les contraintes politiques, qui étaient déterminantes lors de la fixation d'un taux de change (trop élevé) et qui joue un rôle prédominant dans le domaine social notamment (croissance rapide des salaires) ont largement contribué à ruiner ce qui pouvait rester de la valeur de l'appareil de production des entreprises est-allemandes (certaines opérations de privatisation étaient des bradages) (Benosmane, 1993).

La grande gamme des méthodes de privatisation offre souvent la possibilité de faire face aux contraintes socio-politiques. Mais la dissolution soudaine de différentes entreprises publiques peut être politiquement difficile dans des environnements donnés. Des défauts dans la structure macro de l'environnement économique en général, peuvent créer des contraintes sévères en ce qui concerne l'investissement. La conduite d'un programme de privatisation et les résultats qui en découlent seront fortement conditionnés par l'allure que prendront les réformes dans l'environnement macro-économique et sa stabilité. Pour éviter les oppositions au programme de privatisation, une plus grande importance doit être donnée à l'information qui explique les avantages de la privatisation; une présentation prudente de l'intention du gouvernement au grand public peut être la clé à l'initiation du programme. Un gouvernement de l'Afrique de l'Ouest a choisi de ne pas utiliser le terme de «privatisation», mais plutôt, «ouverture du capital» de l'entreprise publique aux intérêts privés. Dans de nombreux pays le terme «restructuration» plutôt que privatisation était utilisé (Vuylsteke, 1988). Au Maroc, «le désengagement progressif de l'Etat, privatisation dite latente, opaque, déguisée ou silencieuse, a été consommée sans support juridique spécifique et par bon nombre de sociétés d'économie mixte dans lesquelles l'Etat cède progressivement une partie de ses actifs au profit du secteur privé» (Bouachik, 1982).

3.2. La condition légale

La préparation de la structure législative est une condition préalable pour le lancement du programme de privatisation, bien qu'il existe des exemples d'opérations de privatisation réalisées sans support juridique comme il a été mentionné plus haut. La question délicate de la propriété explique pourquoi une législation permettant la privatisation est cruciale dans les économies socialistes.

En Hongrie (Vuylsteke, 1990), une loi a été approuvée en juillet 1989, pour transformer les entreprises publiques en sociétés avec la participation privée. En février 1990, deux lois ont été approuvées, l'une concernant la création de l'agence de la propriété d'Etat, «State Property Agency» comme agence chargée de la privatisation, l'autre concernant la protection des actifs de l'Etat confiés aux entreprises. Dans ce pays, il faut faire une distinction entre les entreprises publiques

administrées, où le gouvernement central a des droits de propriété clairs et les entreprises autonomes «self governed» qui sont gouvernées par le conseil d'entreprise ou une assemblée déléguée ; cette situation d'entreprises autonomes ressemble à l'autonomie des entreprises publiques en Algérie.

Un très grand nombre d'entreprises publiques ne peuvent être privatisées dans cette forme légale ; l'exception, ce sont les entreprises mixtes entre gouvernements et privés où le gouvernement pourra vendre tout ou partie de ses actions. Les différentes lois sur l'autonomie dans différents pays étaient le résultat d'un effort de décentralisation, car ces entreprises faisaient l'objet de lourds contrôles de la tutelle.

«Dans l'expérience anglaise, on fait la différence entre entreprise publique et société nationale. L'entreprise publique est considérée plus étatique» (Benbitour, 1992). Dans le programme de dénationalisation du gouvernement Thatcher, «le processus retenu était le passage préalable d'une entreprise publique à une société nationale» (Benbitour, 1992). Alors que l'autonomie préconise le passage de société nationale à entreprise publique. Les partenaires ou les investisseurs éventuels soulèvent souvent le problème de l'identité du propriétaire, le manque de clarté sur ce point peut retarder un programme de privatisation de grande envergure, et dissuader des investisseurs.

En Algérie, bien que la loi «ordonnance» sur la privatisation n'ait été promulguée qu'en 1995, le processus hors secteur industriel a été entamé bien avant, par la vente des biens immobiliers vacants en 1980, et le démantèlement des entreprises agricoles faisant partie de l'ex-fonds de la Révolution Agraire en 1987. En 1988, la privatisation s'est étendue au secteur pétrolier de manière clandestine et rampante au début, puis le processus s'est accéléré sous le couvert du règlement de la dette extérieure. Dans le domaine touristique, elle a débuté par les contrats de gérance ou de «gestion». «Le processus de privatisation s'est effectué au fil des années et au gré des circonstances de manière non systématique et pour répondre à des besoins politiques, économiques ou financiers circonstanciels, sans vision de long terme» (Benachenhou, 1992).

3.3. Le diagnostic de l'entreprise à privatiser

Le diagnostic de l'entreprise publique à privatiser est une étape préliminaire. On effectue un examen minutieux des opérations et de la finance de l'entreprise par une analyse financière couvrant la situation des dettes de l'entreprise, la structure du capital et sa performance antérieure. Après cet examen, il y aura une évaluation préliminaire des actifs ou des actions et une détermination initiale de la technique ou des techniques de privatisation à appliquer. Pour cette opération, il faut mobiliser des auditeurs expérimentés. Dans les P.V.D., on rencontre souvent le problème du manque d'informations comptables fiables pour une analyse financière complète.

La rentabilité d'une entreprise est une question déterminante pour savoir si elle va être vendue facilement ou non. Les expériences des

pays développés et des pays en développement démontrent que la privatisation n'est pas limitée seulement aux entreprises qui ont une grande performance. Les entreprises déficitaires et d'autres avec une valeur nette négative peuvent être vendues à travers une variété de techniques, avec différents résultats pour le gouvernement. Si le gouvernement juge que l'entreprise publique ne peut être vendue à un prix acceptable, il peut opter pour d'autres solutions temporaires ou permanentes, comme les contrats de management ou le «leasing» et, dans certains cas, la liquidation.

En pratique, il a été prouvé que des entreprises déficitaires, après une restructuration efficace, ont été privatisées ; c'est le cas de «British Airways» (Vuysteke, 1988) qui a été restructurée par l'introduction de nouvelles pratiques opérationnelles et par la réduction du nombre des travailleurs, ce qui en a fait un investissement intéressant, et elle a été vendue par une offre publique d'actions. La privatisation sans restructuration donne souvent un prix bas de l'entreprise.

Dans certains pays, la situation de déstructurations financière des privatisables qui présentent de graves dysfonctionnements internes, et subissent des contraintes externes liées à la production de biens collectifs ou de services publics (Rhomari, 1993), laisse prévoir leur restructuration financière préalablement à leur privatisation ; «les allemands n'ont pas opté pour une privatisation des entreprises à travers l'émission d'actions par la bourse comme le fait le Maroc car l'effort d'assainissement nécessaire était grand» (Benosmane, 1993).

Si l'entreprise est excessivement endettée, il faut savoir si le gouvernement assumera les obligations de l'entreprise pour qu'elle ait une valeur nette positive et adéquate avant la vente, et devienne un investissement attirant. Dans le cas de la reprivatisation de «Agrupardos Hôtel» (Vuylsteke, 1988), une des entreprises déficitaires du groupe espagnol «Rumsa», le consortium d'acquéreurs constitué d'investisseurs étrangers et espagnols ont assumé toutes les obligations. En général, le total des dettes proposées à être absorbées par l'acheteur est un critère majeur dans l'évaluation des offres.

La restructuration de la dette nécessite différents types d'arrangements : comme la réorganisation complète des dettes sélectivement assumées par des entités nouvelles, ou bien, faire une conversion en actions cotées ou encore des arrangements avec une partie tierce pour le service de la dette pour le compte de l'entreprise publique. Assumer les dettes et les reprogrammer, demande le consentement des crédateurs et nécessite donc des négociations avec eux. Le succès de la restructuration tient autant aux mesures prises par les entreprises elles-mêmes qu'à l'environnement économique dans lequel elles opèrent (Marer, Zecchini, 1991).

4. DIFFICULTES ET ENTRAVES A LA PRIVATISATION

4.1. Le problème de l'emploi et du management

Souvent, la privatisation est accompagnée par des mesures sévères de licenciement du personnel ; il en est de même dans le cas des contrats de management où les expériences montrent que la réduction dans le nombre des employés est souvent nécessaire. Au Maroc un licenciement arbitraire des employés suite à la privatisation de l'OCE est un exemple illustratif à ce propos (Bouachik, 1982).

Il est nécessaire de mettre en place un filet social qui assure l'indemnisation des travailleurs licenciés, notamment l'indemnisation chômage pour au moins atténuer cet effet négatif. Toutefois, il y a des exceptions où l'emploi a augmenté dans les entreprises privatisées comme au Chili, au Mexique, aux Philippines et en Tunisie (World Bank Policy Research, 1992).

Préparer une entreprise publique à la privatisation nécessite, dans la majorité des cas, l'engagement total du conseil de direction et du management dans la mise en oeuvre du plan de privatisation. Dans certains pays, les membres du conseil de direction qui ne sont pas pour la privatisation ont été contraints de céder leurs sièges à de nouveaux membres qui sont préparés à prendre en charge cette responsabilité (Vuylsteke, 1988).

Une évaluation attentive de l'engagement et de la capacité de prendre en charge le plan de privatisation par les managers doit être faite ; le gouvernement Turc a remplacé des membres du conseil de direction et des managers au début de la préparation des entreprises à la privatisation. En Grande-Bretagne, le gouvernement a souvent mis en place un nouveau haut management favorable à la politique de dénationalisation (Vuylsteke, 1988). Un management non favorable à la privatisation freinera l'opération, et vu la situation des économies en transition, surtout ceux des P.V.D. ceci ne fera qu'augmenter les coûts supportés par toute la société, car il est devenu clair qu'on ne peut plus soutenir des entreprises qui ne font que consommer leur capital, puisqu'elles ne réalisent pas de bénéfices pour s'autofinancer. Ceci dit, la privatisation ne doit pas être un bradage du secteur public ; on rappellera ici qu'elle reste un élément dans un ensemble de mesures qui visent la dynamisation de l'économie.

4.2. L'absence ou la faiblesse du marché financier

Le niveau de développement du marché financier dans un pays déterminera si certaines méthodes de privatisation peuvent être appliquées. «Les sommes mises en jeu par les privatisations doivent s'apprécier par rapport à la taille des bourses locales» (Cointreau, 1986). Si, par exemple, il n'y a pas de canaux pour la distribution des actions et si l'investissement public est de petite taille, une offre publique n'est pas faisable.

En l'absence d'un marché financier, la Russie a adopté le système des coupons «vouchers» qui représente une distribution quasi gratuite à la population des actions des entreprises. «La Russie après tout est un pays où la majorité absolue des gens ignore ce qu'est une simple

action» (Fairlamb, 1992). Ce qui est aussi vrai pour un bon nombre de pays en développement.

En Algérie la création de la bourse des valeurs d'Alger est un instrument important pour dynamiser les transactions financières et faciliter la cession des actions dans le cas d'une éventuelle privatisation. Bien que, dans la pratique, «cette bourse n'a jamais pu être opérationnelle» (Terfous, 1993), l'ordonnance relative à la privatisation (1995), prévoit entre autres la cession d'actions ou autres valeurs mobilières par offre de vente à la bourse.

La rigidité des pratiques financières et l'inexpérience dans ce domaine causent des déficiences. Dans nombre de pays en développement, la régulation excessive du marché et l'intervention du gouvernement dans le système financier sont des obstacles à l'efficacité des marchés financiers et des systèmes d'intermédiation.

4.3. Le problème de l'étude au cas par cas

Le grand nombre d'entreprises publiques demande des approches spécifiques, et pose la question de la rapidité dans l'exécution du programme de privatisation, aussi bien que la question de l'étendue de l'application au cas par cas, et sa faisabilité pour un aussi grand nombre d'entreprises.

En Grande-Bretagne, au lieu de l'étude au cas par cas, il a été procédé à la liste positive, qui consiste à dresser une liste des privatisables. Au contraire de la France et de la Tunisie où il a été procédé à la liste négative, c'est-à-dire une liste qui regroupe les non privatisables, le reste des entreprises étant à privatiser. Cette dernière option est celle qui a le plus d'inconvénients, car elle laisse le champ ouvert, sans préciser les entreprises à privatiser, ce qui crée une grande ambiguïté. Cependant, l'étude au cas par cas reste la meilleure option.

Jean Loyrette (1986) suggère que la loi doit «énumérer les principales techniques de privatisation à utiliser, et il appartiendra à chaque entreprise de faire un choix entre les différentes options», et il ajoute : «il est impératif de faire preuve dans ce domaine de pragmatisme et du maximum de souplesse car, compte tenu de la diversité des situations des entreprises, il n'existe pas deux solutions similaires».

4.4. La détermination de la juste valeur de l'entreprise à privatiser

«L'évaluation d'une entreprise ne constitue jamais une fin en soi. Elle est invariablement motivée par des raisons particulières, d'ordre pratique. Elle est toujours effectuée dans des circonstances données pour des fins données, à l'intention de personnes données» (Moinet, 1961).

Des méthodes multiples d'évaluation sont praticables, surtout si le marché boursier est sophistiqué. Dans les pays ayant connu la privatisation, les méthodes d'évaluation étaient basées sur des facteurs multiples, dont certains politiques. «Donner à quelques millions de ménages l'occasion de faire à plusieurs reprises des petites plus-values a certainement un effet électoral positif» (Brilman, Maire, 1988).

Effectivement, dans une opération de privatisation, les décideurs peuvent opter pour la cession à un prix symbolique, ou du moins, à un prix plus bas que celui estimé réel, dans un but de donner la chance à la classe ouvrière ou au grand public d'être propriétaire des actions des entreprises privatisées. Hormis cette possibilité qui est à caractère politique, les actions doivent être émises à leur vraie valeur, car des reproches peuvent être faits aux décideurs.

Dans l'émission des actions de «British Telecom» en bourse, le premier jour a vu une augmentation de 33 % (le prix de l'action étant fixé à 130 pences) ; pour une émission de ce type, l'alternative est simple :

- «soit c'est un succès, le prix monte d'une façon très rapide, on accuse alors le gouvernement d'avoir sous-évalué le prix d'offre».

- «soit c'est un échec, et le prix descend, on accuse alors le gouvernement d'avoir surévalué et d'essayer de tromper les investisseurs, et de mal communiquer». (Cointreau, 1986).

«Déterminer la «juste valeur» d'une entreprise n'est pas en soi une chose simple. Si l'on ajoute la pression du temps et le contexte de la négociation, on peut dire que cette activité représente un défi important» (Rousseau, 1990).

Au Maroc, l'évaluation des entreprises publiques privatisables est attribuée à l'organisme d'évaluation qui doit fixer le prix minimum auquel l'entreprise pourra être vendue ; quant aux méthodes d'évaluation, il est laissé au cabinet d'experts chargés de l'évaluation de sélectionner la ou les méthodes les plus appropriés. En France l'évaluation est effectuée par la commission de la privatisation qui reçoit les rapports d'expertise des cabinets d'audit et des banques-conseils. Ces derniers sont sélectionnés par appel d'offres (Durupty, 1988). Dans les anciens Etats à économie centralisée et les P.V.D., le problème de l'évaluation se pose de façon aiguë: «évaluation comptable des sociétés quasi inexistante, manque d'instruments modernes de gestion et absence de marché ne permettent pas l'appréciation objective de la valeur des actifs» (la Banque de France, 1991). La non fiabilité des documents comptables donne encore une image de ce problème. Une «évaluation suppose que les documents comptables puissent être retenus pour bons, dans le cas contraire il faut faire appel à un expert comptable, qui commencera par rétablir une comptabilité vraie» (Demay, 1973).

Références bibliographiques

BANQUE DE FRANCE, 1991. «Le droit de propriété et les privatisations en Europe Centrale et Orientale : une analyse par pays», *in problèmes économiques*, n° 18, 2241.

BENACHENHOU M, 1992. «Privatisation ou liquidation du secteur public ?», *in Algérie Actualité* n° 1388.

BENBITOUR A, 1992. *L'expérience algérienne de développement 1962-1991 : Leçons pour l'avenir*, (169 p.), ed. technique de l'entreprise et ISGP, Alger.

BENOSMANE M, 1993. «Privatisation-l'expérience des pays de l'Europe de l'Est», in *El-Watan* du 07/09/1993.

BENOSMANE M, 1993. «Privatisation - l'expérience des pays de l'Europe de l'Est», in *El-Watan* du 08/09/1993.

BERG ELLIOT, 1987. «Privatization : developing a pragmatic approach», *reprinted by permission from economie impact number filty seven*.

BOUACHIK A, 1982. *Les privatisations au Maroc*, (252 p.), Morocco printing and publishin. co.

BRITMAN J, ET MAIRE C, 1988. *Manuel d'évaluation des entreprises : sociétés cotées et non cotées*, (388 p.) les éditions d'organisation, Paris.

COINTREAU E, *PRIVATISATION : L'art et les manières*, (188 p.), HARMATTAN : COPS, PARIS, 1986.

DASSAULT S, 1978. *La gestion participative, 22 cas d'entreprises*, (205 p.), les éditions d'organisation, Paris.

DE LA ROCQUE J. P, 1993. «Privatisation : tous partant», in *Enjeux les échos*, n° 82.

DEMAY G, 1973. *Comment juger une entreprise*, (112 p.), Dunod, Paris.

DURUPTY M, 1988. Les privatisations en France, *notes et études documentaires*, n° 4857, Paris, La documentation française.

ESEN R, 1989. «Privatization in developing countries : the objectives, principles and technique», *Yapi Kredi Economic Review*, vol III, n° 3.

FAIRLAMB D, 1992. «Privatization russian style», *Institutional investor, internationa l* édition.

HARTMANN A, ET NAWAB S. A, 1985. «L'évaluation des entreprises publiques du secteur manufacturier au Pakistan», finance et développement.

HEMMING R, AND A. MANSOOR A, 1988. «Privatization and public entreprises», *occasional Paper n° 56 IMF Washington, DC*.

INGVE S, ET ENGEN OLE ANDREAS, 1993. «Privatization and the environnement : a survey of the main issue with particular focus on developing countries», trade and development board, ad hoc working group on comparative experiences with privatization, *third session, Geneva*.

LETTRE DU CENEAP, 1991. «La privatisation des entreprises publiques au Maroc», *Maghreb économie*, n° 12.

LOYRETTE J, 1986. *Dénationaliser comment réussir la privatisation*, (192 p.), Dunod, Paris 1986.

MILANOVIC B, 1989. «Liberalization and Entrepreneurship : Dynamics of Reform in socialism an capitalism» » *armonk, N.K. : M.E. Sharpe.*

MINISTÈRE DE LA PLANIFICATION ET DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE, 1980. «*Synthèse du bilan économique et social de la décennie 1967-1978*», ANEP Rouiba (373 p.).

RHOMARI M, 1989. La privatisation des entreprises publiques en Afrique, *in CAAP-AAS, n° 32.*

RHOMARI M, 1993. «Besoins et sources de financement des privatisations en Afrique», *in problèmes économiques n° 2.313.*

ROUSSEAU L, 1990. *L'acquisition d'entreprises : dynamisme et facteurs de succès*, (208 p.), presse de l'université du Québec.

SHIRLEY M, 1988. «The experience with privatization», *in Finance and development.*

TAIBI L, 1993. «Quand le gouvernement parle de privatisation», *in la Nation du 12 au 18 mai 1993.*

TERFOUS M, 1993. «Bourse/variations autour de la «corbeille», *in El Watan, 1er février 1993.*

M. YAN BRABANT J, 1991. «Problèmes généraux de la privatisation des actifs de l'Etat en Europe Centrale et Orientale», *in problèmes économiques, n° 2.241.*

VINH NGUYEN QUOC, 1979. *Les entreprises publiques face au droit des sociétés commerciales*, (320 p.), librairie générale de droit et de jurisprudence, Paris.

VUYLSTEKE C, 1990. «*Privatisation in Emerging Market Economies : constraints and practical reponses*», *Corporate finance services, international finances corporation (IFC)*, Washington DC, June 13, 14, 1990.

VUYLSTEKE C, «*Techniques of privatization of state owned enterprises*», World Bank technical paper, volume I, n° 88.

WORLD BANK POLICY RESEARCH, 1992. Bulletin : «Privatization eight lessons of experience» *vol. 3, n° 4.*

ZIADY H, 1988. «Le mouvement de privatisation dans les pays du Maghreb», *problèmes économiques n° 2.086.*

Notes

[*] Maître Assistante à l'Institut des Sciences Economiques. Université de Batna.

