



Laboratoire



**Mr. MOKHEFI Amine**

*Maitre de conférences* Au département des sciences commerciales

Université Abdelhamid Ibn Badis – Mostaganem – (Algérie)

Tel : 06.62.83.97.73

Courriel : [mokhefiamine@yahoo.fr](mailto:mokhefiamine@yahoo.fr)

**Mr. AMRANI Mohamed**

*Maitre de conférences* Au département des sciences gestion

Université Abdelhamid Ibn Badis – Mostaganem – (Algérie)

Tel : 05.61.35.19.53

Courriel : [amra\\_1966@yahoo.fr](mailto:amra_1966@yahoo.fr)

**Mr. OUDDANE Bouabdellah**

*Maitre de conférences* Au département des sciences économique

Université Abdelhamid Ibn Badis – Mostaganem – (Algérie)

Tel : 05.50.43.18.53

Courriel : [ouddane84@yahoo.fr](mailto:ouddane84@yahoo.fr)

Proposition de communication en vue de participation au colloque national sur :

**إدارة الأزمات في الوطن العربي – الواقع والتحديات**

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بالتعاون مع مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري  
الإفريقي

جامعة أحمد دراية أدرار - الجزائر

يومي 09 – 10 ديسمبر 2015

**Intitulé de la communication**

**Mode sortie de crise est en mode solution**

**Concept en bref**

**L'Algérie au-devant de la scène**

## **Résumé**

Dans le contexte économique actuel où les crises se suivent à la vitesse d'un tsunami, il est très important pour un Etat conscient et soucieux des turbulences financières et économiques, de savoir comment faire face à une crise.

La gestion de crise est donc l'ensemble des modes d'organisation, des techniques et des moyens qui permettent de se préparer et de faire face à la survenance d'une crise puis de tirer les enseignements de l'évènement pour améliorer les procédures et les structures dans une vision prospective.

Cet article propose une stratégie d'analyse des solutions de gestion de crise par les autorités aux différents moments.

Par ailleurs, la crise et la place de l'Algérie dans le contexte mondial seront au cœur de cette étude.

**Mots-clés : Crise – Etat - Gestion – solution – développement.**

## **Summary**

In the current economic context where crises follow at the speed of a tsunami, it is very important for a conscious and anxious state of financial and economic turmoil, how to deal with a crisis.

Crisis management is the set of organization methods, techniques and means that enable to prepare for and cope with the occurrence of a crisis and then to draw the lessons of the event to improve the procedures and structures in a prospective vision.

This article proposes a strategy for analyzing crisis management solutions by authorities at different times.

Moreover, the crisis and the place of Algeria in the global context will be at the heart of this study.

**Keywords: Crisis - State - Management - solution - development.**

Il paraît que la crise rend les riches plus riches et les pauvres plus pauvres. Je ne vois pas en quoi c'est une crise. Depuis que je suis petit, c'est comme ça."Michel Colucci, dit Coluche - Extrait du sketch "Le chômeur".

Etymologiquement, le mot « crise » provient du latin crisis (manifestation grave d'une maladie), issu du grec krisis. Selon le dictionnaire français Dicos Encarta, la crise est un mot polysémique. Elle est définie tantôt comme une « phase aigue de mal-être ou de doute » ou comme une « période de pénurie ». Ainsi, ce même concept est usité à la fois en médecine, en politique, en finance, en économie, etc. tout en ayant des sens différents selon qu'il est employé dans tel ou tel discipline<sup>1</sup>.

Ainsi, les Etats sont exposées à une diversité de risques (économiques, politiques, environnementaux, sociaux, etc.) qu'il n'est pas toujours possible d'anticiper et qui peuvent avoir des conséquences fortement dommageables.

Dans le contexte économique actuel où les crises se suivent à la vitesse d'un tsunami, il est très important pour un Etat conscient et soucieux des turbulences financières et économiques, de savoir comment faire face à une crise.

Car, le caractère imprévisible des menaces et la complexité des situations obligent à soigner la négociation de crise, la communication avec les médias et les dirigeants politiques. Il nécessite aussi une veille stratégique qui ne se limite pas à repérer les tendances et les signaux faibles, mais donne une place importante à l'analyse des données en temps réel<sup>2</sup>, ce qui oblige à adopter une gouvernance spécifique pour revenir au mode usuel de vie. Par gestion de crise, on entend ce mode de gouvernance<sup>3</sup>.

La gestion de crise est donc l'ensemble des modes d'organisation, des techniques et des moyens qui permettent de se préparer et de faire face à la survenance d'une crise puis de tirer les enseignements de l'évènement pour améliorer les procédures et les structures dans une vision prospective.

Mais sur le plan des principes, la relecture de Thornton à l'aune des crises systémiques les plus récentes est pleine d'enseignements et conforte l'appréciation de Goodhart et Delargy (1998) à propos des crises financières : *Plus ça change, plus c'est la même chose...*<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>Peter AMESILA AKWELLO, La crise économique mondiale et son impact direct en RDC, Université de Kisangani RDC, Graduat en droit économique et social, 2011, 09p.

<sup>2</sup>Laurent Combalbert et Eric Delbecque , La gestion de crise, Coll. Que sais-je ?, PUF, 2012, 127 p.

<sup>3</sup>Simone Eiken& Olivier Velin , gestion de crise - la réponse de l'entreprise, EFE, 2006.

<sup>4</sup>André Cartapanis et Philippe Gilles, Prévention et gestion des crises financières internationales : une Simone Eiken& Olivier Velin , gestion de crise - la réponse de l'entreprise, EFE, 2006.analyse retrospective de H. Thornton, Cahiers d'économie Politique, Papers in PoliticalEconomy 2003/2 (n° 45).

A cet effet, comment un pays peut-il sortir d'une crise économique et être remis sur le chemin de la croissance via la politique économique et financière ? Aucune réponse satisfaisante n'a encore été apportée à cette éternelle question. Depuis la crise mondiale de 2008, la dette publique et la politique monétaire (taux zéro, QE...) ont été sollicitées à des niveaux sans précédent<sup>5</sup>.

Une réponse globale efficace et viable supposera la mobilisation de tous les grands acteurs, ainsi qu'une coordination plus étroite et plus de cohérence entre les grandes organisations internationales, comme l'a déjà demandé le G8 dans le communiqué du Sommet de Hokkaido de 2008<sup>6</sup>.

Quel que soit le type d'événement auquel il faut faire face, la gestion de crise présente certaines caractéristiques permanentes, Ces derniers, qui sont des étapes essentielles pour passer à travers d'une crise, sont :

### **1. Comprendre la signification des indicateurs**

Les indicateurs sont des instruments importants : outre qu'ils étayent la formulation des politiques économiques à l'échelon national, ils sont utilisés par des organisations internationales telles que l'OCDE, le FMI, Eurostat et la Banque centrale européenne (BCE). Ils sont parfaitement connus, recueillis à grande échelle et largement utilisés par les pays et les organisations internationales<sup>7</sup>.

Ces informations sont fournies par différentes sources : les statistiques des gouvernements, les rapports des banques, les rapports financiers des entreprises.

Pour le gouvernement, son rôle consiste à essayer de conserver un équilibre des forces en gardant un niveau raisonnable d'impôt et de taxes, un taux minimum d'inflation, des taux d'intérêts modérés, un taux de change acceptable, un taux de chômage pas trop élevé et à maintenir la croissance du PIB. Mais, dans la pratique, cet équilibre est difficile à maintenir à cause surtout de l'augmentation constante des dépenses gouvernementales qui exercent des pressions à la hausse sur le niveau des impôts, des taxes et des taux d'intérêt. Ces pressions à la hausse contribuent à diminuer les dépenses de consommation et les profits des entreprises. Et évidemment, ces diminutions augmentent le taux de chômage<sup>8</sup>.

Il n'est donc pas surprenant de constater qu'il est important de suivre un certain nombre d'indicateurs économiques et financiers (données statistiques, valorisation d'instruments financiers, paramètres de marché) quotidiennement, hebdomadairement ou, le cas échéant, mensuellement pour savoir où l'on en est quant au niveau d'intensité de la crise<sup>9</sup>.

---

<sup>5</sup> Eberhardt Unger, Le recours au crédit est une option « facile » mais qui a conduit à une impasse, Publié le 27 septembre 2015 dans Économie générale.

<sup>6</sup>OCDE, Réponse stratégique à la crise financière et économique : contributions à l'effort mondial, 2009.

<sup>7</sup>OCDE, Principaux indicateurs économiques, 2002.

<sup>8</sup><https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/indicateurs-economiques>, consulter le 05/10/2015 à 22.15.

<sup>9</sup> Mory Doré, Les indicateurs de crise à suivre sur les marchés financiers, la chronique AGORA, 18/11/2011.

Un bon indicateur doit non seulement détecter l'arrivée d'une crise mais en plus, il ne doit pas s'activer trop souvent, c'est-à-dire qu'il ne doit pas produire fréquemment de fausses alertes<sup>10</sup>.

A cet effet, par exemple, et dans le contexte général des travaux qu'il consacre à la prévention des crises, le FMI améliore son aptitude à déterminer le degré de vulnérabilité de ses pays membres face aux crises financières. Les indicateurs de vulnérabilité forment un volet essentiel de ces travaux. Ils apportent une contribution déterminante à l'exercice de la surveillance et aux opérations de prêts du FMI; ils sont en outre utilisés aux fins de l'analyse et des tests de résistance dans le cadre du programme d'évaluation du secteur financier, ainsi que pour les modèles de systèmes d'alerte précoce (SAP)<sup>11</sup>.

Pour l'Algérie qui n'est même pas encore entrée dans le dur de la crise économique mais, déjà, les premiers signes du choc à venir commencent à apparaître. Le dinar est en déroute. Il a franchi pour la première fois de son histoire la barre des cent dinars pour un dollar le 20 juillet dernier. Depuis, il ne cesse de battre son propre record à la baisse. Le Fonds de régulation des recettes (FRR), l'épargne qu'a amassée l'Algérie durant la belle époque où le baril était au-dessus de 100 dollars, a perdu plus de 1000 milliards de dinars depuis mars 2014. Signe que le colossal déficit budgétaire de l'Algérie devient intenable face à la chute des cours du pétrole. Les réserves de change de l'Algérie, qui permettent de garantir les importations, étaient à 160 milliards de dollars en mars dernier, après avoir diminué de vingt milliards de dollars durant les trois premiers mois de l'année 2015. Au mieux, l'Algérie a donc en réserve l'équivalent de deux ou trois ans d'importations, avant que le FMI ne vienne frapper à la porte<sup>12</sup>.

## 2. Poser un diagnostic réaliste

Le diagnostic et le pronostic comme toute étude d'un cycle doivent avoir pour fondement la connaissance de la constitution parce que le développement dans le temps selon des fluctuations naît et dérive de façon spécifique de cette constitution ou structure<sup>13</sup>.

Depuis l'été 2007 la question lancinante est dans tous les esprits, sur toutes les lèvres : « Est-ce grave, docteur ? ». Le G-20, de Pittsburgh à L'Aquila, de Londres à Toronto, se pose et se repose inlassablement la même question sans oser un diagnostic d'ensemble et sans se priver pour autant de modifier, d'une réunion à l'autre, les prescriptions et la liste des choses à faire<sup>14</sup>.

Il est indispensable donc de faire un check-up objectif et réaliste, pour, d'une part, repérer les points qui peuvent poser problème ou les sources possibles d'amélioration et d'autre part identifier les points forts dans un temps court, moyen et long terme, afin de proposer des choix d'orientations stratégiques pour l'avenir.

---

<sup>10</sup>Adil NAAMANE, Peut-on Prévenir les crises financières ?, CATT WP No. 7 May 2012.

<sup>11</sup>FMI, Fiche technique : Indicateurs de vulnérabilité, avril 2003.

<sup>12</sup>Yacine Babouche, Crise économique : l'Algérie est-elle prête pour le choc à venir ?, TSA, mardi 18 août 2015.

<sup>13</sup>Manlio Resto, Analyse d'une récession. Essai de diagnostic économique, In: Revue économique, volume 10, n°2, 1959, pp. 201-219.

<sup>14</sup>Paul Dembinski, Est-ce grave, docteur ? Vers un diagnostic réaliste mais inconfortable, Finance & Bien Commun 2010/1 (No 36).

Tout diagnostic porte en lui-même sa solution, d'où la nécessité de porter le bon diagnostic au bon moment. Une douleur diagnostiquée comme cardiaque appelle la solution du cardiologue plutôt que celle du podologue. Les nombreux diagnostics portés sur la crise appellent alors des solutions de nature et d'ampleur différentes<sup>15</sup>.

Les solutions erronées proposées pour résoudre la crise découlent selon Krugman d'erreurs de diagnostic qui sont elles-mêmes tributaires de manières de penser inadéquates<sup>16</sup>.

"Un pays développé se mesure dans les moments de crise", les effets de choc pétrolier de 2014 alimentent le risque d'un coup dur pour l'Algérie. La conjoncture est difficile et inquiétante avec une instabilité des marchés car à moins de 70 dollars le baril, le pays s'achemine vers une grave crise financière à l'horizon. Il faut se dire qu'entre 2000 et 2014, la situation a certes évolué, mais les besoins se sont multipliés, notamment la consommation intérieure. Le problème est sérieusement posé puisque cette consommation est à même d'absorber la croissance de 7%, taux pour lequel s'est engagé le gouvernement dans le plan d'action 2015-2019. Pire, la demande intérieure absorbera 50% de la production d'hydrocarbures à exporter<sup>17</sup>.

### **3. Préparer rapidement un plan d'action**

Les plans d'action de gestion de crise sont des outils opérationnels permettant de mieux organiser les actions en période de crise.

Il y a lieu donc de préparer un plan d'action en fonction du diagnostic qui a été posé.

Par ailleurs, si le plan d'action de crise n'est qu'un des composants d'un plan global d'urgence, il est cependant l'un de ceux qui doit être établi selon une infrastructure précise, par les plus hauts responsables habilités à prendre des décisions rapides<sup>18</sup>.

Et exécuter vite et bien le plan d'action c'est faire les bonnes choses, de la bonne façon, au bon moment. C'est exécuter le plan d'une façon rigoureuse, c'est contrôler les résultats, c'est adapter le plan constamment selon les circonstances évolutives.

Même si n'est pas formalisé systématiquement, le processus de décision repose consciemment ou inconsciemment sur une évaluation des différents plans d'actions possibles de sortie de crise selon leur coût et leur risque d'échec<sup>19</sup>.

---

<sup>15</sup>Jean-Michel Saussois, « Les solutions de sortie de crise sont en crise », IdeAs [En ligne], 4 | Automne 2013, mis en ligne le 25 octobre 2013, consulté le 10 septembre 2015. URL : <http://ideas.revues.org/649>.

<sup>16</sup>Thibault LE TEXIER, Sortir d'une crise économique Le mode d'emploi de Paul Krugman, la vie des idées.fr, le 02/07/2013.

<sup>17</sup>M'hamed ABACI, Quel diagnostic pour l'économie algérienne ?, Crise budgétaire, Publié dans Liberté le 02 - 09 – 2015.

<sup>18</sup>Didier est l'auteur de « Rumeur sur internet. Comprendre, anticiper et gérer les cybercrises », éditions Village Mondial / Pearson Education (Avril 2004).

<sup>19</sup>Hervé Renaudin, Alice Altemaire, Gestion de crise : mode d'emploi: Principes et outils pour s'organiser et manager les crises, Editions LIAISONS, 2007, 105p.

Le plan d'action du gouvernement algérien pour la période quinquennale 2015-2019 s'articule autour des axes principaux ci-après<sup>20</sup> :

### **Premièrement**

- La consolidation de la cohésion nationale et le renforcement de la stabilité pour garantir la sérénité nécessaire au développement national en valorisant les composantes de notre identité nationale : l'arabité, l'amazighité et l'Islam ;
- L'enracinement d'une démocratie participative et apaisée qui favorisera la promotion des canaux de dialogue et de communication, adossé au renforcement de l'indépendance de la justice et la lutte, avec toute la force de la loi, contre tous les fléaux sociaux et toute forme de violence contraire aux valeurs séculaires de notre société ;
- La prochaine révision consensuelle de la loi fondamentale du pays permettra de consacrer une plus grande convergence afin de susciter l'adhésion la plus large pour relever les défis et faire face aux enjeux auxquels est confrontée la Nation ;
- L'amélioration de la qualité de la gouvernance et l'éradication de la bureaucratie, et de la corruption;
- La poursuite de la modernisation des services publics et l'amélioration de la qualité des prestations pour répondre à la demande exigeante et sans cesse croissante des citoyens ;
- L'accélération de la décentralisation par le renforcement des pouvoirs locaux, qui sera appuyée par l'exercice d'une démocratie participative qui associera avec efficacité les acteurs locaux et la société civile à la gestion des affaires locales et la mise en œuvre graduelle du nouveau découpage administratif.

### **Deuxièmement**

- Un programme de croissance qui s'inscrit dans le cadre de la poursuite des efforts d'insertion de l'économie nationale dans son environnement extérieur et qui tient compte de la nécessité d'accorder la priorité à la sphère productive nationale pour atteindre l'objectif fondamental de sortie graduelle de la dépendance des hydrocarbures. Ceci requiert de mener rigoureusement une démarche de promotion de l'investissement et de diversification de l'économie fondée sur la modernisation et l'extension du tissu industriel et du potentiel agricole et la promotion du secteur touristique, à l'effet de promouvoir la croissance et l'emploi. Cette démarche sera accompagnée par la rationalisation de la dépense publique et des soutiens de l'Etat ;
- Renforcer l'exploitation du secteur des hydrocarbures et des mines, notamment les gaz de schiste pour mobiliser les ressources financières nécessaires au financement du développement économique et social, et ce, dans le strict respect de la protection de l'environnement.

---

<sup>20</sup>Plan d'action du gouvernement pour la mise en œuvre du programme du président de la république, mai 2014, pp 7-8-9.

## Troisièmement

- La poursuite de la réalisation de programmes de logements pour répondre aux attentes des citoyens en la matière. Cette action devra nécessairement tenir compte du respect des normes urbanistiques et architecturales à même de garantir un cadre de vie respectueux du bien-être du citoyen ;
- Appuyer qualitativement la formation du capital humain pour renforcer avec efficacité les rendements de l'économie et favoriser l'insertion de la société dans l'économie moderne. En tenant compte de l'impératif de respect des acquis sociaux et de leur promotion, dans un souci d'amélioration constante du niveau de vie de la population à l'effet de conforter la volonté manifeste des pouvoirs publics d'ancrer la société dans la modernité. Ces efforts favoriseront la résorption des disparités territoriales et la promotion d'une démarche de développement intégré et équilibré entre les régions du pays.

Le plan d'action du gouvernement algérien pour la période quinquennale 2015-2019 prévoit, au plan économique, la poursuite de l'effort de développement des infrastructures et la mise en place d'une politique résolue d'encouragement de l'investissement national et étranger afin d'ériger une "économie émergente" en mesure de satisfaire les besoins internes et faire face aux chocs externes<sup>21</sup>.

Par contre, l'expert financier Abderrahmane Benkhalfa trouve des insuffisances au plan d'action du gouvernement en s'interrogeant sur les intervenants qui ne sont pas clairement identifiés dans le plan d'action et en matière d'investissement, des flux de capitaux, de la gouvernance économique ou bien encore de la politique de ré-industrialisation et de réorganisation des marchés<sup>22</sup>.

## Conclusion

Les Etats seront confrontés un jour à une crise; S'y préparer à l'avance avec un dispositif de crise et surtout la gérer en réduit les impacts mais demande un dépassement de l'Etat. Le plan de gestion doit être une planification assez générale de la marche à suivre si l'Etat vit une crise en lien avec les risques inhérents à son environnement.

A cet effet, cet article a couvert de manière globale comment gérer une crise.

Pour ce qui est de l'Algérie et dans un entretien réalisé par Omar Soltani avec Abdelhak LAMIRI, ce dernier a souligné « il faut révolutionner la formation et les pratiques des entreprises et des administrations : plans stratégiques, organisation, gestion de l'information, leadership, développement humain, processus de contrôle et le reste. Ce n'est pas facile. Tout ceci doit se faire aussi bien dans les entreprises que dans les hautes institutions de l'Etat. C'est une révolution qu'aucun gouvernement n'a su faire depuis 1962. Oui, si on améliore le management on s'en sortira. Mais c'est extrêmement complexe et peu de pays ont réussi à la faire ».

---

<sup>21</sup>Algérie- Les grandes lignes du plan d'action du gouvernement pour 2015/2019, sujet traité par DZS School en date du 16 Octobre 2014.

<sup>22</sup>SadekBELHOCINE, Abderrahmane Benkhalfa : "L'Etat dépense mais n'investit pas", Midi libre, quotidien national d'information, Edition du 08 /10 /2015.

## Références bibliographiques

- Adil NAAMANE, Peut-on Prévenir les crises financières ?, CATT WP No. 7 May 2012.
- André Cartapanis et Philippe Gilles, Prévention et gestion des crises financières internationales : une analyse retrospective de H. Thornton, Cahiers d'économie Politique, Papers in Political Economy 2003/2 (n° 45).
- Didier, « Rumeur sur internet. Comprendre, anticiper et gérer les cybercrises », éditions Village Mondial / Pearson Education (Avril 2004).
- Eberhardt Unger, Le recours au crédit est une option « facile » mais qui a conduit à une impasse, Publié le 27 septembre 2015 dans Économie générale
- FMI, Fiche technique : Indicateurs de vulnérabilité, avril 2003.
- Hervé Renaudin, Alice Altemaire, Gestion de crise : mode d'emploi: Principes et outils pour s'organiser et manager les crises, Editions LIAISONS, 2007.
- Jean-Michel Saussois, « Les solutions de sortie de crise sont en crise », IdeAs [En ligne], 4 | Automne 2013, mis en ligne le 25 octobre 2013, consulté le 10 septembre 2015. URL : <http://ideas.revues.org/649>.
- Laurent Combalbert et Eric Delbecque , La gestion de crise, Coll. Que sais-je ?, PUF, 2012.
- M'hamed ABACI, Quel diagnostic pour l'économie algérienne ?, Crise budgétaire, Publié dans Liberté le 02 - 09 – 2015.
- Manlio Resta, Analyse d'une récession. Essai de diagnostic économique, In: Revue économique, volume 10, n°2, 1959.
- Mory Doré, Les indicateurs de crise à suivre sur les marchés financiers, la chronique AGORA, 18/11/2011.
- OCDE, Réponse stratégique à la crise financière et économique : contributions à l'effort mondial, 2009.
- OCDE, Principaux indicateurs économiques, 2002.
- Patrick LAGADEC, la gestion des crises, MCGRAW-HILL, MARS 1991.
- Paul Dembinski, Est-ce grave, docteur ? Vers un diagnostic réaliste mais inconfortable, Finance & Bien Commun 2010/1 (No 36).
- Peter AMESILA AKWELO, La crise économique mondiale et son impact direct en RDC, Université de Kisangani RDC, Graduat en droit économique et social, 2011.
- Plan d'action du gouvernement pour la mise en œuvre du programme du président de la république, mai 2014 Simone Eiken & Olivier Velin , gestion de crise - la réponse de l'entreprise, EFE, 2006.
- Sadek BELHOCINE, Abderrahmane Benkhalfa : "L'Etat dépense mais n'investit pas", Midi libre, quotidien national d'information, Edition du 08 /10 /2015.
- Thibault LE TEXIER, Sortir d'une crise économique Le mode d'emploi de Paul Krugman, la vie des idées.fr, le 02/07/2013.
- Yacine Babouche , Crise économique : l'Algérie est-elle prête pour le choc à venir ?, TSA, mardi 18 Août 2015.