

أهمية التمويل برأس المال الاستثماري لاستدامة المؤسسات العائلية

حالة المؤسسة العائلية NCA Rouiba - الجزائر

*L'importance du financement par capital-risque pour la pérennité des entreprises familiales**Le cas de l'entreprise familiale NCA Rouiba - Algérie*

أحلام بوقفة*

جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2

تاريخ النشر: 2019/06/30

تاريخ القبول: 2019/05/28

تاريخ الاستلام: 2019/04/27

ملخص:

يهدف من خلال هذا البحث إلى إثبات فعالية التمويل برأس المال الاستثماري في استمرارية المؤسسات العائلية، من خلال الاستشهاد بحالة المؤسسة العائلية الجزائرية NCA Rouiba التي استفادت من تمويل خارجي من شركة رأس مال استثماري غير مقيمة AfricInvest. خلصنا في نهاية البحث أنّ استقبال شريك خارجي بحصص ذات أقلية في رأس مال مؤسسة عائلية، يساهم في نموها وإعطائها دفعا جديدا، حيث يقوم هذا الأخير بتعديل تنظيمات وتوجهات المؤسسة انطلاقا من خبرته الإدارية والإستراتيجية التي يطبقها كمساهم نشيط Hands on .:

الكلمات المفتاحية: رأس المال الاستثماري؛ المؤسسة العائلية؛ مستثمر غير مقيم AfricInvest؛ NCA Rouiba.

Résumé :

Cette recherche focalise sur l'efficacité du financement par capital-investissement aux entreprises familiales en prenant le cas de l'entreprise familiale algérienne NCA Rouiba qui a bénéficié d'un financement externe de la société non-résidente de capital-investissement "AfricInvest". A la fin de cette recherche, nous avons déduit que la présence d'un actionnaire minoritaire externe au sein d'une entreprise familiale lui donne un nouveau mode du développement ; cet actionnariat impliquée modifie et réoriente l'organisation de l'entreprise à partir de son expertise et son expérience stratégique et gestionnaire. L'analyse de l'effet de l'investisseur en capital sur

Mots clés : capital-investissement, entreprise familiale, investisseur non-résident AfricInvest, NCA Rouiba.

*المؤلف المرسل: أحلام بوقفة

1. مقدمة:

يُسيطر الشكل التنظيمي العائلي على أغلب المؤسسات الاقتصادية في العالم، حيث تتميز هذه الأخيرة بهيكلية مختلفة عن باقي المؤسسات، وتساهم في النمو الاقتصادي والاجتماعي في بلدانها، ففي أوروبا مثلا حوالي 70٪ إلى 80٪ من المؤسسات هي من النوع العائلي، والتي تساهم في توفير من 40٪ إلى 50٪ منصب شغل، وبين 20٪ إلى 70٪ من الناتج الداخلي الخام. (Chabaud, Lucie Bégin, Didier, 2010).

تسعى المؤسسات العائلية إلى تحقيق استدامتها في السوق، مع القدرة على ابتكار أساليب إنتاجية جديدة تساهم في تحولها من جيل لآخر، مستمرة في تحقيق النمو وحماية وحدتها الإنتاجية. ومن أجل تحقيق غاية الابتكار بهدف البقاء، تتوجه المؤسسات العائلية للبحث عن مصدر تمويل يشجع نموها وزيادة أرباحها، ويتلاءم وخصوصيتها التنظيمية، مع المحافظة على استقلاليتها وحماية المصالح العائلية، لكن هذا ليس بالأمر السهل. إن رغبة الاستدامة والسيطرة جعلت المؤسسات العائلية تفضل أن تتموّل ذاتيا من أجل نموها عوضا عن الاستدانة كغيرها من المؤسسات الأخرى، فهي تعتبر أنّ بقاء السيطرة من نواة العائلة هو العامل الأساسي لنجاحها. لكن يبقى قرار الاستدانة بالنسبة لها الأكثر تفضيلا من قرار فتح رأس المال (نظرية التدجّج التمويل). يعتبر التمويل عن طريق الاقتراض (تمويل خارجي) غير ممكن في الغالب لهذه المؤسسات لأنها من الحجم الصغير والمتوسط الذي تحجم البنوك عن منحه التمويل خاصة بعد الأزمة المالية بسبب غياب الضمانات المعروضة. هذا ما سهل الطريق للبحث عن مصادر أخرى للتمويل.

يعتبر التمويل عن طريق المستثمرين الخواص ملاذا جيدا، يحافظ على الهدف الأساسي للمؤسسة العائلية، ويجعلها في وضعية الأغلبية في الحصص، ويأخذ المستثمر حصصا ذات أقلية عند تمويله لها، خاصة بعدما يعجز التمويل الذاتي والتمويل بالدين عن الاستجابة للفرص الاستثمارية، بالإضافة إلى أن المستثمر برأس المال يجلب معه تجربته وخبرته في المجال وهذا ما يكون في صالحها، ويؤثر حتما على سلوكها الاستراتيجي ويجدد روح المقاولة والإبداع والانفتاح على شبكة علاقات جديدة. هذا ما سنحاول إثباته من خلال دراسة حالة المؤسسة العائلية الجزائرية NCA Rouiba التي فتحت رأس مالها جزئيا، بعد 41 سنة من تأسيسها، لشركة رأس مال استثماري غير مقيمة هي AfricInvest.

إشكالية البحث: من خلال ما قمنا بطرحه سنوجه بحثنا ليجيب على السؤال التالي:

كيف تمكن المستثمر برأس المال AfricInvest من زيادة نمو المؤسسة العائلية NCA Rouiba، في سبيل تحقيق استدامتها؟

من أجل التفصيل أكثر في هذا التساؤل نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي الخصوصيات التنظيمية التي تميز المؤسسات العائلية؟
- ما أهمية التمويل برأس المال الاستثماري للمؤسسات العائلية؟
- من خلال ما تطلعنا عليه يمكننا صياغة الفرضيات التالية:
- تتميز المؤسسات العائلية عموما بوجود مشكل الخلافة، وصعوبة البقاء في الأنظمة الاقتصادية المتغيرة بعد عدة أجيال من إنشائها.
- بإمكان المستثمر برأس المال أن يحقق التوازن على مستوى المؤسسات العائلية من خلال تدخلاته الإستراتيجية.

هدف البحث: نهدف من خلال هذا البحث إلى إثبات فعالية التمويل برأس المال الاستثماري في استدامة المؤسسات العائلية، من خلال الاستشهاد بحالة المؤسسة العائلية الجزائرية NCA Rouiba التي استفادت من تمويل خارجي من شركة رأس مال استثماري غير مقيمة. AfricInvest. منهجية البحث: حتى لا نكون بعيدين عن أبجديات البحث العلمي، سنعتمد في طرحنا هذا على المنهج التاريخي لرصد أهم المحطات التاريخية التي مرت بها المؤسسة العائلية NCA Rouiba منذ إنشائها، كذلك سنعتمد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي عند إدراج معلومات وحقائق عن المؤسسة العائلية، وتحليل أثر واستخلاص أهمية التمويل برأس المال الاستثماري على أدائها .

تماشيا مع مضمون الورقة البحثية تم تقسيمها للمحاور التالية:

المحور الأول: توجه المؤسسات العائلية للتمويل برأس المال الاستثماري

المحور الثاني: تقديم المؤسسة العائلية NCA Rouiba

المحور الثالث: أثر المرافقة الإستراتيجية لمؤسسة رأس المال الاستثماري على أداء NCA

2. توجه المؤسسات العائلية للتمويل برأس المال الاستثماري

تعتبر المؤسسات العائلية في الكثير من الدول وقودا لاقتصادياتها، لأنها تساهم وبشكل مباشر في توفير مناصب الشغل وزيادة الناتج الداخلي الخام. فحسب تقرير المؤشر العالمي للمؤسسات العائلية

the global family business index والذي شمل تقريبا 500 مؤسسة، حوالي 243 مؤسسة عائلية تتواجد في أوروبا أي بنسبة 48,6٪ (familybusiness)، وحوالي 24٪ تتواجد في أمريكا الشمالية.

1.2 مفهوم المؤسسات العائلية وأهم خصائصها:

تتعدّد التعاريف الموجهة للمؤسسات العائلية من طرف الباحثين، لكن المتفق عليه أنها مؤسسات يكون العامل المشترك بينها هو البعد الأسري، أين تتشابك الملكية مع العمل التجاري. يمكن أن تكون هذه المؤسسات ذات حجم صغير، متوسط أو كبير، عمومية أو خاصة (European family business)، تتميز بوجود ثلاث معايير اتفقت العديد من الأدبيات على تواجدها في المؤسسة العائلية هي (GHEDDACHE، 2012، صفحة 28): السيطرة على رأس المال من طرف العائلة، مشاركة العائلة الفعالة في الإدارة وتحويل أو الرغبة في تحويل المؤسسات إلى الأجيال القادمة. وقد لخص المؤشر العالمي للمؤسسات العائلية أهم ما تميّز به 500 مؤسسة عائلية من حيث مساهمتها الاقتصادية والاجتماعية (familybusinessindex): تولّد 6,5 ترليون دولار أمريكي من المبيعات؛ تشغل 21 مليون عامل؛ متوسط عمر هذه المؤسسات 88 سنة؛ 44٪ من هذه المؤسسات يمتلكها الجيل الرابع أو أكثر؛ 74٪ من هذه المؤسسات متواجدة في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية؛ 52٪ من هذه المؤسسات عمومية (مسعرة في البورصة)، 48٪ منها خاصة.

خلصت العديد من الدراسات إلى مجموعة من الخصائص تميز المؤسسات العائلية، منها ما يعتبر نقاط قوة ومنها ما يعتبر نقاط ضعف فيها. أما نقاط القوة فنلخصها فيما يلي (société financière internationale):

- **الالتزام:** تكون العائلة هي المالكة للمؤسسة، وترغب دائما في رؤيتها تنمو وتزدهر وتتحوّل عبر الأجيال. لهذا يكون أفراد العائلة أكثر التزاما من حيث العمل بجهد فيها، وأكثر قدرة على إعادة استثمار جزء من أرباحهم فيها حتى تتمكن من النمو على المدى البعيد.
- **استمرارية المعارف:** تمتلك المؤسسة العائلية ميزة لا توجد في غيرها من المؤسسات، وهي تحويل المعارف والخبرات والكفاءات المتراكمة للأجيال في المستقبل. العديد من أعضاء العائلة يرتبطون بمؤسستهم في سن مبكرة، وهذا ما يقوي درجة الالتزام عندهم نحو تنميتها وتطويرها.
- **الموثوقية:** تعتبر الثقة عاملا مهما في المؤسسة العائلية حيث تنقسم إلى ثلاث مستويات (GHEDDACHE، 2012، صفحة 43): الثقة بين المسيرين، الثقة الداخلية بين المسيرين والعمال، الثقة الخارجية بين المؤسسة ومحيطها. لهذا تركز المؤسسة العائلية كل مجهوداتها في سبيل استدامة

وتحسين منتجاتها وعلاقاتها مع مختلف الأطراف الفاعلة معها، حيث يكون اسمها وسمعتها نابعا من جودة منتجاتها وخدماتها.

أما نقاط ضعفها فتنبع من طبيعتها العائلية التي تفرض عليها مواجهة تحدي الاستمرارية والخلافة عبر الأجيال. أغلب المؤسسات العائلية تعلن إفلاسها أو تباع من طرف المؤسس، وحوالي 5 إلى 15٪ فقط منها تستطيع النجاح في الوصول إلى الجيل الثالث (*financière internationale société*). الصفحات 13-14). من هذه الأسباب ما هو مشترك بينها وبين أي مؤسسة اقتصادية تعاني من صعوبات، لكن هناك أسباب أخرى تختص بها المؤسسات العائلية فقط، نذكر منها:

1. التعقيد: تتميز هذه المؤسسات بدرجة من التعقيد في مجال الحوكمة على العكس من نظيرتها غير العائلية، وهذا بسبب وجود عنصر "العائلة". فإضافة المشاعر والمشاكل العائلية يمكن أن يزيد من درجة تعقيد التحديات التي تواجهها.

2. الطابع غير الرسمي: يدير أغلب أعضاء العائلة مؤسساتهم بأنفسهم (على الأقل في الجيل الأول والثاني)، لهذا لا يهتمون بالممارسات والإجراءات التجارية الواضحة. تصبح هذه الوضعية غير مريحة بعدما تنمو المؤسسة وتتطور، وقد تؤدي إلى عدم الفاعلية وظهور الصراعات الداخلية التي قد تضر باستمرارية النشاط.

3. غياب السلوك: تُهمَل الكثير من المؤسسات العائلية بعض الجوانب الإستراتيجية التي قد تؤدي إلى فشلها والمتعلقة مثلا بخطة خلافة المدير العام والمناصب الأساسية في الإدارة، تنصيب أعضاء من العائلة في الإدارة، جذب والاحتفاظ بمسيرين مؤهلين خارجيين.

كل هذه الخصائص بسلبياتها وإيجابياتها تؤثر في استدامة المؤسسات العائلية وتحقيق النمو جيلا بعد جيل، لهذا من المهم جدا لهذه المؤسسات اختيار المصدر التمويلي الأكثر ملائمة لطبيعتها والذي يحقق التوازن على مستوى هيكلها التنظيمي.

2.2 مفهوم رأس المال الاستثماري وآلية عمله

يُعرف التمويل برأس المال الاستثماري على أنه تقديم أموال لاستثمارها في مؤسسات غير مسعرة في البورصة (خاصة). هذه الاستثمارات يمكن أن تكون عبارة عن شراء حصص مساهمين حاليين (رأس مال التحويل *buy-out*) أو استثمارات في أسهم جديدة تقدم للمؤسسة المستثمر فيها (رأس مال النّمو) (Ahlers، 2014، صفحة 10).

تركّز شركات رأس المال الاستثماري على الاستثمار في مؤسسات قائمة تتميز بتدفق نقدي مستقر "مرحلة متأخرة"، عكس الاستثمار في مؤسسات حديثة النّشأة "مرحلة مبكرة"، والتي يهتم بتمويلها شركات رأس المال المخاطر. يهدف المخاطر برأس المال إلى توفير رأس المال اللازم والمهارة من خلال

مرافقة المشروع في المراحل الأولى من حياته، في حين يقدم المستثمر برأس المال التمويل اللازم للمؤسسة من أجل (Klonowski, 2010، صفحة 10) اقتناء الأصول، حلّ القضايا الإدارية وقضايا الملكية، أو لتقوية الميزانية. يساهم كلا التمويلين في التقليل من خطر عدم تماثل المعلومة على مستوى المشروع الممول.

يتميز التمويل برأس المال الاستثماري بأنه تمويل مرحلي. يقدم في المراحل المختلفة لدورة حياة المؤسسة الممولة، حيث يكون الخطر مرتفعاً جداً في المراحل الأولى من الإنشاء وكذلك في مرحلة الانحدار، أما في مرحلة النمو فيكون دور المستثمر برأس المال دوراً استراتيجياً أكثر منه تمويلياً.

تستثمر شركات رأس المال الاستثماري لمدة زمنية محدودة في المؤسسات المستهدفة، بغرض تحقيق قيم مضافة على مستواها وليس بهدف تملكها، وبعد انتهاء فترة الاستثمار تنازل عن حصصها في المشروع وفق أربعة طرق هي: التسعير في البورصة عن طريق العرض العام على الجمهور، بيع حصة المستثمر برأس المال للمقاول أو لشركة رأس مال استثماري أخرى أو لمستثمر صناعي، بيع حصتها وحصة المقاول لمؤسسات كبرى، وآخر طريقة هي التصفية.

بالرغم من محدودية فترة الاستثمار بالنسبة لهذا النوع من الشركات المالية الاستثمارية، إلا أنّ رأس المال الاستثماري يعتبر أول مصدر خارجي تفضّله المؤسسة العائلية في حال رغبت في فتح رأس مالها لمستثمر خارجي بحصص ذات أقلية.

3.2 أهمية رأس المال الاستثماري بالنسبة للمؤسسات العائلية:

تعتبر المؤسسات العائلية أكثر إقداماً على النمو إذا تمكنت من الوصول إلى خيارات متعددة من مصادر التمويل، فحوالي 58٪ (kpmgfamillybusiness، صفحة 09) من هذه المؤسسات تبحث عن تمويل من خارج العائلة لتمويل احتياجاتها على المدى البعيد. تطمح المؤسسة العائلية ذات عمر أكثر من 3 سنوات إلى تحقيق مشاريع كبيرة لنموها، وتعتبر اقتناء استثمارات جديدة أهم مشاريعها على المدى الطويل، متبوعة بالرغبة في التوسع في مناطق جغرافية جديدة (18٪) وفي قطاعات جديدة (16٪).

تفضّل المؤسسات العائلية اللّجوء إلى التمويل البنكي في المرتبة الأولى (أنظر الشكل 01) قبل أن تتموّل ذاتياً من خلال إعادة استثمار أرباحها، ويأتي التمويل عن طريق رأس المال الاستثماري في المرتبة الثالثة بنسبة 16٪، ما يدل على أن أصحاب المؤسسة العائلية يفضلون فتح رأس مال مؤسستهم

لمستثمرين خارجيين في مراحل معينة، وبعد عجزهم عن تلبية احتياجاتهم من المصادر الأخرى، خاصة بعد الأزمة المالية، لصعوبة الحصول على التمويل من طرف البنوك.

تتميز العلاقة بين المؤسسة العائلية والمستثمر برأس المال بأنها ذات منفعة متبادلة. تفضّل المؤسسات العائلية اللّجوء إلى هؤلاء المستثمرين لأنهم (kpmgfamilybusiness، صفحة 07): مستثمرون "صبورون" يملكون نظرة على المدى البعيد، لا يركّزون على إستراتيجية خروج سريعة، شركاء موثوقون، حريصون على معالجة المعلومة وأكثر مرونة من مستثمرين آخرين، على دراية بخصوصيات المؤسسة العائلية، ويقدمون حوكمة جيدة للعلاقات، لا يقدمون رأس المال فقط، بل يجلبون أيضا معرفتهم بالأسواق العالمية وخبرتهم الإستراتيجية وبذلك يساهمون في نمو المؤسسة.

الجدول رقم 01: أثر دخول المستثمر برأس المال على الوظائف الأساسية للمؤسسة العائلية

الوظيفة	الأثر
التمويل	الحصول على موارد مالية جديدة (قروض)؛ تخفيض تكلفة رأس المال؛ هيكلية الوظيفة المالية
التسويق	إعادة تحديد الإستراتيجية التسويقية؛ البحث عن أسواق جديدة
الموارد البشرية	توظيف إطارات جدد؛ استبدال محتمل لأعضاء فريق الإدارة وتنفيذ سياسات جديدة للأجور
نظام المعلومات	إنشاء التقارير Reporting؛ تطوير الميزانيات.
الإنتاج	تطوير طرق جديدة للإنتاج؛ تحسين البحوث والتطوير؛ ظهور موردين حدد (علاقات المستثمر برأس المال،)
التنظيم	صياغة إستراتيجية جديدة؛ وضع أهداف جديدة

، 2010، صفحة 11) Aurégan و Le Vigoureux (2010) Source : Fabrice Le Vigoureux et Pascal Aurégan

يلخص هذا الجدول الأثر الذي يمكن أن يتركه الشريك الإستراتيجي على الوظائف الأساسية للمؤسسات العائلية في حال قرّرت فتح رأس مالها. فبالإضافة إلى الموارد المالية، يجلب هذا المستثمر مساهمات تقنية وتسويقية، ويحسن من سمعة المؤسسة، ويجعلها قادرة على الوصول إلى موارد مالية أخرى (قروض).

3. تقديم المؤسسة العائلية NCA Rouiba

تعتبر NCA Rouiba شركة ذات أسهم برأس مال قدره 849.195.000 دج، نشاطها الأساسي هو إنتاج وتوزيع المشروبات، تتمثل منتجاتها في عصائر الفواكه بأذواق مختلفة.

1.3 التعريف بالشركة:

تأسست NCA Rouiba سنة 1966 كمؤسسة عائلية من طرف الأب السعيد عثمانى والابن صالح عثمانى، تحت الشكل القانوني شركة ذات مسؤولية محدودة S.A.R.L، ثم تحولت إلى شركة ذات أسهم SPA في شهر مارس من سنة 2003. حُدِدَت مدّة حياتها ب 99 سنة في الجمعية العامة غير العادية المنعقدة في فيفري 2006، بعدما كانت 50 سنة في البداية (COSOB، 2014).

عند تاريخ إنشائها كانت الشركة تحت مسمى «S.A.R.L Nouvelle Conserverie Algérienne»، وكان موضوعها الاجتماعي هو التصنيع، التحويل، الاستيراد، التصدير والتجارة في كل المواد الغذائية. رأس مالها الاجتماعي قَدَّر ب 300000 دج مقسم إلى 300 حصة، القيمة الاسمية لكل حصة 1000 دج. يتكون رأس مال شركة المشروبات من مساهمات عائلية جمعتها عائلة عثمانى، تعود أكبر نسبة مساهمة لصالح عثمانى (المؤسس وأب سليم عثمانى الرئيس الحالي لمجلس الإدارة) 83٪ ، واكتتب السعيد عثمانى (أب صالح عثمانى مؤسس الشركة) 17٪. مع غياب تام لوجود مساهمات ذات مصدر خارجي.

2.3 مراحل تطور نشاط الشركة :

كان نشاطها الأساسي الأولي هو إنتاج المعلبات مثل الطماطم، الهريسة والمعجون باستعمال الخضر والفواكه كمادة أولية. استطاعت هذه الشركة بعد نصف قرن من تواجدها في قطاع الصناعات الغذائية أن تحقق طموحاتها جيلا بعد آخر، بفضل قيمها العائلية القوية، واستطاعت أن تطور خبراتها وتجاربها في قطاع الصناعات الغذائية. الجدول التالي سيوضّح لنا التطور الزمني لنشاط NCA Rouiba.

الجدول رقم 02: مراحل تطور نشاط NCA Rouiba

السنة	الحدث	المستثمر
1966	إنشاء الشركة، وبدء نشاط الشركة في إنتاج وتوزيع المعلبات الغذائية في	الأب
1984	بدأ نشاط مشروبات الفواكه تحت علامة روية Rouiba إلى جانب	الأب

1989	اقترح للمرة الأولى في الجزائر عصير فواكه مبستر* و معبء في غلاف كرتون	
2000	تحقيق نموّ استثنائي بتقديم مجموعة منتجات متنوعة، حصولها على شهادة* ISO 9002	
2003	تغيير الشكل القانوني للمؤسسة وأصبحت شركة ذات أسهم.	
2004	بدء في نشاط إنتاج الحليب.	
2005	فتح رأس مال المؤسسة العائلية ودخول AfricInvest كشريك بنسبة ذات	بعد دخول المستثمر برأس المال
2006	زيادة رأس مال المؤسسة من 109472000 دج إلى 152044000 دج بدخول المستثمر الخارجي.	
2008	أصبحت المؤسسة تحمل اسما جديدا NCA-Rouiba SPA	
2009	تم الوصول إلى حدود إنتاج 120 مليون عبوة.	
-2010 2012	إطلاق شكل جديد من العبوات من نوع PET (بلاستيك من نوع بوليستير المشبع)، وقد تم إنتاج 200 مليون حزمة في 2012	
2013	دخول المؤسسة إلى البورصة، وإطلاق المجموعة الجديدة من PET معقم باللب "PULP"	بعد خروج المستثمر برأس المال
2014	بلغ إجمالي الإنتاج فيها أكثر من 260 مليون وحدة، مع مضاعفة مساحتها من العمليات الصناعية.	
2015	مضاعفة جهود الابتكار والمنافسة للحفاظ على المكانة الوطنية كزعيم لصناعة عصير الفواكه، والعمل على الحصول على نفس المكانة على المستوى المغاربي.	

المصدر: مُعدّ بتصرف

مكنت NCA Rouiba من الرجوع في نتائج أعمالها وتحسين أدائها الإنتاجي، بعد دخولها في شراكة ذات أقلية ولمدة محدودة مع مساهم خارجي في رأس المال، جلب إليها الخبرة التسييرية والمساندة

* هي طريقة البسترة المأخوذة عن لويس باستور والتي تحافظ على طعم الفواكه والاستفادة من الفيتامين C التي تحتوي عليه

* تعتبر NCA-Rouiba أول مؤسسة جزائرية تحصل على شهادة ISO 9002

الإستراتيجية رفقة الأموال التي أحضرها كشریک؛ هذا ما سمح للمؤسسة العائلية من تطوير إنتاجيتها وتحقيق حصة معتبرة في سوق المشروبات.

3.3 الهدف الاجتماعي للشركة:

يغطي الهدف الاجتماعي للمؤسسة الأنشطة التالية: صناعة المعلبات؛ إنتاج المياه الغازية والمشروبات المختلفة غير الكحولية؛ تعليب وحفظ اللحوم والدواجن وكبد الإوز؛ إعداد وجبات الطعام؛ تصنيع الحساء؛ تصنيع منتجات من أجل تغذية الحيوانات ماعدا الطحين المخصص للأسماك؛ إنتاج الحليب ومشتقاته، البسكويت، المعجون والمنتجات الخاصة بالنظام الغذائي؛ تحويل المنتجات الغذائية. مارست NCA Rouiba العديد من الأنشطة ولم تتخصص في نشاط واحد، فمنذ تأسيسها سنة 1966، كانت كل عملياتها تتلخص في إنتاج وتوزيع المشروبات وعصير الفواكه، إنتاج وتوزيع مصبرات الخضر والفواكه، إنتاج وتوزيع الحليب (أهملتها منذ 2005).

بعد دخول المؤسسة العائلية في شراكة مؤقتة مع مجموعة AfricInvest تخلت عن نشاطين كانا يعتبران أساسيين بالنسبة لها، وركزت على نشاط واحد فقط وهو إنتاج وتوزيع المشروبات وعصير الفواكه بمختلف النكهات والأذواق، وفي عبوات مختلفة الأحجام.

4. أثر المرافقة الإستراتيجية لمؤسسة رأس المال الاستثماري على NCA Rouiba

أقدمت NCA Rouiba على فتح رأس مالها لشركة رأس مال استثماري غير مقيمة في الجزائر، وهي شركة التسيير AfricInvest لتمويلها في مرحلة نموها، وإرساء التوازن على مستواها من خلال تطبيق قواعد حوكمة جيدة. دامت مدت الاستثمار في المؤسسة العائلية ثماني سنوات ابتداء من 2006 حتى 2013، وقد انتهت بخروج هذا المستثمر الخارجي من المؤسسة عن طريق بيع مساهمته في بورصة الجزائر، وبذلك أصبحت NCA Rouiba مؤسسة عمومية. إذن ماذا فعلت AfricInvest على مستوى NCA Rouiba ؟ وما نتائج ذلك؟

1.4 البرنامج المطبق من طرف AfricInvest خلال فترة تواجدها في المؤسسة العائلية -NCA Rouiba:

أخذت AfricInvest مساهمة في رأس مال المؤسسة العائلية NCA-Rouiba بقيمة 3131640 دج (36,9٪)، بالإضافة إلى توفير المدخلات الإدارية والمساهمة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية (مقاربة hands-on). خلال مدة تواجدها في المؤسسة العائلية، وفي إطار شراكتها، قامت AfricInvest (NCA Rouiba ، 2014) بعدة خطوات في سبيل تحسين صورة المؤسسة:

1. في سنة 2005: عند دخول صندوق الاستثمار غير المقيم AfricInvest كشريك في رأس مال المؤسسة العائلية NCA Rouiba هُيئت على مستواها لجنة إستراتيجية، اعتمدت برنامجا لتأهيل وتطوير المؤسسة، يركز على النقاط التالية:

✓ إدراج برنامج يغطي مختلف المجموعات العملياتية للمؤسسة (ERP) Enterprise Resource Planning، كما تم وضع برنامج للتأهيل الصناعي.

✓ إيقاف كل من: نشاط الحليب (بسبب الارتفاع الكبير في أسعار بودرة الحليب)، ونشاط المعلبات الغذائية التي لم تعد إستراتيجية بالنسبة للمؤسسة.

✓ بناء أرضية تتوافق مع المعايير الدولية، مع البدء في تطبيق خطة تكوين للموارد البشرية.

2. في سنة 2007: تم تنفيذ خطة إعادة هيكلة مالية في 2007 من خلال تحريك تمويل متاح بالبنك الأوروبي للاستثمار BEI، كما استطاعت المؤسسة أن تحقق وبنجاح البرنامج الأول للتأهيل الصناعي المنطلق في 2005، مع تبني خطة عمل مركزة على المنتجات والعلامة.

3. في سنة 2008: تحصلت NCA-Rouiba على الجائزة الوطنية للبيئة من طرف السلطات العمومية، وشهادة ISO 14001، كما واصلت العمل على برنامج التأهيل الصناعي ونجحت في تحقيقه.

4. في سنة 2009: انطلقت في تنفيذ خطة عمل تسويقية، من خلال حديث شعار العلامة التجارية، اعتماد تعبئة وتغليف جديد، إدخال مجموعة منتجات جديدة Mon Energie, Fresh Light، بالإضافة إلى إطلاق مشروع الفواكه الممزوجة في قارورات بلاستيك من نوع PET؛ وتم الموافقة على ميزانية لتفعيل الاتصالات والترويج متوافقة مع الأهداف المرجوة من أجل تقريب المؤسسة من المستهلك.

5. في سنة 2010: تميزت هذه السنة بدناميكية كبيرة على مستوى المؤسسة العائلية مع إعطائها دفعة جديدة، وكان ذلك من خلال البدء في إنتاج وتوزيع مجموعة الفواكه الممزوجة في قارورات PET، حيث تزامن ذلك مع إنهاء خطة العمل المتبناة في 2008 والتي سمحت بمضاعفة رقم الأعمال بين 2007 و2010، بالإضافة إلى اعتماد برنامج للتنمية يتضمن الخطوات التالية:

✓ تقوية حوكمة المؤسسة من خلال: تعيين السيد صالح عثمانى كرئيس شرفي للمؤسسة، والسيد سليم عثمانى رئيس مجلس الإدارة، والسيد محمد صاحبي المدير العام.

✓ اعتماد مدونة للحوكمة الجيدة وتأسيس لجنة للتدقيق ولجنة للمكافآت*

في هذه السنة، تم صياغة ثاني خطة للتأهيل الصناعي والتجاري للمؤسسة، بالتأكيد على تدعيم أدوات الإنتاج وتقوية أرضية التوزيع؛ مع دراسة إمكانية التصدير إلى دول المغرب وكيفية ضمان دخول منتجات علامة روية إلى أسواقها. وقد تم اتخاذ قرار الدخول في بورصة الجزائر كطريق لإنهاء فترة استثمار AfricInvest فيها.

6. في سنة 2011: كانت هذه السنة موجهة للبدء في تطبيق برنامج التنمية الذي تبنته المؤسسة في 2010 وذلك بالتركيز على تطوير مباني إدارية جديدة، مع توسيع الطرق وتمديد المنصات اللوجيستية من خلال تحسين مساحات التخزين، إقامة خط جديد للتكييف Tetra Pak A3 Speed، تحديث التعبئة والتغليف وشعار العلامة التجارية "روية" مع تحسين الخصائص الغذائية والحسية لمجموعة «Mon Energie»، انطلاق تنشيط وحدات GMAO و GMAO التابعة لـ ERP، الشروع في عملية شهادة نظام الأمن الغذائي وفق المرجع ISO 22000.

6. في سنة 2012: متابعة برنامج التنمية الذي تم صياغته في 2010 وانطلاق تطبيقه في 2011، وذلك من خلال تأهيل ورشات الإنتاج لتتوافق مع متطلبات معيار ISO 22000، حيث تم إعادة تهيئة الأراضي، تنظيم تدفق المواد والموظفين، التدقيق الوثائقي (كمرحلة أولى). ولمواصلة تطبيق البرنامج، تم إقامة خط ثاني للتكييف Tetra Pak A3 Speed، وتأهيل صناعي لخط التعبئة بالقارورات PET، كما بدأت المؤسسة مسار "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومساهمتها في التنمية المستدامة" حسب معيار ISO 26000، لم تتوقف عند هذه الإنجازات، بل قامت باعتماد خطة عمل من أجل الفترة 2012-2013.

7. في سنة 2013: اتسمت هذه السنة بعدة توجهات إستراتيجية أساسية، تمثلت في تقوية طاقة التوضيب بالكرتون بواسطة إقامة خط ثالث للتوضيب Tetra Pak A3 Speed، مع استبدال الخط القديم للتعبئة بـ PET بخط جديد للتعقيم، وتحسين الخصائص الحسية والغذائية لهذه المجموعة. وقد تم اقتناء قطع أرض جديدة لإيواء المنصات اللوجيستية الجديدة. وتمثل أهم قرار استراتيجي اتخذته NCA-Rouiba هذه السنة هو الدخول في البورصة.

2.4 أثر إستراتيجية AfricInvest المطبقة في المؤسسة العائلية NCA-Rouiba:

* يتم تأسيس هذه اللجان حسب الحاجة إليها لمعالجة المشاكل الموجودة أو التي ستكون موجودة في المستقبل إذا لم تعين لجنة لذلك.

سنحاول رصد أهم التطورات التي حققتها المؤسسة العائلية بعد حصولها على تمويل ومرافقة من طرف مستثمر برأس المال من خارج العائلة، وبخصص ذات أقلية وفترة استثمار محدودة. أ. اعتماد إستراتيجية التركيز:

من خلال تركيز نشاطها على إنتاج وتوزيع المشروبات وعصير الفواكه، حيث أصبحت الذوق رقم واحد لدى المستهلك الجزائري. أصبحت مجموعة NCA Rouiba تتكون من خمس فئات تغطي أذواق المستهلكين وهي: مجموعة Fruits Mixés، مجموعة Fresh، مجموعة Premium، مجموعة Light، مجموعة Mon énergie. إنّ تواجد AfricInvest كشريك استراتيجي بخبرة دولية في مرحلة نمو هذه المؤسسة العائلية ذات الحجم المتوسط مكّنها من إدراك نقاط ضعفها، والتركيز على تطوير نشاط جزئي أصبح الآن يمثل نشاطها الأساسي.

ب. الحصة السوقية:

استطاعت NCA-Rouiba أن تطور من حصتها السوقية من خلال زيادة إنتاجها من العصائر على المستوى المغربي، وقد بلغت كمية الإنتاج في سنة 2011 حوالي (wikipedia) 498 مليون لتر، والتي تمثل أكثر من النصف من إجمالي السوق المغربي الذي قدّم كمية 988 مليون لتر في نفس السنة (أنظر الشكل 02). ومن المتوقع أن تزيد هذه الكمية في 5 سنوات القادمة اعتمادا على عدة اعتبارات منها: زيادة نسبة المستهلكين من الشباب، وزيادة محلات الأكل السريع....، بالإضافة إلى الزيادة المستمرة لحصتها السوقية فيما يخص منتج JNSD التي انتقلت من 35٪ في 2005 إلى 42٪ في 2011. كما تهيمن الجزائر على حجم السوق المغربي للمشروبات والعصائر بأكثر من النصف (52٪)، تليها كل من ليبيا، المغرب ثم تونس (أنظر الشكل 02). وقد عرفت عملية تصدير منتجات المؤسسة رواجاً كبيراً سنة 2015، حيث تزايدت ب أكثر من 173٪ لكل من ليبيا وتونس (COSOB، 2014، الصفحات 38-40).

ج. زيادة في النمو:

تمكنت NCA Rouiba، على عكس الكثير من المؤسسات العائلية، من أن تحافظ على اسمها في السوق، وواجهت تحدّي الاستمرار مع النمو بنجاح، حيث يظهر الشكل 03 جلبي التطور الواضح لمبيعات المؤسسة العائلية، فبعدما سجلت ثباتاً دام 21 سنة تقريباً (من 1972 حتى 1993)، استطاعت أن تزيد من حجم مبيعاتها خاصة في حدود سنة 2000 وما بعدها، أين قدمت المؤسسة منتجات جديدة ومتنوعة. بعد سنة 2005، سنة فتح رأس المال، ودخول مستثمر خارجي بخبرة وتجربة

عالمية، تمكنت المؤسسة العائلية من تحقيق أرقام استثنائية، فقد بلغ معدل نمو مبيعاتها 10,7 ٪ في سنة 2007 (COSOB، 2014، صفحة 40)، ما يعني أن حضور هذا الشريك الاستراتيجي كان مفيدا للمؤسسة من جهة خلق القيمة بفضل البرامج التي تم تطبيقها على مستوى المؤسسة في فترة استثماره فيها (أنظر الشكل 04). فقد تم تطبيق برنامج إعادة الهيكلة الصناعية من 2005 حتى 2007، حيث نلاحظ أن هذا البرنامج نتج عنه في أول سنة بعد التطبيق انخفاض في حجم المبيعات ما نسبته (3٪-). هذا الانخفاض تم استدراكه في السنة الموالية أين ارتفع رقم الأعمال بمعدل 10٪. هذا ما يدل على أن المستثمر في رأس المال صبور ولا يستعجل تحقيق الربح من أول سنة استثمار.

بعدها مباشرة تم وضع خطة العمل التسويقية التي دامت 4 سنوات (2008-2011)، والتي نتج عنها تطور واضح في رقم الأعمال الذي وصل إلى قيمة 4631 ألف دج بعدما كان في 2008 يمثل 2290 ألف دج، وقد واصل حجم مبيعات المؤسسة في النمو حتى وصل إلى قرابة 8 مليار دج في نهاية 2016 بفضل إتباع نفس الوتيرة التطويرية. وقد وضعنا معدلات نمو المبيعات خلال تلك السنوات.

هذا النمو الذي حققته مؤسسة NCA Rouiba في السنوات الأخيرة كان نتيجة لقدرتها على الاستجابة لتطلعات مستهلكها من خلال: تحسين طريقة الاستمرار في إنتاج منتجات متواجدة، إدخال منتجات جديدة ابتكارية ومتوفرة بأعداد كافية، مستغلين مهارتهم التسويقية لوضع منتجات ذات قيمة مضافة عالية في السوق. كما تميزت سنة 2016 بتنظيمات تسويقية جديدة، مع توسيع مجموعة منتجاتها وإطلاق الشكل الجديد المصغر "25 سل"، مع تحسين جانب العرض في منطقة الغرب، وتنشيط العرض الخاص بمنطقة الشرق.

د. التوجه نحو أسواق خارجية:

بالإضافة إلى استغلال فرصتها الإستراتيجية في أن تصبح المتعامل الرئيسي في السوق المغربي، تبحث NCA Rouiba عن تطوير أنشطتها في التصدير. لقد الآن تمكنت من الوصول إلى 11 بلدا في إفريقيا، وإلى أوروبا وكندا. وقد سجلت المؤسسة حضور منتجاتها بعلامة Rouiba (forumdesdemocrates، 2016) في تونس منذ سنة 2001، في المغرب في 2005، في ليبيا وأوروبا ابتداء من 2007.

ه. تطوير مواردها البشرية:

يُعتبر المورد البشري وفريق العمل أهم عامل يقوم عليه بناء قرار التمويل من عدمه من طرف مؤسسات رأس المال الاستثماري. لهذا اعتمدت NCA Rouiba على سياسة تنبع من جو اجتماعي هادئ

يعبر عن قيمها كمؤسسة عائلية. هذا التطور في عدد العمال صاحبه أيضا تطور في جدول الرواتب تباعا لسياسة المؤسسة الرامية لتحسين مستوى معيشة مواردها البشرية (أنظر الشكل 05).

استفاد عمال مؤسسة NCA Rouiba من خطة تكوين في سنة 2013، والتي خصص لها غلاف مالي قدره 16 مليون دينار لتكوين الإطارات، المشرفين والمنقّذين بالتعاون مع شركة أجنبية متخصصة، بهذا المبلغ تكون الشركة قد تجاوزت نسبة 2٪ التي يجب تخصيصها من حجم الأجور المدفوعة للتكوين. بالإضافة إلى وضع نظام جديد للأجور يقوم على أساس أداء العامل. كما اهتمت المؤسسة العائلية NCA Rouiba بتخصيص مبالغ معتبرة من أجل تكوين موردها البشري وتأهيله حتى يتمتع بكفاءات عالية تمكنه من تحقيق أداء جيد على مستوى المؤسسة (أنظر الشكل 06).

و. الدخول في البورصة:

بعد ثماني سنوات من المرافقة الإدارية الإستراتيجية التي قامت بها إحدى شركات رأس المال الاستثماري في الجزائر AfricInvest على مستوى المؤسسة العائلية NCA Rouiba، وحسب المدير العام لـ AfricInvest -يزيد تعالبة- تمكنت المؤسسة من مضاعفة إنتاجها أربع مرات، وعدد عمالها ثلاث مرات (Rapport annuel ، 2007) وتطوير محلها الصناعي. بعد هذا المسار الناجح جاءت مرحلة الخروج من الاستثمار. انتج صندوق الاستثمار AfricInvest طريق العرض العام على الجمهور عند انتهاء فترة استثماره في المؤسسة العائلية للخروج منها دون رفع رأس مالها، وهي إشارة جيدة للمستثمرين الدوليين برأس المال.

في أفريل 2013 بدأت NCA Rouiba في إجراءات بيع الأسهم من خلال العرض العام على الجمهور، كان مبلغ العرض 25٪ (COSOB، 2014، صفحة 43) من رأس المال الاجتماعي، يعني 849 200 مقسمة على 8 491 950 سهما. في جوان 2013، جمعت NCA Rouiba شروط القبول التي تحددها اللوائح العامة في بورصة الجزائر، وأصبحت بذلك مؤسسة مسعرة في البورصة.

5. خاتمة:

تستفيد المؤسسات العائلية، التي تمكنت من فتح رأس مالها لمستثمر من خارج العائلة، من ترابط الثقافة العائلية مع الكفاءة الخارجية. تستطيع هذه الشراكة النشيطة ذات الأقلية أن تغير من تنظيم المؤسسة وتوجهاتها الإستراتيجية. إن وجود كيان بأقلية من خارج العائلة في رأس مال مؤسسة عائلية لا يكون محايدا، فهؤلاء المستثمرون يؤثرون في السلوك الاستراتيجي للمؤسسة، ويجددون الروح

المقاولاتية، كما يساهم هذا التمويل في الحد من مخاطر تجمّد المؤسسة. حيث يقوم هذا الأخير بتعديل تنظيمات وتوجهات المؤسسة انطلاقاً من خبرته الإدارية والإستراتيجية التي يطبقها كمساهم نشيط Hands on، ويمكن الاعتماد عليه في دعم الحوكمة الجيدة، كما أنه دافع للإبداع والابتكار وإدخال الأفكار الجديدة والانفتاح على أسواق عالمية. هذا ما استطاعت مؤسسة NCA Rouiba تحقيقه في فترة مرافقتها من طرف شركة رأس مال استثماري.

إنّ استهداف NCA Rouiba من طرف المستثمر غير المقيم AfricInvest ليس وليد الصدفة، إنّما دليل على جودة ونوعية هذه المؤسسة وقدرتها على تحقيق عوائد وخلق قيمة على المدى المتوسط والطويل. بعد دخول مستثمر برأس المال ومشاركته في القرارات الإستراتيجية التي تخصها، وتطبيق مجموعة من البرامج تنوعت بين تسويقية وهيكلية، وأخرى لدواعي الحوكمة الجيدة، توقفت المؤسسة العائلية عن إنتاج المعلبات، وهو النشاط الذي مارسه لسنوات وكان يعتبر مركز قوتها، وتوجهت لإنتاج وتوزيع المشروبات وعصير الفواكه كنشاط أساسي لها، كما تمكنت من المحافظة على مكانتها السوقية وميزتها التنافسية بالابتكار في هذا المجال، فأضافت منتجات أخرى ومجموعات أخرى حسب أذواق المستهلكين وحاجاتهم، ما سمح لها بمضاعفة إنتاجها أربع مرات. وهكذا تمكنت روية من صناعة اسمها في السوق على أساس أنها العلامة رقم واحد بنكهة جزائرية، تغطي حوالي 95٪ من التراب الوطني، وأول مؤسسة جزائرية تنتج سلعا استهلاكية تعرض للاكتتاب العام على الجمهور.

يمكننا في نهاية هذا البحث استخلاص النتائج التالية :

✓ تواجد مستثمر برأس المال على مستوى مؤسسة عائلية يعطي إشارة واضحة على جودتها

وفعالية فريق عملها، وبالتالي هي فرصة جيدة للاستثمار وتحقيق قيم مضافة، ومفتاح أساسي لنموّها والمحافظة على حصتها السوقية واستدامتها.

✓ قامت NCA Rouiba بالتحويلات الإستراتيجية اللازمة لتتجاوب مع ما ينتظره منها زبائنها،

حيث تخلت عن نشاط إنتاج وتوزيع المعلبات والحليب وركّزت على منتج واحد وهو المشروبات والعصائر (تطبيق إستراتيجية التركيز).

✓ أصبحت NCA Rouiba الشركة الرائدة في قطاع المشروبات في الجزائر، حيث تمكنت من

زيادة حجم مبيعاتها واقتحام أسواق خارجية خلال فترة مرافقتها من المستثمر الخارجي.

✓ NCA Rouiba أول شركة صناعية خاصة تدخل بورصة القيم المنقولة.

على ضوء ما سبق نقترح التوصيات التالية:

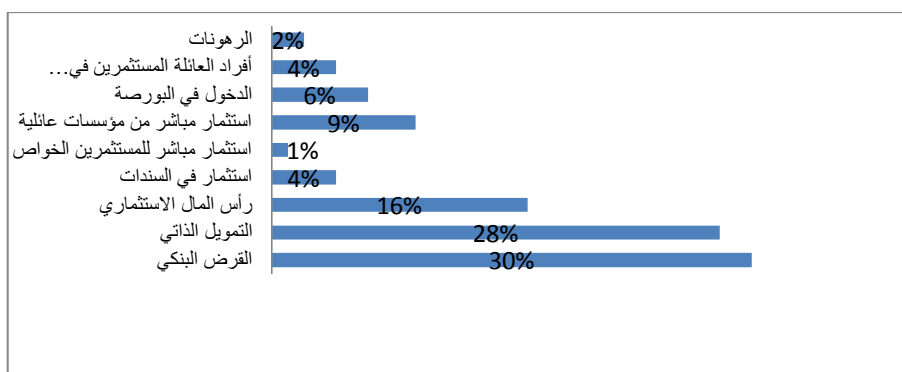
- ✓ تنظيم أيام تحسسية من طرف تجمعات رجال الأعمال لتعريف أصحاب المؤسسات العائلية بالخصوصية التنظيمية لمؤسساتهم، وأهم المشاكل التي يمكن أن يتعرضوا لها.
- ✓ القيام بدورات تكوينية من طرف شركات رأس المال الاستثماري لتدريب أصحاب المؤسسات العائلية على ميكانيزم العمل مع مستثمر برأس المال؛ وأهمية دخول هذا الأخير في رأس مال مؤسستهم لإرساء قواعد الحوكمة فيها.
6. قائمة المراجع:

1. <https://familybusiness.ey-vx.com/pdfs/20-23%281%29.pdf>
2. European family business, <http://www.europeanfamilybusinesses.eu>
3. Lyés GHEDDACHE ,2012, « étude du comportement stratégique de l'entreprise familiale », thèse du doctorat, UMM TO, p 28.
4. <http://familybusinessindex.com>
5. Manuel de gouvernance des entreprises familiales, société financière internationale, p 12,13 .
6. Olivier Ahlers, family firms and private equity, springer gabler, Germany, 2014, p10.
7. Darek Klonowski, the venture capital investment process, 1st published, palgrave macmillan, 2010, p 10 .
8. Financement des entreprises familiales de taille intermédiaire les investisseurs privés, clés de leurs croissance ?, p 09, kpmgfamilybusiness.com
9. Fabrice Le Vigoureux et Pascal Aurégan, Comportement et gouvernance des moyennes entreprises familiales au capital ouvert, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 23, n°3-4, 2010, p 11, <http://id.erudit.org/iderudit/1012494ar>
10. Notice d'information NCA Rouiba-COSOB, p www.cosob.org/wp-content/uploads/2014/11/NoticeNCA.pdf
11. Rapport annuel de NCA Rouiba 2014 <http://www.rouiba.com.dz>
12. https://fr.wikipedia.org/wiki/NCA_Rouiba
13. <http://forumdesdemocrates.over-blog.com/2016/06/elle-a-deja-conquis-le-marche-maghrebin-nca-rouiba-cap-sur-l-afrique-subsaharienne-et-de-l-est.html>
14. Rapport annuel 2007, <http://www.rouiba.com.dz>

15.Samir Tazaïrt, Le pays a besoin de libérer les initiatives et de simplifier au mieux les procédures, avril 2015, <http://reporters.dz/index.php/economie/>

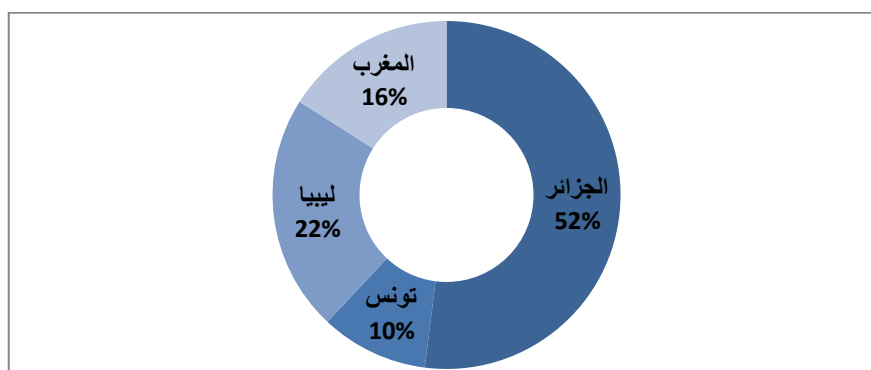
الأنشكال البيانية:

الشكل رقم 01: تدرج مصادر التمويل بالنسبة للمؤسسات العائلية



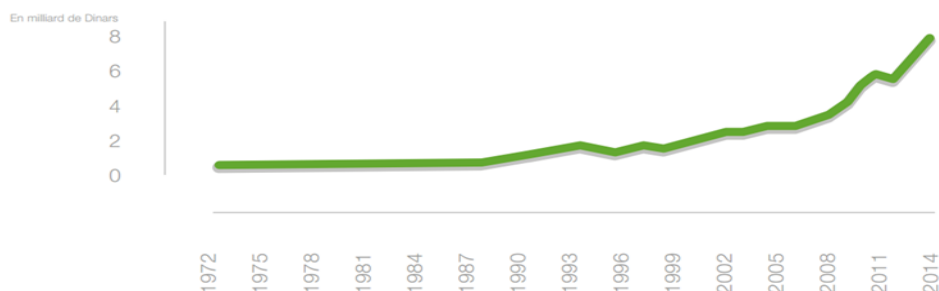
Source: financement des entreprises familiales de taille intermédiaire les investisseurs privés, clés de leurs croissance ?, p 13, kpmgfamilybusiness.com

الشكل رقم 02: هيكل السوق المغربي من العائلات والمشاريع (بالحجم)



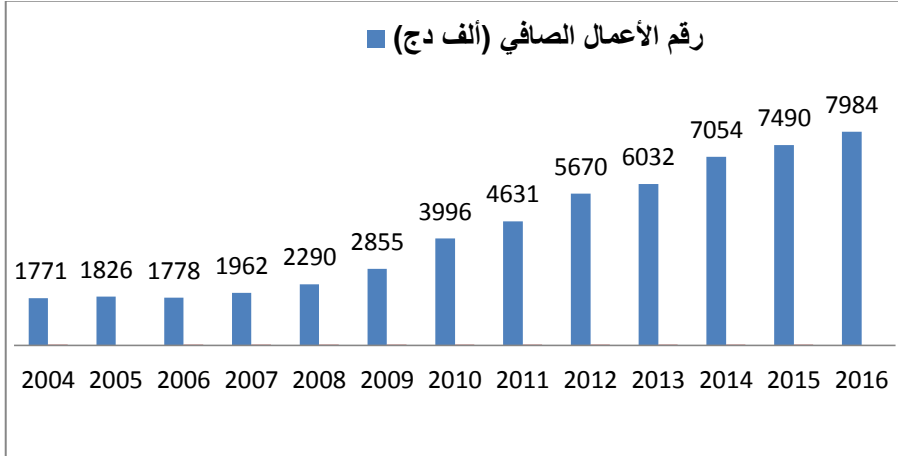
المصدر: Notice NCA Rouiba, op cit, p 41

الشكل رقم 03: الشكل العام لتطور مبيعات/ رقم أعمال المؤسسة العائلية من 1972-2014



المصدر: <http://www.rouiba.com.dz> : Rapport annuel 2014

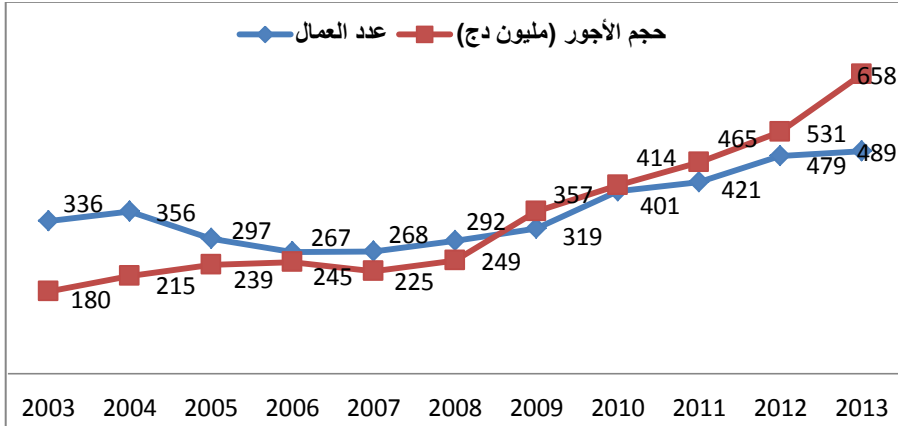
الشكل رقم 04: نمو مبيعات المؤسسة خلال 12 سنة



المصدر: مُعدّ بالاعتماد على: Notice NCA Rouiba, op cit, p43

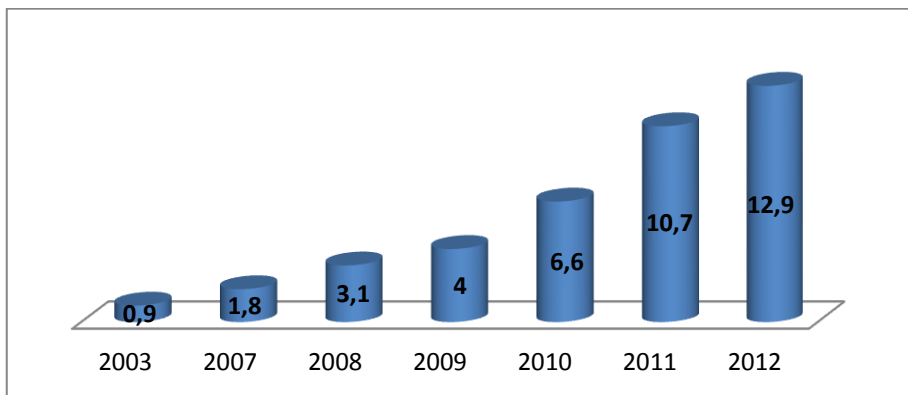
Les rapports annuels des années 2013,2014 et 2015

الشكل رقم 05: تطور عدد العمال وحجم الأجور في NCA Rouiba ما بين 2003 - 2013



المصدر: مُعدّ بالاعتماد على Notice NCA Rouiba, op cit, p 47

الشكل رقم 06: تطور المبالغ المخصصة لنفقات التكوين في NCA Rouiba (مليون دج)



المصدر: مُعدُّ بالاعتماد على Notice NCA Rouiba, op cit, p 48