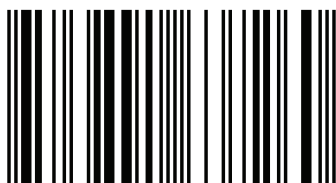


Programmes gouvernementaux

La globalisation économique est une nouvelle ère caractérisée par la concurrence et la mondialisation des échanges. C'est dans ce nouveau contexte que se conceptualise l'idée de la mise à niveau des petites et moyennes entreprises « PME ». L'objectif attendu de la mise à niveau est d'assurer l'amélioration continue de la performance et de renforcer la compétitivité. Cette mise à niveau se concrétise par la mise en œuvre des dispositifs d'accompagnement et de soutien à l'entreprise dans ses efforts d'insertion dans l'économie mondiale. Cet ouvrage fait un survol sur les programmes de mise à niveau réalisés par le gouvernement algérien. En outre, l'ouvrage est une extension du livre intitulé « Bâtir la performance de la PME dans les pays émergents et en développement : cas de l'Algérie » des Éditions Universitaires Européennes pour l'année 2015.



M. B. Amroune est détenteur d'un Ph. D. en administration, option gestion internationale dans le champ d'entrepreneuriat de l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal et d'une Maîtrise en génie industriel, option gestion de projets technologiques de l'École Polytechnique de Montréal de l'Université de Montréal, Canada.



978-3-8416-3726-0

TIME TO UPGRADE

Boudjemaa Amroune

Programmes gouvernementaux

Programmes de mise à niveau des PME
algériennes



Boudjemaa Amroune

Programmes gouvernementaux

Boudjemaa Amroune

Programmes gouvernementaux

Programmes de mise à niveau des PME algériennes

Presses Académiques Francophones

Impressum / Mentions légales

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle in diesem Buch genannten Marken und Produktnamen unterliegen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz bzw. sind Warenzeichen oder eingetragene Warenzeichen der jeweiligen Inhaber. Die Wiedergabe von Marken, Produktnamen, Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen u.s.w. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Information bibliographique publiée par la Deutsche Nationalbibliothek: La Deutsche Nationalbibliothek inscrit cette publication à la Deutsche Nationalbibliografie; des données bibliographiques détaillées sont disponibles sur internet à l'adresse <http://dnb.d-nb.de>.

Toutes marques et noms de produits mentionnés dans ce livre demeurent sous la protection des marques, des marques déposées et des brevets, et sont des marques ou des marques déposées de leurs détenteurs respectifs. L'utilisation des marques, noms de produits, noms communs, noms commerciaux, descriptions de produits, etc, même sans qu'ils soient mentionnés de façon particulière dans ce livre ne signifie en aucune façon que ces noms peuvent être utilisés sans restriction à l'égard de la législation pour la protection des marques et des marques déposées et pourraient donc être utilisés par quiconque.

Coverbild / Photo de couverture: www.ingimage.com

Verlag / Editeur:

Presses Académiques Francophones

ist ein Imprint der / est une marque déposée de

OmniScriptum GmbH & Co. KG

Bahnhofstraße 28, 66111 Saarbrücken, Deutschland / Allemagne

Email: info@presses-academiques.com

Herstellung: siehe letzte Seite /

Impression: voir la dernière page

ISBN: 978-3-8416-3726-0

Copyright / Droit d'auteur © 2016 OmniScriptum GmbH & Co. KG

Alle Rechte vorbehalten. / Tous droits réservés. Saarbrücken 2016

DÉDICACE

À ma mère, qui sans cesse me conseille et me soutient moralement et spirituellement.

À mon père, pour son assistance, lui qui n'a ménagé aucun effort pour assurer mon éducation et mon instruction.

À la mémoire de ma sœur Dalila.

À mon épouse Safia pour son soutien inconditionnel tout au long de mes études supérieures et postuniversitaires.

À mes sœurs et à mes frères pour leur appui et leur soutien multiforme, notamment mon frère Ismail.

À mes trois enfants : Salleh Eddine Ramzi, Hibba et Dalila.

À toute la famille Amroune.

Je dédie ce travail.

Que tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, contribuent, à quelque niveau que ce soit à l'avancement de la recherche scientifique ou œuvrent pour la paix dans le monde, trouvent à travers ce travail l'expression de ma reconnaissance et de mon profond respect pour leur engagement à la cause qu'ils défendent.

REMERCIEMENTS

L'aboutissement de cet ouvrage n'est pas uniquement le fruit de nos efforts personnels. Nous avons trouvé dans le chemin des personnes qui nous ont fourni les données nécessaires utilisées dans la rédaction de ce présent travail. De ce fait que le directeur des études au ministère de l'Industrie et des Mines, monsieur Ali Chawki Boudia, trouve ici l'expression de notre profonde gratitude et nos sincères remerciements pour avoir mis à notre disposition la matière nécessaire pour rédiger ce présent travail qui sans aide, n'aurait pu être effectué.

Nous tenons également à remercier les cadres dirigeants du département ministériel de l'Industrie et des mines à Alger, en particulier les directeurs des études monsieur Said Ben Drimia, monsieur Slimane Bouguerra, monsieur Khaled Lousfan, monsieur le divisionnaire Abdelkarim Bou Ghadou et tous les cadres de la direction de la petite et moyenne entreprises ainsi que les cadres de l'Agence nationale de développement de la PME à Alger, à savoir le directeur général, monsieur, Rachid Moussaoui, et le consultant Ahmed Tahri, pour leur accueil bienveillant et pour avoir mis à notre disposition le matériel nécessaire pour la réalisation de cet ouvrage.

RÉSUMÉ

La PME, secteur fortement exposé aux nouvelles exigences du libre-échange, est confrontée, entre autres, à de nombreuses difficultés : insuffisance de maîtrise des méthodes de management, carence dans la gestion financière, déficience dans les méthodes de gestion des ressources humaines, absence des méthodes d'assurance de la qualité, insuffisance en croissance des marchés, etc. (CEPMAN, 2007a). À cet effet, et pour parer à la vulnérabilité des PME qui ne sont pas suffisamment armées dans ce contexte de globalisation et d'internationalisation des échanges, des programmes nationaux de mise à niveau des petites et moyennes entreprises ont été élaborés et mis en œuvre par différents organismes.

L'importance du programme de mise à niveau est liée à l'intérêt économique et social que présente ce secteur tant au plan local que national et même international. Son importance découle aussi vis-à-vis les difficultés rencontrées par les PME, aussi bien au plan interne de l'entreprise qu'au niveau de leur environnement immédiat (ANDPME, 2007).

Selon un bon nombre de documents internes des quatre organismes œuvrant dans la mise à niveau, les premiers programmes de mise à niveau ne couvrent pas les PME de moins de 20 salariés alors qu'elles constituent 97 % des PME existantes, mais le plan quinquennal de développement économique 2010-2014 inclut les PME de moins de 20 salariés dans un programme de mise à niveau de 20 000 PME.

À ce titre, trois programmes de mise à niveau ont participé, jusqu'à maintenant, à l'amélioration de la compétitivité des entreprises algériennes. Le programme d'appui au développement de la PME/PMI en Algérie : Euro-Développement PME « EDPME », appelé communément « MEDA1 », signé avec la Commission Européenne. Ce programme vise essentiellement l'amélioration de la compétitivité de la PME pour faire face aux nouvelles exigences du marché. Ce processus, à la fin de l'année 2007, a fait adhérer quelques 445 PME dans sa première phase et le deuxième programme MEDA2, dans une seconde phase, a démarré en avril 2008, selon CEPMAN (2007). Le programme MEDA2 est en coopération avec l'Agence Nationale de Développement de la PME « ANDPME ».

Le troisième programme de mise à niveau de l'ex-Ministère de l'Industrie et de la Restructuration en coopération avec l'Organisation des Nations Unies pour le Développement de l'Industrie « ONUDI ». C'est le programme pionnier en Algérie. Ce programme, déclenché au début des années 2000, a fait engager plus de 320 PMI dans un processus de mise à niveau, selon MIR (2004).

L'ANDPME, créée par un décret exécutif en 2005, est l'instrument de l'État en matière de mise en œuvre de la politique nationale de développement de la PME. L'ANDPME s'est vu confier comme première mission la mise en œuvre du programme national de mise à niveau des PME. Également, l'ANDPME s'est prêtée toute la tâche pour mettre à niveau le secteur de la PME.

Présentement, cette agence est sous la tutelle du Ministère de l'Industrie et des Mines. Aujourd'hui, l'ANDPME est présente dans quinze antennes réparties sur tout le territoire national. L'ANDPME est présentement en charge par le méga projet du programme de mise à niveau avec une enveloppe de cinq milliards de \$. Ce projet compte mettre à niveau quelques 20 000 PME dans le plan quinquennal 2010-2014.

Toutefois, cet ouvrage sur les programmes de mise à niveau des PME algériennes comprend une introduction qui sert de mise en contexte et de présentation de la problématique de ce secteur vital pour l'économie algérienne.

En fait, le document comprend quatre chapitres. Le premier chapitre concerne la présentation des données statistiques récentes sur le secteur de la PME en Algérie. Ce dernier chapitre est alimenté par une multitude de figures et des tableaux suivi par des commentaires sur ces figures. Le deuxième chapitre relate la description du cadre, de dispositif et de processus des programmes de mise à niveau des PME algériennes. Par ailleurs, le troisième chapitre présente le bilan et les résultats du programme de mise à niveau. Enfin, un chapitre de synthèse, intégration et critique qui met en relief les points saillants sur les programmes de mise à niveau réalisées jusqu'à présent en Algérie. Le document est chapeauté par un sommaire exécutif assurant une vue panoramique sur ce présent document.

N.B.

Il est à noter que ce livre a été rédigé en se servant des documents internes de ces quatre organismes, à savoir : l'ex-Ministère de l'Industrie et de la Restructuration en Algérie, l'ex-Ministère de la PME et de l'Artisanat en Algérie, l'ex-Ministère de l'Industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement et l'actuel Ministère de l'Industrie et des Mines, l'Agence Nationale de Développement de la PME « ANDPME » et la Commission Européenne chargée du programme Euro-Développement PME MEDA1 et MEDA 2 et bien d'autres sources informationnelles.

Mots clés : Petites et Moyennes Entreprises « PME », Algérie, programmes gouvernementaux, programmes de mise à niveau, données statistiques récentes, bilan du programme de mise à niveau, synthèse critique, performance et compétitivité.

TABLE DES MATIÈRES

DÉDICACE	1
REMERCIEMENTS	2
RÉSUMÉ	3
TABLE DES MATIÈRES	7
LISTE DES ABRÉVIATIONS	12
SOMMAIRE EXÉCUTIF	13
 INTRODUCTION GÉNÉRALE	 19
1. Contexte et problématique générale de la PME en Algérie	19
2. Situation économique des PME en Algérie	22
 CHAPITRE 1	
DONNÉES STATISTIQUES RÉCENTES SUR LE DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR DE LA PME EN ALGÉRIE	28
 Introduction partielle	 28
1.1 Données statistiques sur les PME « Population cible »	28
1.2 Évolution comparative du secteur de la PME sur la période 2003-2014	29
1.3 Évolution comparative de l'emploi déclaré dans le secteur de la PME durant la période 2006-2014	34
1.4 Mouvement des PME privées sur la période 2006-2014	36
1.5 Population globale de la PME par statut juridique (1 ^{er} semestre 2014)	37
1.6 Évolution des emplois déclarés par type de PME	42
1.7 Évolution des PME par secteur d'activité	44
1.8 Distribution des PME par région géographique pour le 1 ^{er} semestre 2014	49
1.9 Mouvement de création des PME privées par région géographique au 1 ^{er} semestre 2014	51
1.10 Mortalité des PME privées	58
1.11 Indicateurs du commerce extérieur pour le secteur de la PME	60
 Conclusion partielle	 66

CHAPITRE 2
DESCRIPTION DE CADRE, DE DISPOSITIF ET DE PROCESSUS DES
PROGRAMMES DE MISE À NIVEAU DE LA PME ALGÉRIENNE ____ **68**

Introduction partielle _____	68
2.1 Définition _____	68
2.2. Objectif des programmes _____	71
2.2.1 Objectifs généraux et spécifiques des programmes de mise à niveau -	72
2.2.1.1 Objectifs généraux des programmes -----	72
2.2.1.1.1 Viabilité des PME -----	72
2.2.1.1.2 Compétitivité des PME -----	73
2.2.1.1.3 Création d'emploi -----	73
2.2.1.2 Objectifs spécifiques des programmes de mise à niveau-----	73
2.2.1.2.1 Investissements matériels-----	74
2.2.1.2.2 Investissements immatériels -----	74
2.2.2 Contenu du programme de mise à niveau et objectifs globaux-----	74
2.2.2.1 Au plan macro-----	76
2.2.2.1.1 Actions régionales -----	78
2.2.2.1.2 Actions sectorielles-----	79
2.2.2.1.3 Renforcer les capacités du secteur PME à dialoguer avec l'État-----	79
2.2.2.2 Au plan méso-----	79
2.2.2.2.1 Environnement institutionnel -----	82
2.2.2.2.2 Environnement financier et bancaire-----	82
2.2.2.2.3 Démarche pour la mise à niveau de l'environnement institutionnel-----	83
2.2.2.2.3.1 Actions sur l'environnement institutionnel et les services d'appui à la PME-----	84
2.2.2.2.3.1.1 Animer les systèmes productifs locaux-----	87
2.2.2.2.3.1.2 Renforcer les capacités des associations professionnelles-----	87

2.2.2.2.3.1.3 Créer un réseau d'information -----	87
2.2.2.3 Au plan micro -----	88
2.2.2.3.1 Investissements immatériels -----	88
2.2.2.3.2 Investissements matériels -----	90
2.2.2.3.3 Moyens de mise en œuvre -----	91
2.2.2.3.3.1 Pépinières d'entreprises -----	91
2.2.2.3.3.2 Centres de facilitations -----	92
2.2.2.3.3.3 Centres techniques -----	93
2.2.2.3.3.4 Fonds de garantie -----	94
2.2.2.3.3.5 Fonds d'appui -----	94
2.2.2.3.3.6 Création de Sociétés Financières Spécialisées (SFS) -----	95
2.2.2.3.3.7 Conseil national de la promotion de la sous-traitance -----	95
2.2.2.3.3.8 Conseil National Consultatif pour la Promotion de la PME -----	95
2.2.2.3.3.9 Institution du « prix national » de l'innovation -----	95
2.2.2.3.3.10 Avantages fiscaux -----	95
2.2.2.3.4 Démarche pour la concrétisation du plan micro de la mise à niveau -----	96
2.2.2.3.4.1 Actions au profit de la PME -----	96
2.2.2.3.4.1.1 Stimulation de l'expression de la demande de services d'appui -----	96
2.2.2.3.4.1.2 Renforcement de l'offre de services d'appui -----	97
2.2.2.3.4.1.3 Subvention des PME -----	98
2.2.2.3.4.1.4 Promotion et facilitation de l'accès aux services financiers -----	98
2.3. Financement du programme de mise à niveau -----	99
2.3.1 Financement de mise à niveau de l'environnement -----	99
2.3.2 Financement de mise à niveau des entreprises -----	100
2.3.2.1 Investissements matériels -----	100
2.3.2.2 Investissements immatériels -----	100
2.4. Processus d'élaboration du programme de mise à niveau -----	101
2.4.1 Éligibilité -----	104
2.4.2 Information préalable -----	104

2.4.3 Diagnostic stratégique global -----	105
2.4.3.1 Rôle de l'entreprise-----	105
2.4.3.2 Rôle des bureaux d'étude et des consultants-----	106
2.4.3.3 Rôle de la banque-----	107
2.4.3.4 Démarche d'élaboration du Diagnostic Stratégique Global -----	108
2.4.3.4.1 Diagnostic de l'environnement économique et industriel---	109
2.4.3.4.2 Diagnostic des produits et positionnement stratégique-----	111
2.4.3.4.3 Diagnostic financier-----	113
2.4.3.4.4 Diagnostic des compétences techniques-----	114
2.4.3.4.5 Diagnostic des compétences managériales-----	116
2.4.4 Stratégies de mise à niveau de l'entreprise-----	118
2.4.4.1 Stratégie de recentrage-----	119
2.4.4.2 Stratégie de partenariat-----	120
2.4.4.2 Stratégie de flexibilité-----	121
2.4.5 Introduction de la demande de l'entreprise -----	122
2.4.6 Soumission au comité-----	123
2.4.7 Convention entre l'organisme chargé par la mise à niveau et l'entreprise-----	123
2.4.8 Mise en œuvre et incitations -----	123
2.4.8.1 Diagnostic stratégique global et plan de mise à niveau-----	124
2.4.8.2 Mise en œuvre du plan de mise à niveau -----	124
2.4.8.3 Suivi et modalités d'octroi des aides financières-----	124
2.4.8.4 Délai de réalisation -----	125
2.5. Mesures de performance du programme de mise à niveau _____	125
2.5.1 Mesure des éléments des processus de gestion -----	126
2.5.1.1. Application des processus -----	126
2.5.1.2 Indicateurs qui mesurent l'atteinte des objectifs -----	126
2.5.1.3 Ressources allouées -----	126
2.5.2 Mesure du produit -----	126
2.5.3 Mesure de la satisfaction du client et des parties prenantes-----	127
2.5.4 Mesure des éléments financiers-----	128
Conclusion partielle _____	129

CHAPITRE 3	
BILAN DU PROGRAMME DE MISE À NIVEAU	131
Introduction partielle	131
3.2 Répartition des dossiers reçus par typologie de PME	133
3.3 Répartition des dossiers reçus par région géographique	134
3.4 Répartition des dossiers reçus par secteur d'activité	135
3.5 Répartition des dossiers reçus par état au niveau de l'Agence Nationale de Développement de la PME « ANDPME » en Algérie	136
3.6 État des centres de facilitations d'entreprises au 1 ^{er} semestre 2014	137
3.7 Répartition des projets accompagnés par les centres de facilitation selon le secteur d'activités	142
3.8 Répartition d'entreprises hébergées par les pépinières d'entreprises par région géographique	143
3.9 Répartition des projets hébergés dans les pépinières d'entreprises par secteur d'activités	145
Conclusion partielle	147
CHAPITRE 4	
SYNTHÈSE, INTÉGRATION ET CRITIQUE	149
Introduction partielle	149
4.1 Synthèse sur les objectifs et les procédures du programme de mise à niveau de la PME algérienne	150
4.2 Évaluation de la mise à niveau des PME algériennes	152
4.3 Discussion du bilan du programme de mise à niveau de l'Agence ANDPME	154
4.4 Synthèse sur la recherche de B. Amroune (2015)	156
4.5 Critiques	162
Conclusion partielle	165
CONCLUSION GÉNÉRALE	166
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	168

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AFD :	Agence Française de Développement
ANDPME :	Agence Nationale de Développement des PME
BM :	Banque Mondiale
CEMPMEA :	Commission Européenne et Ministère de la PME et de l'Artisanat
CEPMÀN :	Commission Européenne de Mise À Niveau
DGS :	Diagnostic Stratégique Global
EDPME :	Euro-Développement PME
FPCI :	Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle
GTZ :	Agence de coopération allemande
MIM :	Ministère de l'Industrie et des Mines
MIR :	Ministère de l'Industrie et de la Restructuration
MPMEA :	Ministère de la PME et de l'Artisanat
OMC :	Organisation Mondiale du Commerce
ONUDI :	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
PIN :	Programme Indicatif National
PME :	Petites et Moyennes Entreprises
PMI :	Petites et Moyennes Industries
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement
Willaya :	Province

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Les entreprises algériennes doivent changer leur système de production, de distribution et de management si elles veulent se maintenir ou conquérir de nouvelles parts de marché. Elles ne changeront pas leur gestion et n'amélioreront pas leur performance si leur mise à niveau ne s'effectue pas dans le sens tracé par les réformes, c'est-à-dire la sanction par le marché.

**Abdelaziz Bouteflika, Président de la république algérienne
démocratique et populaire.**

La performance d'un système économique donné dépend de la qualité de ses entreprises, c'est ce que développent les économistes, ceci est vérifié sur le terrain. Cette théorie a été prouvée dans les plus grands pays industrialisés, même ceux dont l'économie repose sur l'activité des petites et moyennes entreprises « PME » et des petites et moyennes industries « PMI » (CEPMAN, 2007a). C'est l'une des démarches que l'Algérie a adoptée ces dernières années à travers des programmes de mise à niveau des PME pour lesquels une enveloppe financière considérable a été dégagée à cette fin.

Mais qu'est-ce que ça veut dire la mise à niveau des entreprises?

Selon Bouzidi (2010), « le concept de mise à niveau est né en 1988 avec l'expérience du Portugal, l'expérience tunisienne qui remonte à 1996, puis l'expérience du Maroc en 2002. Après la signature d'accords de partenariat avec l'Union européenne, ces pays se sont efforcés de mettre en place des programmes de réhabilitation de ses entreprises. Cet accord visant à un démantèlement progressif des droits douaniers, ce qui suscite une plus grande ouverture de son économie, qui, à son rôle, exige plus de concurrence et de compétitivité » (Traduction libre).

Également, Bouzidi (2010) signale que « les mécanismes des programmes de réhabilitation de ces entreprises sont conçus pour aider l'entreprise à faire face aux exigences de l'ouverture économique, de la concurrence et du libre-échange. Le but est d'aider l'entreprise à maîtriser les coûts et à améliorer la qualité de leurs produits, le développement de la créativité et la modernisation de ses équipements de production. Pour réussir, ces programmes doivent être développés dans un climat d'affaires conviviales et d'efficacité des organes gouvernementaux et de lutte contre la législation bureaucratique » (Traduction libre).

La mise à niveau est tout d'abord apparue avec le projet pilote de l'ONUDI et le programme de l'ex-Ministère de l'Industrie et de la Restructuration « MIR », en 2000. Ensuite, l'ex-Ministère de la PME et de l'Artisanat a tracé des programmes d'appui au développement des PME, en coopération avec des partenaires étrangers, entre autres : l'ONUDI, la Banque Mondiale « BM », l'AFD « Agence Française de Développement », la Commission européenne du programme MEDA dénommée « EDPME » et la GTZ « Agence de coopération allemande », selon MIR et ONUDI (2003). Le programme de mise à niveau de la Commission européenne est présenté dans ses deux volets MEDA1 et MEDA2.

CEPMAN (2007a) affirme que l'objectif assigné à la mise à niveau vise l'amélioration de la compétitivité de la PME algérienne, le maintien de sa part du marché interne et la conquête éventuelle du marché extérieur. Bref, la finalité est d'améliorer la performance au niveau micro et de hisser la compétitivité des PME au niveau macro ainsi qu'au niveau méso. Cependant, les résultats escomptés de ces programmes concernent :

- la viabilité des PME;
- la compétitivité des PME;
- la création d'emploi.

Les programmes de mise à niveau concernent la PME telle que définie par la loi d'orientation, disposant d'un potentiel de croissance, des marchés porteurs et des produits permettant de meilleurs rapports qualité/prix, sans distinction du lieu d'implantation (MIR et ONUDI, 2003).

Tous les documents internes des quatre organismes susmentionnés reposent sur le principe de volonté de l'entreprise de se mettre à niveau et de la seule motivation du chef d'entreprise.

Les documents internes ANDPME (2007), CEPMÀN (2007a) et MIR et ONUDI (2003) ajoutent que les entreprises bénéficiaires de l'un de ces programmes doivent remplir les conditions suivantes :

- PME de droit algérien;
- en activité depuis au moins deux ans;
- plus de 20 employés à titre permanent;
- n'ayant pas de difficultés financières.

En fait, trois programmes de mise à niveau ont été lancés au bénéfice des entreprises algériennes, soit : le programme du Ministère de l'Industrie et de la Restructuration « MIR », le programme Euro-Développement PME de la commission européenne « EDPME » et le programme de l'Agence Nationale de Développement des PME « ANDPME », et ce selon nos entrevues effectuées avec les cadres des deux ex-ministères ainsi que l'examen de leurs documents internes.

D'après MIR et ONUDI (2003), quant au programme de l'ex-Ministère de l'Industrie et de la Restructuration « MIR » en coopération avec le PNUD et l'ONUDI, le MIR a défini le programme de mise à niveau par un dispositif d'appui pour améliorer la compétitivité des entreprises et leur environnement. La loi des finances de l'année 2000 offre le support financier fondamental aux actions de mise à niveau par la création du Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle « FPCI ». Ce fonds est destiné à couvrir les aides financières directes aux entreprises industrielles ou de services liés à l'industrie pour des opérations de mise à niveau ainsi que pour la promotion de la compétitivité industrielle.

Pour les trois programmes, les documents internes CEPMÀN (2007a), MIR et ONUDI (2003) et le site Web de l'ANDPME (2010), tous indiquent que les aides peuvent être destinées aux entreprises afin de couvrir une partie des dépenses engagées pour :

- le diagnostic stratégique global et le plan de mise à niveau;
- les investissements matériels et les investissements immatériels.

Elles peuvent aussi être destinées aux structures d'appui :

- amélioration de la qualité de la normalisation et de la métrologie, de la propriété industrielle, de la formation, de la recherche et développement et de la promotion des associations professionnelles du secteur industriel;
- réhabilitation des zones industrielles et des zones d'activités.

Les derniers documents ajoutent que l'aide du fonds de promotion de la compétitivité industrielle à l'entreprise passe par deux grandes étapes :

- la réalisation, par un bureau ou des consultants externes librement choisis par l'entreprise, d'une étude que l'on peut intituler « Diagnostic Stratégique Global et Plan de Mise à Niveau » ;
- la mise en œuvre des actions immatérielles et/ou matérielles définies dans le plan de mise à niveau.

Selon CEPMAN (2007a), le plan de mise à niveau élaboré à la suite du diagnostic stratégique global devra faire ressortir de manière claire les besoins en :

- **investissements matériels** : liés notamment à la modernisation d'équipements, à l'acquisition de nouvelles technologies et à d'éventuelles extensions ;
- **investissements immatériels**: ayant trait principalement :
 - au développement des ressources humaines et de la formation;
 - à l'amélioration de la gestion administrative;
 - au marketing et au développement des exportations;
 - à l'introduction de nouveaux concepts de gestion;

- à l'établissement d'un système d'assurance qualité;
- à la recherche de partenariats techniques, commerciaux et financiers;
- à la protection de l'environnement.

Le programme EDPME, de l'Euro-Développement PME de la commission européenne, est le principal programme auquel participe l'ex-Ministère de la PME et de l'Artisanat. Ce programme s'est étalé sur cinq ans avec un financement de 62,9 millions d'Euros, dont 57 millions d'Euros en provenance de la commission européenne, 3,4 millions d'Euros apportés par le gouvernement algérien et 2,5 millions d'Euros représentant la contribution des entreprises bénéficiant des prestations de ce programme (CEPMÀN, 2007a). Selon ANDPME (2010), les programmes de mise à niveau privilégient trois formes d'assistance :

- **Volet I** : des appuis directs aux PME par des diagnostics stratégiques globaux suivis par des actions de mise à niveau (MÀN) et de développement, accompagnement des PME dans les démarches auprès des banques pour l'obtention des crédits d'investissements, formation, information et aide à la recherche de partenariat.
- **Volet II** : une assistance aux institutions financières et aux banques qui interviennent sur les PME: expertise, conseil, formation, aide au développement de nouveaux instruments de crédit pour les PME. Le programme mettra à la disposition des PME un fonds de garantie pour les aider dans le financement de leur plan de mise à niveau ou de développement.
- **Volet III** : des soutiens aux structures intermédiaires « niveau méso » et aux services d'appui publics et privés : renforcement des capacités des associations patronales et professionnelles, des structures intermédiaires et des structures d'appui et mise en place d'un grand réseau national d'informations pour et sur les PME.

La première contribution de l'Union européenne à la mise à niveau des petites et moyennes entreprises algériennes (programme MEDA 1) vient de s'achever, en décembre 2007, à la clé avec le traitement de 445 PME, essentiellement privées (CEPMÀN, 2007). Selon le site Web de l'ex-

Ministère de la PME et de l'Artisanat¹, un second programme d'EDPME de coopération, qui vient d'être lancé en avril 2008, a injecté un montant global de 44 millions d'Euros dont 40 millions d'Euros au titre de la contribution européenne, 3 millions d'Euros de l'État algérien et 1 million d'Euros apporté par les PME concernées par la mise à niveau.

Si le programme du MIR vise à moderniser la production et à introduire la notion de qualité, les deux programmes d'EDPME, MEDA1 et MEDA2, ont pour objectif « d'éclairer le chef d'entreprise sur les enjeux de marché et le pousser à adopter de bonnes pratiques de gestion ». Il s'agit d'aider les entreprises à la mise en place d'un système de contrôle de gestion, même simplifié, par l'utilisation systématique de l'information, par la rénovation des processus de production et par l'installation de systèmes de management de la qualité, par l'emploi de processus d'aide à la décision et par le développement du management de l'innovation, selon ANDPME (2010).

L'Union européenne n'est évidemment pas la seule institution à s'impliquer dans la mise à niveau des PME algériennes. L'État a un programme encore ambitieux, c'est bien le programme de l'Agence Nationale de Développement de PME « ANDPME ». Ce dernier est le programme du Gouvernement qui vise à mettre à niveau quelques 20 000 PME dans le plan économique quinquennal 2010-2014 pour un budget de 5 milliards de \$ US.

Selon le bilan de l'ANDPME, cette agence a traité, jusqu'à la fin du premier semestre de l'année 2014, plus de 3 885 demandes émanant des entreprises souhaitant adhérer au programme de la mise à niveau. Toutefois, 1 965 seulement ont pu bénéficier d'une mise à niveau, indique un document de cette agence. Ces résultats sont loin d'être satisfaisants au vu des défis qui attendent l'Algérie dans les années à venir.

Ces opérations de mise à niveau d'entreprises, dont personne ne conteste aujourd'hui la nécessité, gagneraient toutefois à être menées de pair avec des actions visant à mettre à niveau l'environnement dans lequel elles baignent. Il est donc tout aussi urgent que les pouvoirs publics algériens s'impliquent dans la mise à niveau des administrations, des banques publiques et autres institutions qui conditionnent l'état du climat des affaires en Algérie.

¹ Site Web de l'ex-Ministère de la PME et de l'Artisanat en Algérie : <http://www.pmeart-dz.org/fr/index.php>

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'objectif de la mise à niveau est d'inciter par des aides financières ciblées les chefs d'entreprises à agir : d'établir un diagnostic dans les domaines clés de la compétitivité, de connaître et d'analyser leur environnement, d'élaborer des stratégies et de mettre un plan de mise à niveau, notamment par les investissements immatériels.

Hachemi Djaaboub, l'ex- Ministre de l'industrie et de la restructuration.

1. Contexte et problématique générale de la PME en Algérie

D'une façon générale, dans tous les pays, quelle que soit leur catégorie : développés, émergents ou en développement, les petites et moyennes entreprises sont considérées comme des moteurs de développement économique et un des principaux contributeurs à la création d'emplois durables et à l'augmentation de la valeur ajoutée (Julien, 1994).

Mebtoul (2010) signale que l'Algérie, après une période difficile de son histoire contemporaine, actuellement face à l'ouverture de son marché à la concurrence avec l'entrée en vigueur de l'Accord d'Association avec l'Union Européenne et la future adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce « OMC », est confrontée à plusieurs défis. Ces derniers sont de parachever le passage d'une économie administrée à une économie de marché, de développer ses entreprises privées et d'accroître ses exportations hors hydrocarbures. L'économie algérienne est en pleine transformation : privatisation des entreprises publiques, modernisation du secteur bancaire, réformes juridiques et économiques ainsi que de grands travaux d'infrastructures.

De ce fait, le contexte de libéralisation des marchés intérieur et extérieur dans lequel évolue l'Algérie et la conclusion de l'Accord d'Association avec la Communauté Européenne vont obliger les autorités algériennes à améliorer l'environnement macroéconomique et à donner aux entreprises les moyens de lutter contre la concurrence étrangère.

Conscient des enjeux futurs et des mutations phénoménales tant sur le niveau national que sur le plan international régissant le monde des entreprises, le Gouvernement algérien a lancé, au début des années 80 et jusqu'aux années 90, un programme de restructuration industrielle. MIR et ONUDI (2003) entretiennent qu'il est entendu par restructuration industrielle (secteurs public et privé confondus) un ensemble de mesures, d'actions et de décisions de réorganisation touchant non seulement aux systèmes de gestion des entreprises, aux moyens de production, à la modernisation des outils et des produits, mais aussi à la nature de la propriété des entreprises.

Ainsi, le document de MIR et ONUDI (2003) ajoute que la restructuration industrielle touche encore la mise à niveau des entreprises et la privatisation totale ou partielle des entreprises publiques. Dans le cas des entreprises publiques, la restructuration touche la filialisation, la recherche de partenariat par fusion, la scission, etc. afin d'assurer la compétitivité de l'entreprise et son insertion dans l'économie mondiale.

Dans cette optique, le Gouvernement algérien s'est forcé d'approfondir le programme de restructuration industrielle par un programme de mise à niveau des entreprises et de leur environnement. Cet environnement touche principalement la réorganisation des secteurs bancaires et financiers. Les actions du programme de mise à niveau privilégient également les investissements immatériels afin que l'entreprise se positionne dans une économie concurrentielle (MIR et ONUDI, 2003).

Tenant pour acquis que les PME/PMI, moteur de la croissance, créent des emplois et des richesses, elles ont besoin d'une mise à niveau pour devenir plus compétitives, pour reconquérir leur marché envahi par les marchandises étrangères et pour exporter des produits de bonne qualité, soutient Storey (1994). Cependant, Julien (1995) insiste sur le fait que les PME, surtout celles qui sont entrepreneuriales, se trouvent par conséquent obligées de s'adapter aux nouvelles données du libre-échange si elles veulent survivre.

La définition de la mise à niveau des PME/PMI, selon ANDPME (2010), est avant tout un processus continu d'apprentissage, de réflexion, d'information

et d'acculturation, en vue d'acquérir des attitudes nouvelles, des réflexes, des comportements d'entrepreneurs et des méthodes de management dynamiques et innovantes.

En fait, toujours selon MIR et ONUDI (2003) et CEPMÀN (2007a), la méthodologie proposée pour matérialiser ce programme de mise à niveau repose sur une dichotomie classique qui consiste à analyser l'entreprise et son environnement, étant donné que l'entreprise est en interaction continue avec son environnement.

Deux stratégies se rejoignent et se complètent : celle de l'État dont l'objectif est de développer des emplois durables et de placer l'Algérie dans le champ de la mondialisation et celle des entrepreneurs qui est d'assurer le développement de leurs entreprises par l'amélioration de la compétitivité et de la conquête des marchés intérieurs et extérieurs, comme le confirme CEPMÀN (2007a).

D'après ANDPME (2007) et CEPMÀN (2007a), les PME, secteur fortement exposé aux nouvelles exigences du libre-échange au plan interne, sont confrontées à de nombreuses difficultés, à savoir :

- insuffisante maîtrise des méthodes modernes de management;
- insuffisante connaissance des marchés;
- faible recours au conseil et à l'expertise;
- gestion de type familial.

L'examen du contexte et de la situation des entreprises fait apparaître que les PME butent sur des obstacles et sont soumises à des contraintes qui ralentissent leur développement.

CEPMÀN (2007a) a noté que, sans vouloir appauvrir une problématique extrêmement riche et complexe, il est apparu plus aisé pour les besoins de la démonstration de regrouper les problèmes de la PME sous cinq grands thèmes essentiels :

- le financement;
- le management;

- les ressources humaines;
- la production et les nouvelles technologies;
- la commercialisation et les marchés.

Pour chaque thème, le constat portera sur :

- le contexte macroéconomique dans lequel la PME évolue;
- les institutions et services d'appui pour les PME;
- les organisations patronales et associations professionnelles de PME;
- le diagnostic synthétique au niveau de la PME;
- les actions à entreprendre.

L'analyse qui est faite ci-après livre un panorama peut-être incomplet, mais concret de la situation des petites et moyennes entreprises privées en Algérie. Le schéma suivant décline, pour l'essentiel, les problèmes posés, les diagnostics prévisibles et les actions à entreprendre dans les entreprises et les structures intermédiaires (CEPMAN, 2007a). Donc, ce qui nous incite à surpasser, brièvement, la situation économique des PME algériennes.

2. Situation économique des PME en Algérie

De prime abord, la PME algérienne quel que soit son statut juridique, est définie comme étant une entreprise :

- de production de biens et /ou de services;
- employant de 1 à 250 personnes ;
- dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 2 Milliards DA ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de dinars ;
- qui respecte les critères d'indépendance, et ce selon la Loi d'orientation n°01-18 du 12/12/2001, cité dans MIN (2014, P. 5).

En effet, après avoir donné la définition de la PME algérienne et listé ces principales problématiques, on peut avancer les analyses suivantes qui concernent les PME privées industrielles dans le champ d'action défini par Euro-Développement PME « EDPME ». Principalement, selon CEPMAN (2007a), les enquêtes menées par le programme Euro-Développement PME font ressortir trois grandes catégories d'entreprises :

▪ **Des PME en situation de passivité et de survie :**

Elles constituent la majorité de la population des PME. Elles sont caractérisées, pour la plupart, par :

- des difficultés financières;
- une perte de position sur leur marché traditionnel;
- le manque de structuration.

La pérennité de ces entreprises passe par la réalisation d'investissements de modernisation et/ou des désinvestissements (pour limiter les pertes et dégager de nouvelles ressources ou carrément se redéployer sur de nouveaux produits ou activités). Les chefs de ces entreprises ne sont pas enthousiastes vis-à-vis de la mise à niveau, ils sont absorbés par les problèmes quotidiens et ne sont pas en mesure de réfléchir à l'avenir de leur entreprise.

▪ **Des PME en situation de croissance :**

Ce sont des entreprises qui ne connaissent pas de difficultés financières, elles cherchent à conserver ou améliorer leurs positions sur leur marché traditionnel, essentiellement domestique. Les chefs d'entreprises réalisent que leur confort sera remis en cause par l'ouverture commerciale et qu'ils doivent se préparer à la concurrence. Néanmoins, ils sont hésitants et ne mesurent pas encore bien tous les avantages que la mise à niveau peut leur apporter. Ils ne confirment pas leur adhésion ou abandonnent parfois après le diagnostic ou la première action de mise à niveau.

▪ **Des PME en situation d'excellence :**

Elles constituent la minorité. Leur situation financière est satisfaisante, leur organisation et leur management sont très modernes et leur position sur le marché est compétitive. Elles souhaitent élargir leurs parts sur le marché

domestique et éventuellement conquérir des marchés à l'extérieur par l'exportation ou le partenariat.

Les patrons de cette catégorie d'entreprises ont déjà procédé à une mise à niveau autonome dans le sens où ils ont apporté des modifications managériales et des techniques au sein de leur entreprise. Ils manifestent une adhésion forte vis-à-vis de la mise à niveau.

Cependant, il n'existe pas de données quantitatives qui permettent d'établir des ordres de grandeur, il est néanmoins possible d'estimer ces trois catégories :

- les PME en situation de passivité et de survie sont majoritaires;
- les PME en situation de croissance, qui sont concernées par le programme de mise à niveau, ne sont pas nombreuses ;
- les PME en situation de compétitivité sont un petit pourcentage avoisinant les 2,4 %.

En fait, la Commission européenne chargée du programme de mise à niveau des PME « Euro Développement », appelée communément MEDA, avec la collaboration de l'ex-Ministère de la PME et de l'Artisanat, a réalisé une étude sur la problématique qui régit le secteur de la PME en Algérie. Cette étude s'étale sur sa période d'exécution de son programme (2002-2007). Le résultat est présenté dans le **Tableau 1**.

Tableau I.1 : Problématique des entreprises algériennes et actions à entreprendre

Source : Commission Européenne du Programme de Mise À Niveau (CEPMAN, 2007a)

	FINANCEMENT	MANAGEMENT ET STRATÉGIE	RESSOURCES HUMAINES	
CONTEXTE MACRO ÉCONOMIQUE	<ul style="list-style-type: none"> Banques publiques inefficaces Absence de sociétés de capital-risque et de crédit-bail 	<ul style="list-style-type: none"> Culture entrepreneuriale publique pas de concertation Absence de stratégie de développement du secteur privé 	<ul style="list-style-type: none"> Système de formation continue inexistant Absence de cadres qualifiés Pléthore de cadres dans les entreprises publiques 	
INSTITUTIONS INTERMÉDIAIRES ET SERVICES D'APPUI	<ul style="list-style-type: none"> Accès limité aux banques Manque d'informations Inexpérience des services de crédit des banques Pas de services d'appui 	<ul style="list-style-type: none"> Services d'appui inexistantes et inefficaces Capacités insuffisantes des institutions (CCI) Pas d'informations 	<ul style="list-style-type: none"> Carences et inadéquation des formations et manque de formateurs qualifiés Faiblesses des services de conseils 	
SYNDICATS PATRONAUX GROUPE PROFESSION	<ul style="list-style-type: none"> Pas de sociétés de garantie et de cautions mutuelles Pas de concertation avec les banques 	<ul style="list-style-type: none"> Faiblesses de la représentativité des entrepreneurs Faiblesse des capacités des associations 	<ul style="list-style-type: none"> Pas de concertation sur le fonctionnement du marché du travail Pas d'interface avec les instituts de formation 	
DIAGNOSTICS AU NIVEAU DES PME	<ul style="list-style-type: none"> Autofinancement familial Gestion financière frustrée Précarité de la trésorerie Incompréhension des contraintes financières des banques 	<ul style="list-style-type: none"> Dynamisme des entrepreneurs mais absence de management stratégique et faiblesse de l'innovation Manque d'information 	<ul style="list-style-type: none"> Compétences limitées du personnel technique Insuffisance de gestion Instabilité du personnel Difficultés du patron à déléguer 	
PROBLÈMES À RÉSOUDRE ET ACTIONS À ENTREPRENDRE	<ul style="list-style-type: none"> Difficultés pour investir à moyen et long termes Augmenter les fonds propres et formation au plan d'affaires 	<ul style="list-style-type: none"> Former au management stratégique Développer l'innovation Faciliter la circulation des informations 	<ul style="list-style-type: none"> Pallier le manque de formation Fixer le personnel Développer l'encadrement 	

...Tableau I.1 (suite)...

	PRODUCTIONS ET TECHNOLOGIE	COMMERCIALISATION ET MARCHÉS	
CONTEXTE MACRO ÉCONOMIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Peu ou pas d'informations • Faiblesse du marché local d'équipements • Pas de stratégie d'appui pour la qualité et l'innovation 	<ul style="list-style-type: none"> • Libéralisation • Poids des pratiques anticoncurrentielles • Inadaptation des règles de la concurrence 	
INSTITUTIONS INTERMÉDIAIRES ET SERVICES D'APPUI	<ul style="list-style-type: none"> • Services d'appui peu efficaces en information, appui technique, gestion qualité et développement de l'innovation 	<ul style="list-style-type: none"> • Services d'appui inexistant • Faiblesse de l'information • Pas de formation 	
SYNDICATS PATRONAUX GROUPE PROFESSION	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance des échanges techniques et de la concertation • Pas d'interface avec les centres d'appui 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible promotion des produits • Pas d'échange d'information 	
DIAGNOSTICS AU NIVEAU DES PME	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise qualité des produits et prix élevés • Savoir-faire et choix techniques limités • Pas d'organisation • Matériel vétuste 	<ul style="list-style-type: none"> • Méconnaissance des marchés • Pas de réseaux de distribution • Pas de liens avec les clients 	
PROBLÈMES À RÉSOUDRE ET ACTIONS À ENTREPRENDRE	<ul style="list-style-type: none"> • Réduire les coûts et améliorer la qualité • Diversifier, innover, améliorer et augmenter la production 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmenter les parts de marchés • Pénétrer de nouveaux marchés 	

Hormis cette présente introduction, cet ouvrage couvrira quatre chapitres. Pour mettre le lecteur respectueux dans le contexte de ce présent travail, un chapitre qui relate les données statistiques sur le secteur de la PME en Algérie sera réservé. Ce chapitre sera alimenté par des figures interprétant les différents tableaux de données statistiques. Ces figures seront interprétées afin de rapprocher l'information et faciliter la lecture de différentes données statistiques. Le deuxième chapitre expose les programmes de mise à niveau des PME algériennes. Nous allons détailler le cadre, les objectifs, les dispositifs et les processus des programmes de mise à niveau de PME algériennes. Par ailleurs, le troisième chapitre dévoile les résultats et le bilan du programme de mise à niveau, et ce pour l'année 2014. Enfin, nous réserverons un espace pour le quatrième chapitre de synthèse et critique de notre présent sujet exposé dans ce livre. Une conclusion partielle pour chaque chapitre sera réservée.

CHAPITRE 1 :

**DONNÉES STATISTIQUES RÉCENTES SUR LE
DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR DE LA PME EN
ALGÉRIE**

CHAPITRE 1

DONNÉES STATISTIQUES RÉCENTES SUR LE DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR DE LA PME EN ALGÉRIE

Introduction partielle

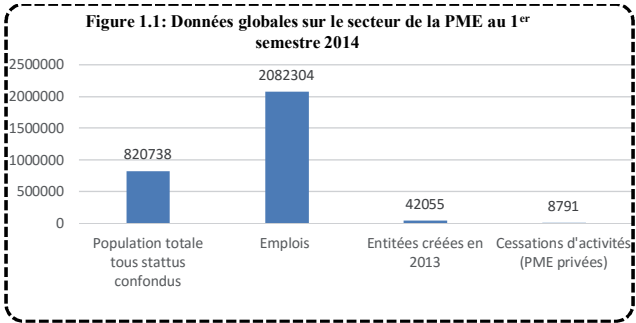
Dans ce chapitre, nous transmettons des données statistiques crédibles. Ces données sont tirées principalement des bulletins statistiques de l'ex-Ministère de la PME et de l'artisanat et du Ministère de l'Industrie en Algérie. Le chapitre se concentre sur l'examen de différents bulletins statistiques sur la période 2003-2014. Onze (11) rubriques seront réservées pour détailler la présentation des divers états statistiques du secteur de la PME algérienne.

Ces rubriques offrent, entre autres, des analyses comparatives entre les années sur la période 2003-2014. Mais, principalement, pour rester à jour, nous mettons plus d'accent sur les statistiques du premier semestre de l'année 2014. De même, nous allons essayer de comparer les données statistiques entre l'année 2013 et l'année 2014. Nous allons également alimenter la présentation des statistiques par des figures illustratives. De même, nous allons essayer d'interpréter ces figures afin de rapprocher l'information au lecteur respectueux.

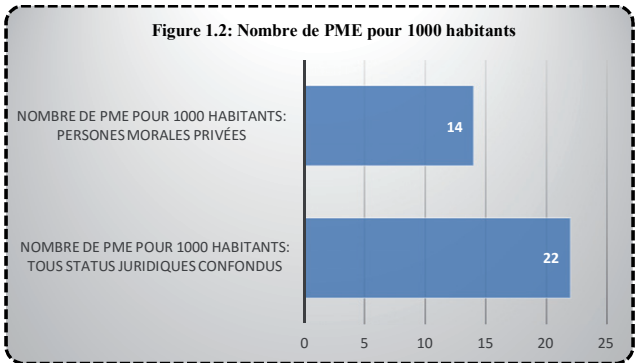
1.1 Données statistiques sur les PME « Population cible »

Le premier semestre de l'année 2014 se présente avec une population de PME qui dépasse nettement la barre des 820 738 petites et moyennes entreprises « PME » avec une prédominance de très petites entreprises du secteur privé. Avec plus de 42 055 nouvelles entités enregistrées durant l'année 2013, l'accélération des créations d'entreprises a atteint un taux de croissance moyen annuel avoisinant les 10%. Le bulletin des statistiques indique que 60% de la population totale de PME sont constituées de personnes morales d'où la régression du secteur de la PME publique. Dans le premier semestre de l'année 2014, ce secteur compte 2 082 304 PME

privées emplois. Toutefois, au cours de cette période, 8 791 ont cessé leurs activités. Ces données d'ensemble sont présentées dans la **Figure 1.1**.



Cependant, selon le bulletin des statistiques de 2014, la densité du secteur de la PME est égale à 22 PME pour 1000 habitants (22/1000), tous statuts juridiques confondus. Ce nombre était seulement 12 pour 1000 (12/1000) en 2010. Par ailleurs, le nombre de PME pour 1000 habitants pour personnes morales privées avoisine 14 PME pour 1000 (14/1 000), (voir **Figure 1.2**).



1.2 Évolution comparative du secteur de la PME sur la période 2003-2014

Sur la période de 2003-2014, les différents bulletins de statistiques du ministère de l'Industrie montrent une évolution progressive positive sur le nombre total des PME. Relativement à l'année 2003, la population globale

de la PME a quadruplé allant de 288 587 entités en 2003 à 820 738 entités au premier semestre de l'année 2014. Cette croissance est constante à la fois pour les PME privées et pour les activités artisanales (voir la **Figure 1.3**). Cette croissance reflète la conscience des autorités publiques de bien vouloir développer ce secteur névralgique pour l'économie nationale. Une remarque peut être faite : nous constatons dans la **Figure 1.3** que l'année 2014 enregistre un recul sur le nombre de la PME. En fait, ce nombre ne reflète pas la réalité, il représente uniquement la première moitié de l'année 2014, c.-à-d. le premier semestre.

En outre, les données statistiques sont présentées dans le **Tableau 1.1**. Ce tableau expose les chiffres réels du secteur de la PME en Algérie en termes : de PME privées, de PME publiques, des activités artisanales et d'évolution annuelle.

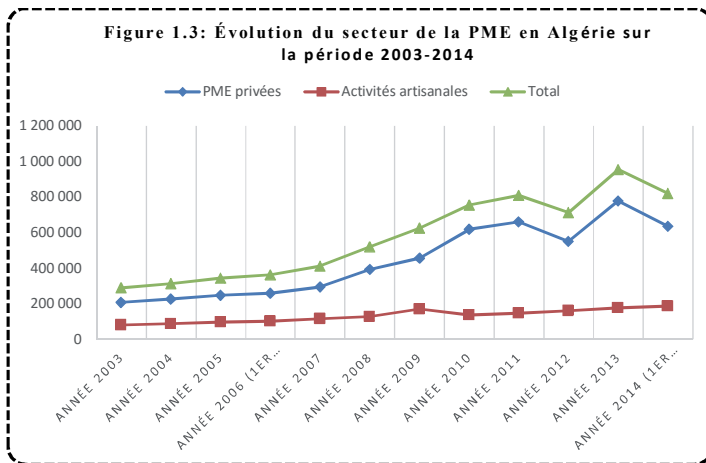
Tableau 1.1 : Données statistiques sur le secteur de la PME sur la période 2003-2014

Source: MPMEA (2006), MPMEA (2007a), MPMEA (2007b), MPMEA (2009), MIPMEPI (2010), MIPMEPI (2011), MIPMEPI (2012), MIM (2013) et MIM (2014).

Natures de PME / Années	Année 2003	Année 2004	Année 2005	Année 2006 (1er semestre)	Année 2007	Année 2008
PME privées	207 949	225 449	245 842	259 282	293 946	392 013
PME publiques	788	778	778	849	666	626
Activités artisanales	79 850	86 732	96 072	101981	116 347	126 887
Total	288 587	312 959	342 692	362 112	410 959	519 526
Évolution annuelle		8,68%	5,36%	5,36%	11,89%	20,90%

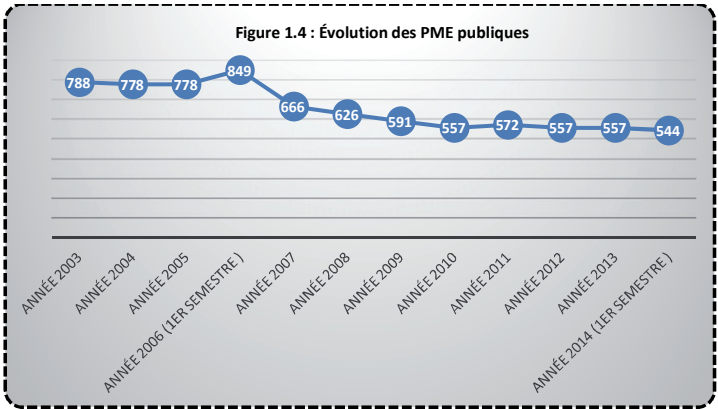
... Tableau 1.1 (Suite)...

Natures de PME / Années	Année 2009	Année 2010	Année 2011	Année 2012	Année 2013	Année 2014 (1er semestre)
PME privées	455 398	618 515	659 309	550 511	777 259	633 891
PME publiques	591	557	572	557	557	544
Activités artisanales	169 080	135 623	146 881	160 764	175 676	186 303
Total	625 069	754 695	806 762	711 832	953 492	820 738
Évolution annuelle	16,89%	17,18%	6,45%	-13,34%	25,34%	-16,17%



Par ailleurs, pour les PME publiques, nous constatons une régression du nombre de ces PME sur la période 2003-2014. La **Figure 1.4** démontre le repli du nombre de ces PME publiques. Ce fait pourrait être expliqué par le phénomène de privatisation des PME publiques lancé après la transition de l'Algérie du système de l'économie planifiée vers l'économie de marché. Nous constatons dans le premier semestre de l'année 2006 une augmentation du nombre de PME publiques par rapport à l'année 2005. Ce nombre correspond à 849 en année 2006 comparativement à l'année 2005. Cette augmentation pourrait être expliquée par le retour de la propriété de ces PME à l'État. Ce retour de propriété se justifie par le rachat de ces PME après

l'aisance financière qu'a connue l'Algérie. L'aisance financière a été opérée après l'augmentation du baril de pétrole, sachant que l'économie algérienne est basée principalement sur la rente pétrolière. Ces PME publiques rachetées sont considérées comme stratégiques pour l'économie nationale de cette époque.



À l'opposé pour les années 1980 et 1990, le secteur de la PME dans les années 2000 a connu une croissance exceptionnelle. Cette croissance est expliquée par un taux d'évolution annuel moyen qui dépasse le 10% (voir la **Figure 1.5**). Ce résultat est un très bon indice pour l'économie algérienne qui cherche à se diversifier afin de se substituer aux revenus de pétrole.

Dans la **Figure 1.5**, quant à cette courbe, nous pourrions avancer trois anomalies qui sont notées pour l'année 2014, pour l'année 2012, pour l'année 2013 et pour l'année 2008.

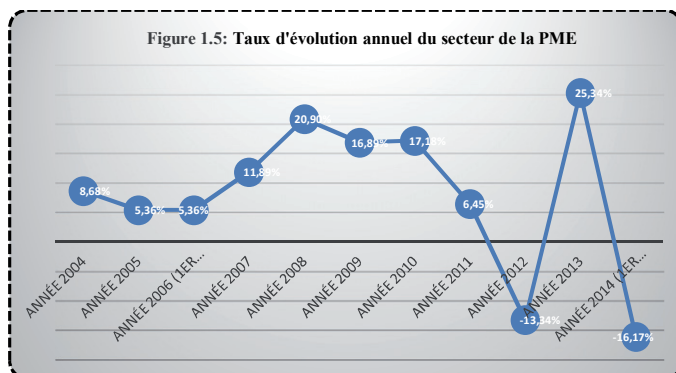
Dans l'année 2014, nous constatons un déclin du taux de croissance de la PME, ce taux table à -16,17%. Cette décroissance est normale, du fait que le résultat que nous avons eu est seulement du premier semestre de l'année 2014. Le calcul pour toutes les années est fait sur une base annuelle et non sur une base semestrielle. Alors, une fois que nous aurons les statistiques complètes de toute l'année 2014, cette anomalie pourra remédiée.

Pour l'année 2013, nous constatons que la croissance du secteur de la PME a connu une saillie sans précédent. Le taux d'évolution s'élève à 25,34%. Ce fait peut être expliqué par le lancement des prêts bancaires aux jeunes pour

créer de petites entreprises. L'Agence Nationale de Soutien aux Emplois des Jeunes « ANSEJ » a octroyé ces prêts pour les jeunes sans aucune contrainte. L'objectif était de combattre le chômage, de créer des emplois et de chercher une paix sociale nationale, et ce après l'aisance financière qu'a connue l'Algérie dans cet intervalle de temps.

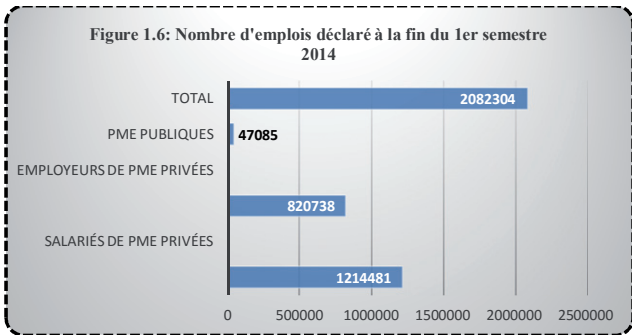
Pour l'année 2012, nous constatons un recul du taux de croissance de création des PME. Ce recul peut être expliqué par le ralentissement économique mondial, cette régression subissant les effets de la crise de la zone européenne, ces explications concernant les contingents mondiaux. Cependant, sur le plan national, une envolée des produits alimentaires a été remarquée (+12,1% en juin 2012), les prix des matières premières ont été amplifiés de 9,8% et une flambée du taux d'inflation qui avoisine le 9,1%. Ces indicateurs économiques ont beaucoup influé sur la dégradation du taux d'évolution du secteur de la PME en Algérie et ont nui davantage aux équilibres socio-économiques de toute la société algérienne, selon le Bulletin statistique (2012).

Pour l'année 2008, le taux de croissance enregistre 20,9%, ce qui est un très bon indice pour l'évolution du secteur de la PME algérienne. Il démontre le fruit d'effort développé des autorités publiques. Toutefois, bien que la crise financière qui a secoué le monde cette année fût rude sur l'économie mondiale, cette crise n'a pas influencé l'économie algérienne. Dans cette période, malgré que les autorités publiques algériennes prônent l'ouverture économique, ce fait démontre que cette économie reste toujours une économie dirigée plutôt que libérale et ouvert sur le monde.



1.3 Évolution comparative de l'emploi déclaré dans le secteur de la PME durant la période 2006-2014

Avec la croissance du nombre de PME dans ce secteur, nous accusons également une augmentation de l'emploi déclaré par les chefs d'entreprises algériennes. Cette augmentation flagrante a doublé partant de l'année 2006 qui inscrit 977 942 emplois à plus de 2 035 219 emplois dans le premier semestre de l'année 2014, soit une augmentation de plus de 50%. Le **Tableau 1.2** dévoile l'évolution effective en termes de chiffres d'emploi déclaré par les chefs des petites et moyennes entreprises algériennes.



Toutefois, dans le premier semestre de l'année 2014, soit un total de plus de 2 millions emplois, nous notons 820 738 employeurs de PME privées et de 1 214 481 salariés pour ces PME privées. Par ailleurs, les PME publiques emploient une infime partie qui ne dépasse pas 47 085 emplois (pour une meilleure illustration voir la **Figure 1.6**).

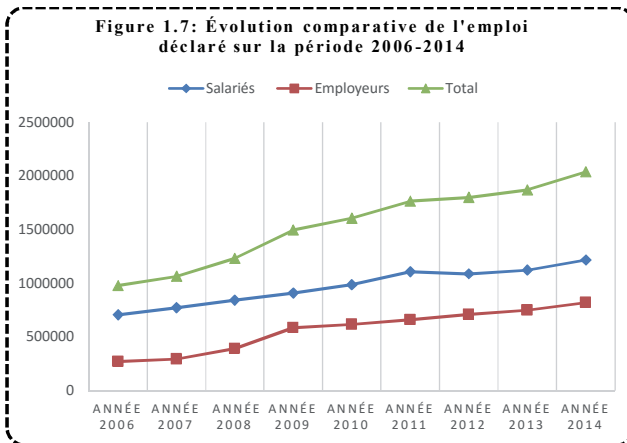
Tableau 1.2 : Évolution comparative de l'emploi déclaré par type de PME
Source: MPMEA (2006), MPMEA (2007a), MPMEA (2007b), MPMEA (2009), MIPMEPI (2010), MIPMEPI (2011), MIPMEPI (2012), MIM (2013) et MIM (2014).

Années	Année 2006	Année 2007	Année 2008	Année 2009	Année 2010
Salariés	708136	771037	841060	908046	985515
Employeurs	269806	293946	392013	586903	618515
Total	977 942	1 064 983	1 233 073	1 494 949	1 604 030
Évolution		8%	14%	29%	7%

...Tableau 1.2 (Suite)...

Années	Année 2011	Année 2012	Année 2013	Année (1 ^{er} semestre 2014)
Salariés	1107374	1089467	1121976	1214481
Employeurs	658 737	711 275	747 387	820 738
Total	1 766 111	1 800 742	1 869 363	2 035 219
Évolution	9%	2%	4%	8%

Dans la **Figure 1.7**, nous constatons une croissance constante dans la courbe de l'emploi total ainsi qu'une augmentation du nombre des employeurs à partir de l'année 2009. Cependant, pour la croissance des salariés, elle a aussi enregistré une nette évolution, malgré qu'elle connaisse une flambée dans l'année 2011. Par ailleurs, malgré l'augmentation de l'emploi au sein du secteur de la PME, le nombre d'emplois moyen par PME est encore faible, de l'ordre de 2,47 emplois par PME (2 035 219 emplois /820 738 PME).

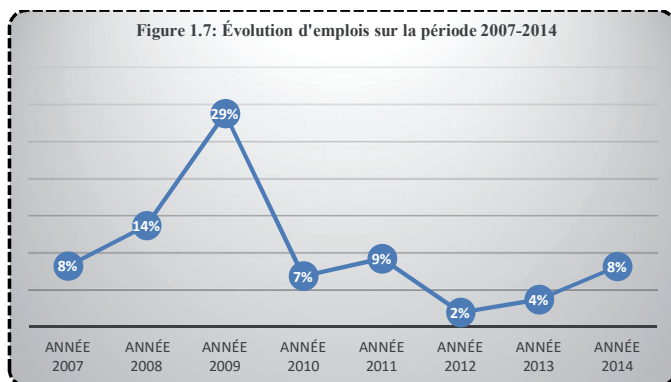


Bien que la courbe de la **Figure 1.7** illustrant l'évolution d'emplois sur la période 2006-2014 soit fluctuante, le taux de croissance annuel avoisine les 10,125%. Ce dernier indice est vraiment encourageant et incite les autorités publiques à développer davantage d'efforts davantage afin de lutter contre le chômage auprès des jeunes. Notre observation pour la courbe de la **Figure**

1.7 nous laisse se questionner sur quelques irrégularités, à savoir l'année 2012 et l'année 2009.

Pour l'année 2012, nous avons expliqué précédemment dans la rubrique qu'il pourrait être interprété par le ralentissement de l'économie mondiale, notamment pour la zone euro. Nous avons montré la régression de la création des entreprises, ce qui induit une décadence pour l'emploi engendré.

L'année 2009 a été l'année d'emploi par excellence dans l'histoire de l'Algérie indépendante. Le taux de croissance d'emploi indique un chiffre de 29%. Nous avons expliqué également que l'année 2008 et l'année 2009 ont inscrit respectivement des taux de création d'entreprises de 20,90% et de 16,89%. Ce fait a influé positivement sur l'évolution d'emplois, entre l'année 2008 et l'année 2009. Par cumul, l'année 2009 a généré la majeure partie de la création d'emplois. La courbe de la **Figure 1.7** présente l'emploi total, celui des employeurs et des salariés.

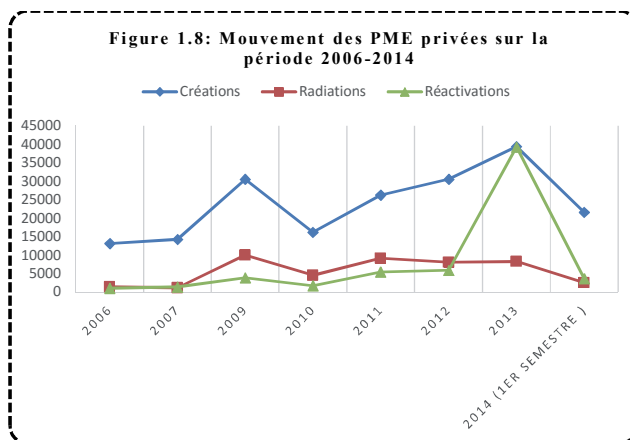


1.4 Mouvement des PME privées sur la période 2006-2014

Cette rubrique relate une vue d'ensemble sur le mouvement des PME privées sur la période allant de l'année 2006 à l'année 2014. Ce mouvement concerne la création, la radiation et la réactivation des PME. En fait dans la **Figure 1.8**, en dépit de la stabilité des courbes illustrant la radiation et légèrement la réactivation, la courbe de création était plutôt fluctuante. Pour la radiation des PME ou la cessation d'activités de ces PME, ceci est tout à fait normal dans le jargon de l'entrepreneuriat. Il existe toujours un ratio des entreprises qui cessent leurs activités, et ce sur l'ensemble des PME créées.

Mais, heureusement, des entreprises qui ont cessé leurs activités pour des raisons valables ou des contraintes non justifiables reprennent leurs activités de nouveau. Toutefois, les PME qui relancent leurs activités sont peu nombreuses relativement aux radiations. Ceci est présenté dans la **Figure 1.8**, notamment dans la courbe des radiations et la courbe des réactivations.

Par ailleurs, nous constatons une saillie flagrante dans la courbe des réactivations de l'année 2013. Ce fait peut être expliqué par le soutien du gouvernement algérien à la création des entreprises, notamment la réactivation des entreprises. Ces dernières ont connu des difficultés soit au niveau financier ou sur le plan de soutien sur les techniques de gestion des entreprises. Mais, la courbe de création des entreprises reste toujours distinguée (pour une meilleure illustration voir la **Figure 1.8**).



1.5 Population globale de la PME par statut juridique (1^{er} semestre 2014)

Dans cette rubrique et les rubriques suivantes, nous allons mettre plus de lumière sur les données statistiques de l'année 2014, soi-disant le premier semestre de l'année 2014. En fait, dans cette présente rubrique, nous allons dévoiler la population globale par statut juridique, présenter la catégorie des personnes physiques et présenter les PME publiques par tranche d'effectifs.

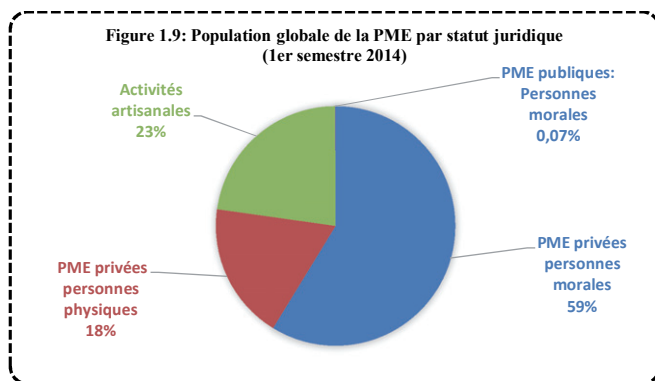
Le **Tableau 1.3** expose la population globale de la PME par statut juridique dans le premier semestre de l'année 2014. Cette population distribuée par statut juridique englobe les PME privées de personnes morales, les PME privées de personnes physiques, les activités artisanales et les PME publiques.

Tableau 1.3 : Population globale de la PME par statut juridique (1er semestre 2014)

Source: MIM (2014)

Types de PME	Nombre de PME	Part (%)
1. PME privées		
PME privées de personnes morales	482130	58,76%
PME privées de personnes physiques	151761	18,49%
Activités artisanales	186303	22,69%
Sous-total 1	820194	99,93%
2. PME publiques		
PME publiques: Personnes morales	544	0,07%
Sous-total 2	544	0,07%
Total	820738	100%

De la **Figure 1.9**, nous constatons quatre types de catégories juridiques, à savoir : les PME privées à personnes morales, les PME privées à personnes physiques, les PME publiques toujours à personnes morales et les activités artisanales. Les PME privées à personnes morales sont présentes avec un taux qui avoisine les 59%, les PME privées à personnes physiques sont présentes avec un taux de 18%, tandis que les PME publiques sont une infime partie qui ne dépasse pas les 0,7%. Par ailleurs, les activités artisanales couvrent un pourcentage de 23%.

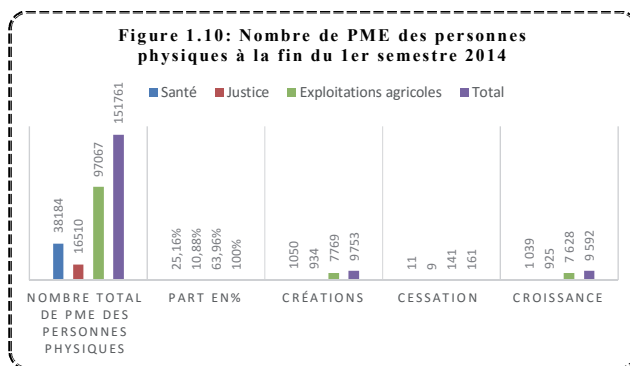


Selon le Bulletin des statistiques (2014, p. 10) : « Dans la catégorie des personnes physiques, on retrouve notamment les notaires, les avocats, les huissiers de justice, les médecins, les architectes et les agriculteurs, etc. Ce sont des entités relevant des professions libérales généralement non astreintes à l'inscription au Registre du Commerce ». Les détails sur cette catégorie sont exposés dans le **Tableau 1.4**.

Tableau 1.4 : Catégorie des personnes physiques au 1er semestre 2014
Source: MIM (2014)

	Santé	Justice	Exploitations agricoles	Total
Nombre total de PME des personnes physiques	38184	16510	97067	151761
Part en%	25,16%	10,88%	63,96%	100%
Créations	1050	934	7769	9753
Cessation	11	9	141	161
Croissance	1 039	925	7 628	9 592

Selon la **Figure 1.10**, nous retrouvons le nombre total des PME pour les personnes physiques et la part en pourcentage dans les trois catégories de secteur d'activités, à savoir : santé, justice et exploitations agricoles. Également, cette figure présente les mouvements effectués sur ces PME en termes de créations, de cessations et de croissances.



Dans le premier semestre de l'année 2014, le nombre total de PME publiques ne dépasse pas les 544 entités. Ces PME sont actives dans divers secteurs d'activités, à savoir : industrie, service, agriculture, BTPH et mines et carrières. Le **Tableau 1.5** énonce bien les secteurs d'activités où œuvrent ces PME en termes de nombre et d'effectifs.

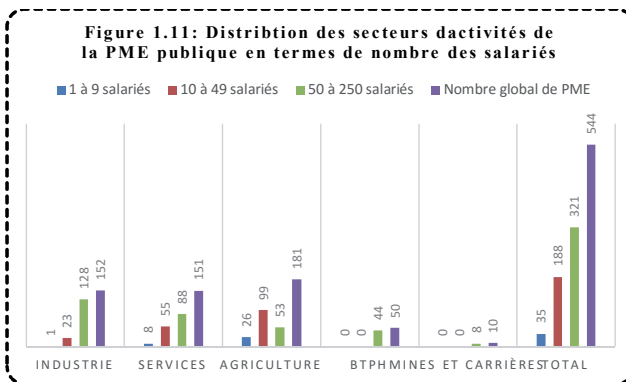
Tableau 1.5 : PME publiques par tranche d'effectifs
Source: MIM (2014)

Secteurs d'activités	1 à 9 salariés		10 à 49 salariés		50 à 250 salariés	
	Nombre	Effectifs	Nombre	Effectifs	Nombre	Effectifs
Industrie	1	3	23	751	128	17508
Services	8	55	55	1633	88	11398
Agriculture	26	99	99	2993	53	4466
BTPH	-	-	-	201	44	6603
Mines et carrières	-	-	-	62	8	1313
TOTAL	35	157	188	5640	321	41288

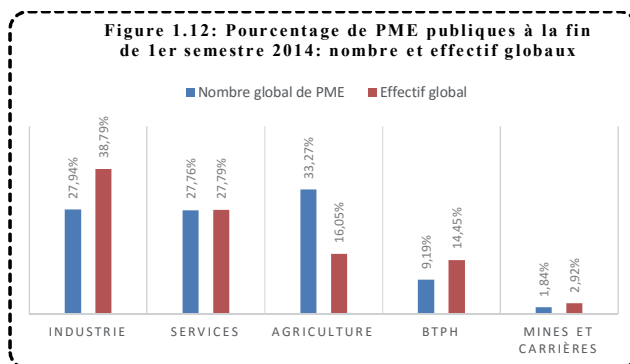
...Tableau 1.5 (Suite)...

Secteurs d'activités	Nombre global de PME	Part en %	Effectif global	Part en %
Industrie	152	27,94	18262	38,79
Services	151	27,76	13086	27,79
Agriculture	181	33,27	7558	16,05
BTPH	50	9,19	6804	14,45
Mines et carrières	10	1,84	1375	2,92
TOTAL	544	100	47085	100

Ces PME publiques œuvrent dans des secteurs stratégiques. En fait, selon la **Figure 1.11**, les moyennes entreprises de 50 à 250 salariés sont très dominantes, notamment dans le secteur de l'agriculture. Cependant, les PME de 10 à 49 salariés occupent la deuxième position et sont aussi très présentes dans aussi le secteur de l'agriculture. Par ailleurs, les secteurs de BTPH, mines et carrières sont carrément délaissés aux entreprises privées.



En termes de nombre de PME global et nombre d'effectifs globaux, la **Figure 1.12** démontre que le secteur industriel abrite plus de PME publiques avec un grand nombre d'effectifs. Cependant, le secteur d'agriculture se classe dans la deuxième position, et ce en termes du nombre global de PME. Le secteur de services occupe la troisième position avec un pourcentage de 28%. Le secteur de BTPH et mines et carrières couvre une petite partie.



1.6 Évolution des emplois déclarés par type de PME

L'objectif pour le développement du secteur de la PME est de propulser l'économie nationale à travers la création de l'emploi et la lutte contre le chômage. Comme l'année 2013 a connu une flambée dans la création de l'emploi, nous voulons faire, dans cette présente rubrique, une comparaison entre cette dernière année et l'année 2014. Comme nous n'avons pas les statistiques complètes de l'année 2014, nous allons nous préoccuper dans cette comparaison du premier semestre de l'année 2013 et du premier semestre de l'année 2014. Le but est de chercher la variation de l'emploi dans ces deux intervalles de temps. Toutefois, le Tableau 1.6 englobe des statistiques sur l'évolution de l'emploi déclaré entre le 1^{er} semestre 2013 et le 1^{er} semestre 2014.

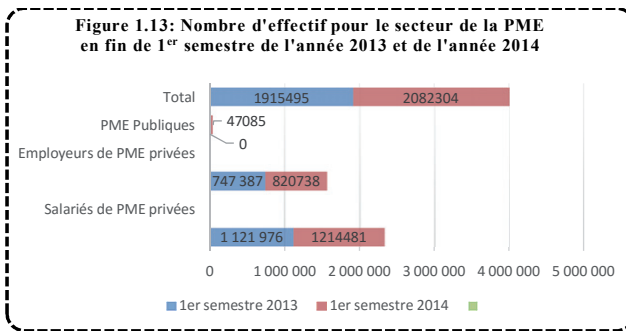
Tableau 1.6: Évolution des emplois déclarés par type de PME
Source: MIM (2013) et MIM (2014)

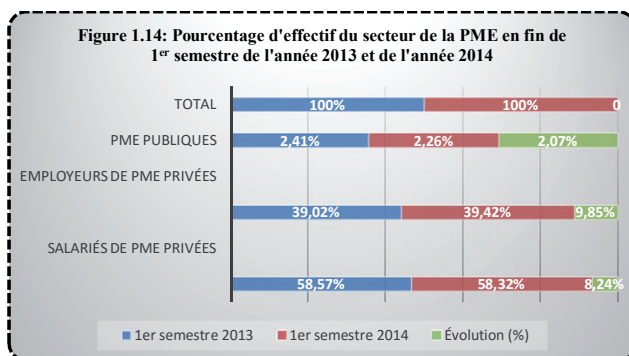
Types de PME	1 ^{er} semestre 2013		1 ^{er} semestre 2014		Évolution (%)
	Nombre	Parts (%)	Nombre	Parts (%)	
PME privées					
Salariés	1 121 976	58,57%	1214481	58,32%	8,24%
Employeurs*	747 387	39,02%	820738	39,42%	9,85%
S/Total	1 869 363	97,59%	2035219	97,74%	8,88%

... Tableau 1.6 (Suite)...

PME publiques					
PME publiques	46 132	2,41%	47085	2,26%	2,07%
Total	1 915 495	100%	2 082 304	100%	8,72%

En comparant entre ces deux périodes, nous constatons que, dans les PME publiques, la croissance dans l'emploi était peu significative. Nous notons une progression de seulement 2,07%. Toutefois, le premier semestre de l'année 2014 dépasse le premier semestre de l'année 2013 par un taux avoisinant les 9,85%, et ce pour les employeurs de PME privées. Cependant, pour les salariées de PME privées, nous inscrivons une majoration d'un pourcentage de 8,24% (pour plus d'illustration voir la **Figure 1.13** et la **Figure 1.14**).



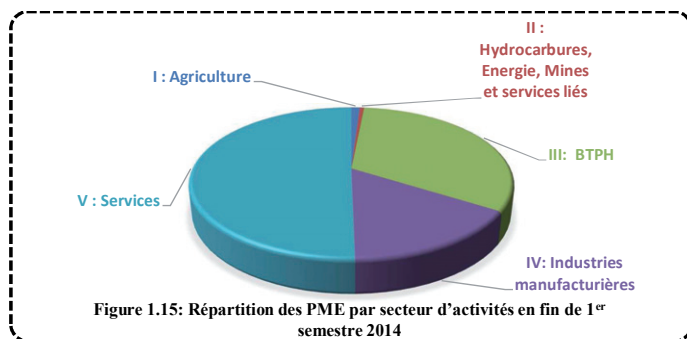


1.7 Évolution des PME par secteur d'activités

Cinq secteurs d'activités dominent le secteur de la PME en Algérie, à savoir : l'agriculture, l'hydrocarbure, énergie, mines et services liés, le BTPH, l'industrie manufacturière et les services. Selon la **Figure 1.15**, dans le premier semestre de l'année 2014, le secteur d'activités de service occupe une part très importante, suivi par le secteur de BTPH et l'industrie manufacturière. Tandis que le secteur d'activité d'agriculture et d'hydrocarbures, énergie et mine captivent une petite partie. En effet, le **Tableau 1.7** indique l'évolution des PME par secteur d'activités. Toutefois le **Tableau 1.8** offre plus d'informations sur l'évolution des PME par secteur d'activités. Ces deux tableaux donnent des statistiques sur les deux années 2013 et 2014.

Tableau 1.7 : Évolution des PME par secteur d'activités
Source: MIM (2013) et MIM (2014)

Secteurs d'Activités	1er semestre 2013	Parts	1er semestre 2014	Parts	Évolution (%)
		(%)		(%)	
I Agriculture	4 458	1,01	4885	1,01	9,58%
II : Hydrocarbures, Énergie, Mines et services liés	2 217	0,5	2402	0,5	8,34%
III : BTPH	147 005	33,26	156311	32,42	6,33%
IV: Industries manufacturières	70 840	16,03	76000	15,76	7,28%
V : Services	217 444	49,2	242532	50,3	11,54%
Total général	441 964	100	482 130	100	9,09%



L'évolution du nombre total de PME par secteur d'activités est fluctuante, elle varie d'un secteur à un autre. Par rapport au premier semestre de l'année 2013, le premier semestre de l'année 2014 enregistre une évolution nette positive. Dans cette évolution, le secteur d'activités de service occupe la première position avec aussi bien le secteur d'agriculture. Bien que le secteur d'agriculture soit peu significatif en termes de nombre, il a enregistré une croissance distinctive, elle se classe dans la deuxième position. Après un déclin du secteur de l'industrie manufacturière dans les années 1980 et 1990, il reprend sa croissance dans les années 2000, notamment dans le premier semestre 2014 par rapport au premier semestre 2013 (pour une meilleure illustration voir **Figure 1.16** et **Figure 1.17**).

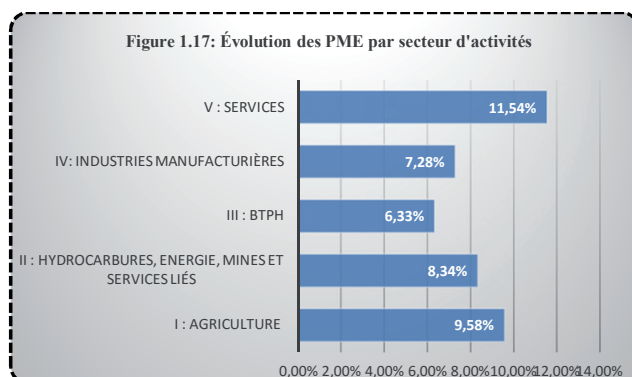
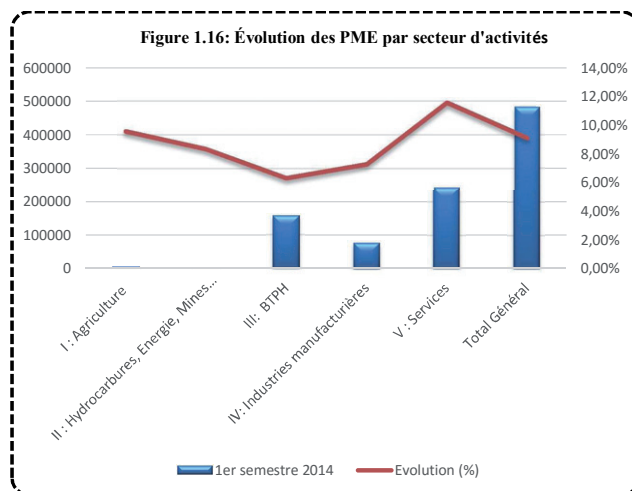


Tableau 1.8 : Mouvements par secteur d'activités enregistré durant le 1er semestre de l'année 2014

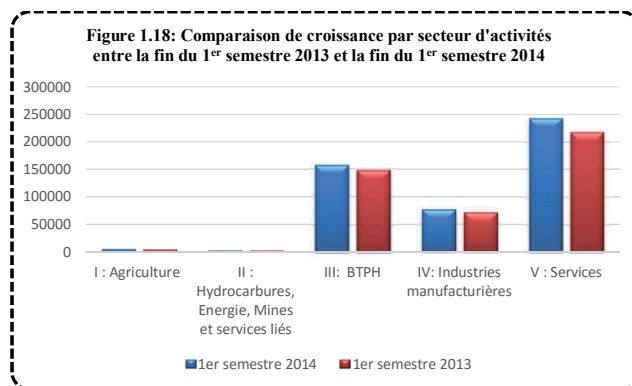
Source: MIM (2014)

Secteurs d'activité	2013	Mouvements enregistrés durant l'année 2014				2014
		Créations I	Radiation II	Réactivation III	Écart (I+III)-II	
I- Agriculture et pêche						
Agriculture et pêche	4616	255	7	21	269	4885
Sous-total 1	4616	255	7	21	269	4885
II- Hydrocarbures, Énergie, Mines et Services liés						
Eau et énergie	118	4	1	0	3	121
Hydrocarbures	766	107	11	7	103	869
Services et travaux pétroliers	324	16	4	0	12	336
Mines et carrières	1051	27	9	7	25	1076
Sous-total 2	2259	154	25	14	143	2402
III- BTPH						
Bâtiment et travaux publics	150910	5040	690	1051	5401	156311
Sous Total 3	150910	5040	690	1051	5401	156311
IV- Industrie manufacturière						
ISMME	11196	451	54	67	464	11660
Matériaux de construction	9708	375	50	39	364	10072
Chimie, plastique	3091	162	13	17	166	3257
Industrie agroalimentaire	21624	796	117	146	825	22449
Industrie du textile	5649	304	27	37	314	5963
Industrie du cuir	1862	54	9	11	56	1918
Industrie du bois et papier	15602	547	60	111	598	16200
Industrie diverse	4305	170	19	25	176	4481
Sous-total 4	73037	2859	349	453	2963	76000

...Tableau 1.8 (Suite)...

V- Services						
Transport et communication	43241	2190	263	363	2290	45531
Commerce	84484	4815	398	553	4970	89454
Hôtellerie et restauration	24684	904	115	161	950	25634
Services fournis aux entreprises	37639	3205	407	437	3235	40874
Services fournis aux ménages	32455	1841	188	454	2107	34562
Établissements financiers	1711	144	11	15	148	1859
Affaires immobilières	1508	104	11	17	110	1618
Services pour collectivités	2870	118	5	17	130	3000
Sous-total 5	228592	13321	1398	2017	13940	242532
Total-général	459 414	21 629	2 469	3 556	22 716	482130

Donc, suite à la **Figure 1.18**, le secteur de la PME en Algérie progresse positivement d'une année à une autre. Une comparaison, entre le premier semestre de l'année 2013 relativement au premier semestre de l'année 2014, montre une évolution graduelle positive. Mais, malheureusement, le secteur d'agriculture reste sous-développé. Toutefois, avec le lancement des grands chantiers par les autorités publiques, le secteur de bâtiments et de travaux publics « BTPH » accapare la deuxième position. Par ailleurs, les autorités publiques misent beaucoup sur le développement du secteur de l'industrie manufacturière. Alors, en fin de premier semestre 2014, ce secteur d'activités occupe la troisième position, et ce en termes du nombre total de PME.

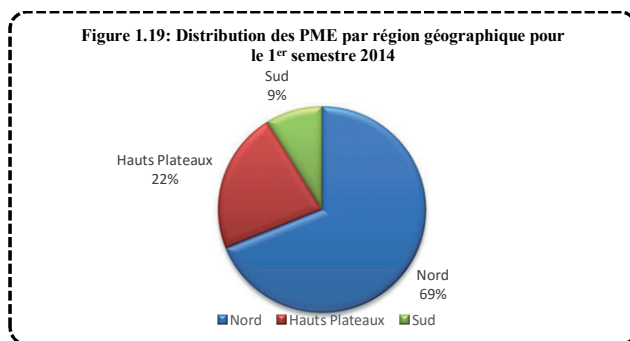


1.8 Distribution des PME par région géographique pour le 1^{er} semestre 2014

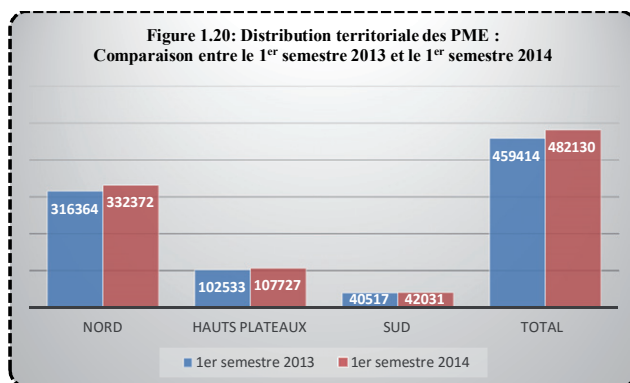
Le **Tableau 1.9** montre les données statistiques sur la distribution géographique du secteur de la PME sur tout le territoire algérien. Ce tableau présente également le mouvement de ce secteur, et ce selon la distribution géographique territoriale. Pour le premier semestre 2014, la **Figure 1.19** démontre que 70% de la population de PME est présente dans le Nord algérien, 22% dans les Hauts Plateaux et uniquement 9% dans le Sud et le Grand Sud.

Tableau 1.9 : Distribution géographique des PME sur le territoire algérien
Source: MIM (2014)

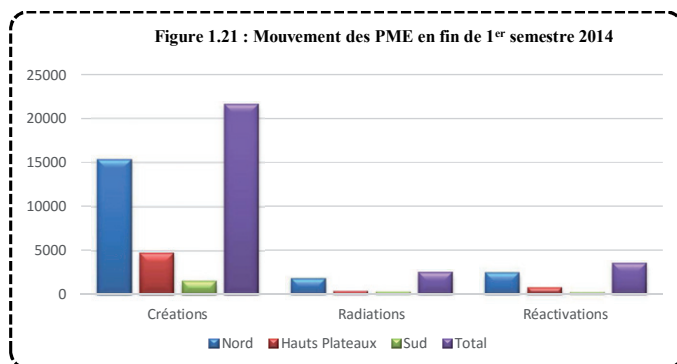
Régions	1 ^{er} semestre 2013	Mouvements 1er semestre 2014				1 ^{er} semestre 2014
		Créations	Radiations	Réactivations	Écart	
Nord	316364	15322	1784	2470	16008	332372
Hauts Plateaux	102533	4746	383	831	5194	107727
Sud	40517	1561	302	255	1514	42031
Total	459414	21629	2469	3556	22716	482130



Toutefois, la **Figure 1.20** expose la distribution géographique des PME par région géographique par des données quantifiées. Cette dernière figure confirme aussi qu'en termes de comparaison entre le premier semestre 2013 et le premier semestre 2014, la distribution géographique sur le territoire algérien est en évolution constante. Sur les différentes années, à l'instar des autres régions algériennes, le Nord algérien abrite une grande population de PME.



De même, en termes de mouvement de création, de radiation et de réactivation, la création des PME est dominante principalement dans le nord du pays. Les Hauts-Plateaux se classent dans la deuxième position. Toutefois, malgré la grande surface du Sud algérien, il reste à abriter une infime partie de la population de PME et la création de ces entités reste toujours minime (pour une meilleure illustration voir la **Figure 1.21**).



1.9 Mouvement de création des PME privées par région géographique au 1^{er} semestre 2014

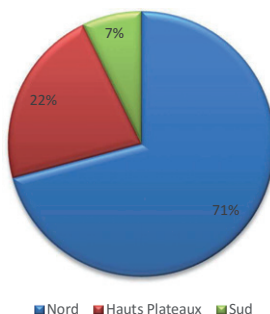
Après avoir connu la distribution géographique des PME sur tout le territoire algérien, il est nécessaire de connaître le mouvement de créations des PME aussi par région géographique. Le Tableau 1.10 offre un sommaire de mouvement de création, de radiation et de réactivation, et ce selon les régions géographiques sur tout le territoire algérien. Selon la **Figure 1.22**, la région du Nord confisque 71% du total de la création des PME, les Hauts-Plateaux saisissent un pourcentage de 22%. Toutefois, le Sud et le Grand-Sud abritent uniquement 7% du total du nombre de PME.

Tableau 1.10 : Mouvement de création des PME privées par région géographique à la fin du 1^{er} semestre 2014

Source: MIM (2014)

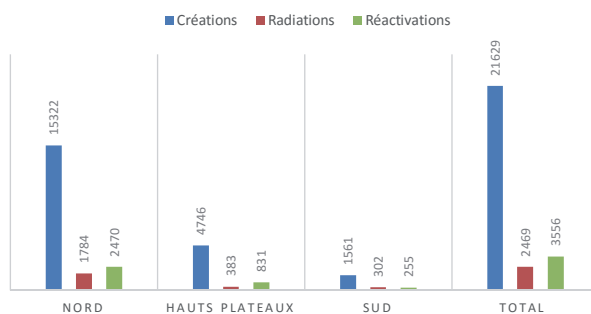
Régions	2013	Mouvements 1er semestre 2014				1er semestre 2014
		Créations	Radiations	Réactivations	Écart	
Nord	316 364	15 322	1 784	2 470	16 008	332 372
Hauts Plateaux	102 533	4 746	383	831	5 194	107 727
Sud	40 517	1 561	302	255	1 514	42 031
Total sur tout le territoire algérien	459 414	21 629	2 469	3 556	22 716	482 130

Figure 1.22: Création nette des PME par région géographique pour le 1^{er} semestre 2014



En termes de chiffres, le mouvement total de création, de radiation et de réactivation au premier semestre 2014 est présenté dans la **Figure 1.23**. Dans cette figure, nous constatons que la radiation et la réactivation sont proportionnelles à la création des PME. Mais, heureusement, le taux de radiation des PME dans les trois régions du pays est non significatif relativement à la création, notamment si nous ajoutons les réactivations au total des PME créées dans l'année en question.

Figure 1.23: Mouvement de création des PME privées par région le 1^{er} semestre 2014



Toutefois, pour de plus amples informations sur les données statistiques pour les 24 provinces « Willayas » du Nord algérien, consulter le **Tableau 1.11**. Ce tableau expose les données statistiques du premier semestre de l'année

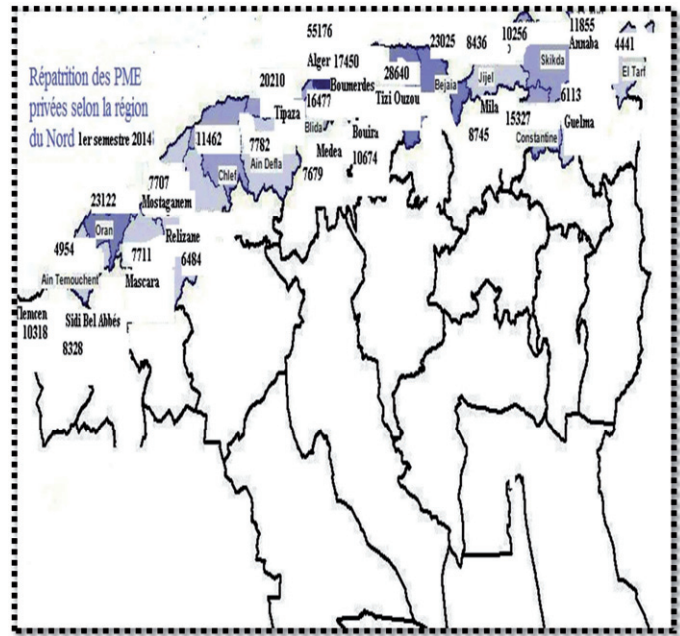
2013 et les données statistiques du premier semestre de l'année 2014. Le **Tableau 1.11** donne également l'écart de PME créées entre ces deux périodes de temps. Cependant, la **Figure 1.24** illustre bien la répartition du mouvement de création de PME dans le nord du pays en termes de chiffres. Cette figure montre une partie de la carte géographique de l'Algérie, c'est la région du nord du pays.

Tableau 1.11 : Mouvement de la création des PME au nord algérien
Source: MIM (2014)

Wilaya	2013	Mouvements 1 ^{er} semestre 2014				1 ^{er} semestre 2014
		Créations	Radiations	Réactivations	Écart	
Alger	48419	4194	476	660	4378	52797
Tipaza	16969	2149	346	325	2128	19097
Boumerdès	15004	1608	190	161	1579	16583
Blida	14073	1465	232	342	1575	15648
Tizi Ouzou	24754	2324	728	789	2385	27139
Bouira	8866	1071	156	264	1179	10045
Médéa	6752	661	186	144	619	7371
Ain Defla	6829	515	54	127	588	7417
Bejaia	19374	2283	208	396	2471	21845
Chlef	10297	857	215	98	740	11037
Oran	19692	2112	647	565	2030	21722
Tlemcen	8749	941	136	219	1024	9773
Sidi Bel Abbès	7296	638	126	94	606	7902
Aïn Temouchent	4544	257	36	42	263	4807
Mostaganem	6689	674	171	203	706	7395
Mascara	6620	775	316	133	592	7212
Relizane	5854	338	72	72	338	6192
Constantine	13450	1213	214	203	1202	14652
Mila	7611	743	43	103	803	8414
Jijel	7447	821	655	303	469	7916
Annaba	10670	779	103	153	829	11499
Skikda	9233	797	254	119	662	9895
El Tarf	3928	321	129	115	307	4235
Guelma	5139	592	100	140	632	5771
Total	316 364	15 322	1 784	2 470	16 008	332372

Figure 1.24 : Mouvement de création de PME au Nord algérien au 1^{er} semestre 2014

Source : Source: MIM (2014)



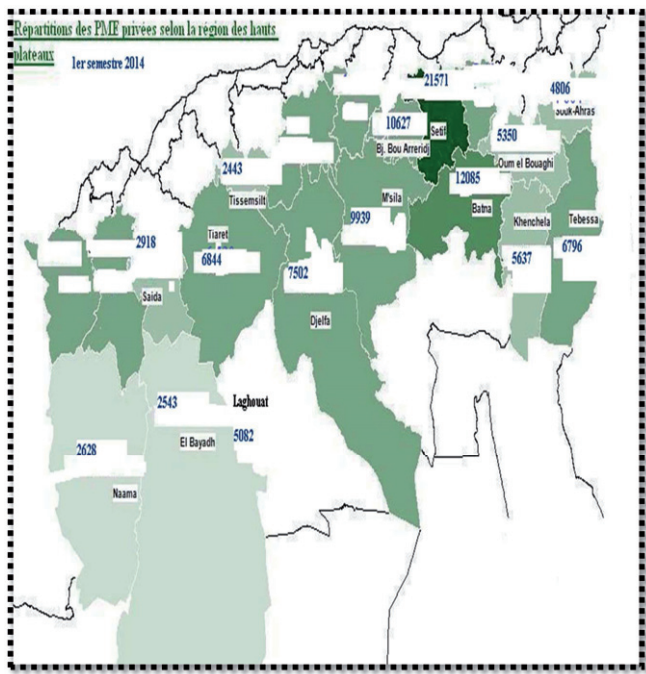
Quant au mouvement de création des PME dans la région des Hauts-Plateaux, le **Tableau 1.12** donne en détail les données statistiques au premier semestre 2013 et au premier semestre 2014. Les données de création de ces 15 provinces « Wilayas » sont présentées dans la **Figure 1.25**. Toutefois, la région des Hauts-Plateaux occupe le milieu de la carte géographique de l'Algérie.

Tableau 1.12 : Mouvement de création des PME aux Hauts-Plateaux algériens

Source: MIM (2014)

Wilaya	2013	Mouvements 1 ^{er} semestre 2014				1 ^{er} semestre 2014
		Créations	Radiations	Réactivations	Écart	
M'Sila	9364	503	45	117	575	9939
Djelfa	7058	408	12	48	444	7502
Laghouat	5837	192	25	34	201	6038
Tiaret	6520	298	7	33	324	6844
Saida	2806	115	38	35	112	2918
Tissemsilt	2273	162	4	12	170	2443
Naama	2530	100	14	12	98	2628
El Bayadh	2363	173	0	7	180	2543
Bordj	10030	484	12	125	597	10627
Arréridj		873	144	236	965	21571
Sétif	20606	873	144	236	965	21571
Batna	11512	524	18	67	573	12085
Oum El Bouaghi	5095	254	27	28	255	5350
Khenchela	5419	204	18	32	218	5637
Tébessa	6516	270	0	10	280	6796
Souk Ahras	4604	186	19	35	202	4806
Total	102 533	4746	383	831	5194	107727

Figure 1.25 : Mouvement de création des PME aux Hauts-Plateaux algériens au 1^{er} semestre 2014
Source : Source: MIM (2014)



Pour les neuf (9) Wilayas du Sud et du Grand-Sud, les données du mouvement de création, de radiation et de réactivation sont présentées dans le **Tableau 1.13**. Par ailleurs, la **Figure 1.25** illustre bien la répartition du mouvement de création sur la carte nationale présentant le sud et le Grand-Sud algériens.

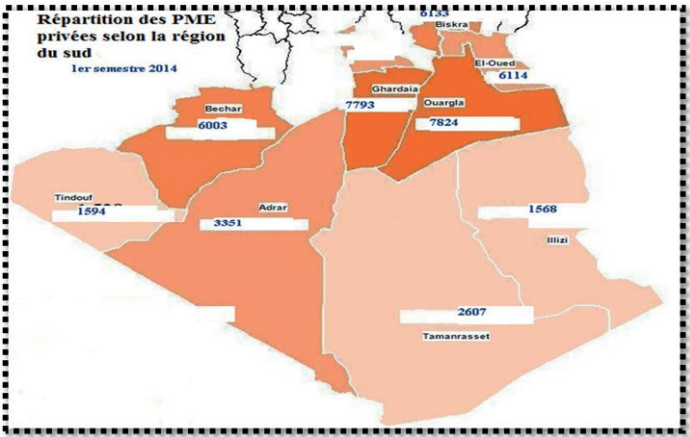
Tableau 1.13 : Mouvement de création des PME au sud et au Grand-sud algériens

Source: MIM (2014)

Wilaya	2013	Mouvements 1 ^{er} semestre 2014				1 ^{er} semestre 2014
		Créations	Radiations	Réactivations	Écart	
Illizi	1498	74	11	7	70	1568
Tamanrasset	2510	101	23	19	97	2607
Tindouf	1528	62	2	6	66	1594
Adrar	3289	127	84	19	62	3351
Biskra	5953	218	92	54	180	6133
Ouargla	5772	341	23	17	335	6107
El Oued	7489	340	30	32	342	7831
Bechar	7597	142	11	35	166	7763
Ghardaïa	4881	156	26	66	196	5077
Total	40 517	1561	302	255	1514	42031

Figure 1.25 : Mouvement de création des PME aux Sud et Grand-Sud Algériens au 1^{er} semestre 2014

Source : Source: MIM (2014)

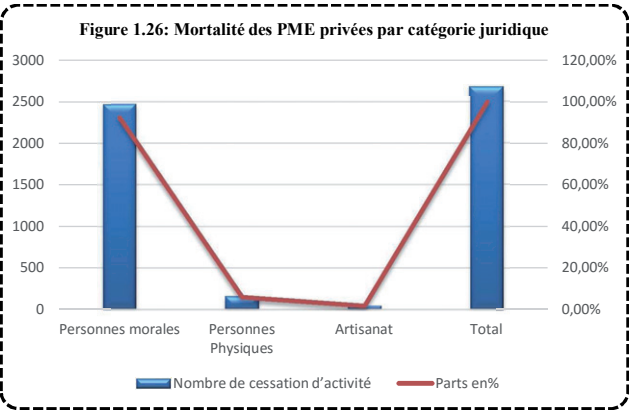


1.10 Mortalité des PME privées

Le **Tableau 1.14** présente la mortalité des PME privées, toutes catégories juridiques confondues en premier semestre de l'année 2014. Le secteur de la PME renferme les statuts juridiques suivants : personnes morales, personnes physiques et artisans. Selon la **Figure 1.26**, la mortalité des PME est omniprésente dans les personnes morales avec un grand pourcentage. Cependant, la mortalité des personnes physiques et les artisanats sont une infime partie.

Tableau 1.14 : Mortalité des PME privées par catégorie juridique
Source: MIM (2014)

Types de PME privées	Personnes morales	Personnes physiques	Artisanat	Total
Nombre de cessation d'activité	2469	161	46	2676
Parts en%	92,26%	6,02%	1,72%	100%



Dans une perspective de comparaison entre le premier semestre de l'année 2013 et le premier semestre de l'année 2014, la mortalité par secteur d'activités est relatée dans la **Figure 1.27**. Cette mortalité concerne le statut juridique de personnes morales. Le pourcentage d'écart de mortalité entre le premier semestre de l'année 2013 et le premier semestre 2014 est présenté dans la courbe de la **Figure 1.27**. Dans cette courbe, la mortalité est fort

présente dans le secteur d'hydrocarbures, énergie, mines et services liés. Le secteur d'industries manufacturières occupe la deuxième position, alors que le pourcentage de l'écart de mortalité générale du secteur de la PME est presque nul. Nous constatons également que le pourcentage d'écart de mortalité dans le secteur d'agriculture et de pêche pour personnes morales est en recul net. Toutefois, le **Tableau 1.15** donne en détail la mortalité de PME par secteur d'activités.

Tableau 1.15: Mortalité des PME par secteur d'activités
Source: MIM (2014)

Secteurs d'activités	1 ^{er} semestre 2013	1 ^{er} semestre 2014	Écart	
			Nombre	Part en%
Agriculture et pêche	30	7	-23	-62,16%
Hydrocarbures, Énergie, Mines et services liés	11	25	14	38,89%
BTPH	806	690	-116	-7,75%
Industries manufacturières	279	349	70	11,15%
Services	1297	1398	101	3,75%
Total général	2 423	2 469	46	0,94%

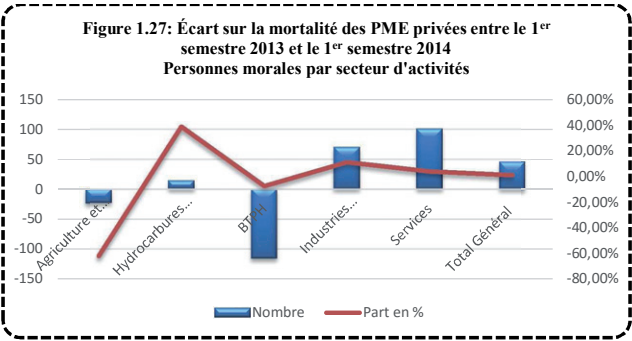
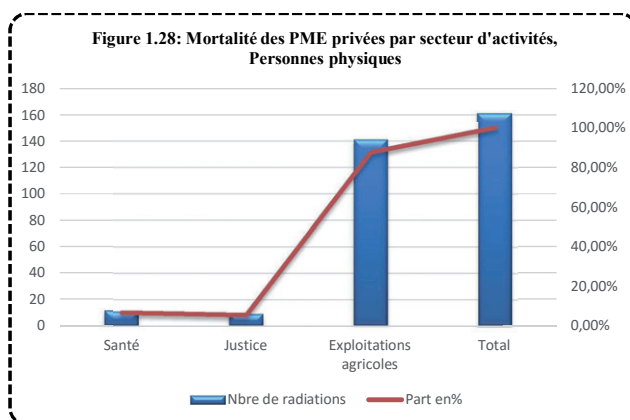


Tableau 1.16: Mortalité des PME privées personnes physiques
Source: MIM (2014)

	Santé	Justice	Exploitations agricoles	Total
Nombre de radiations	11	9	141	161
Part en%	6,83%	5,59%	87,58%	100%

Par ailleurs, pour les personnes physiques, la mortalité des PME privées par secteur d'activités est beaucoup plus dans les personnes physiques, et ce dans le premier semestre de l'année 2014. Dans le secteur de service, englobant la santé et la justice, la mortalité des PME est très minime (pour plus amples informations voir le **Tableau 1.16** et la **Figure 1.28**).



1.11 Indicateurs du commerce extérieur pour le secteur de la PME

Pour avoir un bref aperçu sur la contribution du secteur de la PME sur le commerce extérieur, voici une présentation de certains indicateurs commerciaux : importation, exportation et balance commerciale. Ces indicateurs nous permettent de connaître notamment la contribution du secteur privé sur le commerce extérieur. Les **Tableaux 1.17, 1.18 et 1.19** énumèrent bien les données afférentes aux indicateurs de commerce extérieur.

Tableau 1.17 : Évolution de la balance commerciale de l'Algérie (1er semestre 2013 – 1er semestre 2014)

Source: MIM (2014)

Valeurs en millions de Dollars US			
	1 ^{er} semestre 2013	1 ^{er} semestre 2014*	Évolution en%
Importations	29 306	29 694	1,32%
Exportations	34 183	33 589	-1,61%
Balance commerciale	4 832	3 895	-10%

Quant à l'évolution de la balance commerciale dans les deux périodes des premiers semestres de l'année 2013 et de l'année 2014, nous constatons qu'il y a une augmentation des exportations relativement à l'activité de l'importation. Toutefois, la balance commerciale est négative avec un écart de (-10%), soit une évolution aussi négative entre le premier semestre de l'année 2013 et le premier semestre de l'année 2014.

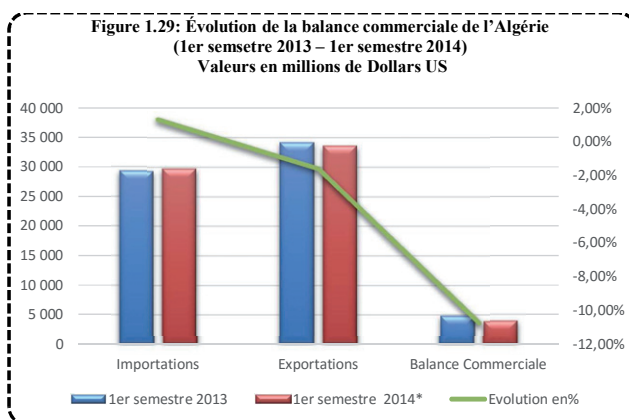


Tableau 1.18 : Répartition globale des importations par groupe de produit et par statut juridique (1^{er} semestre 2014)

Source: MIM (2014)

Groupes d'utilisation	Valeurs en millions de Dollars US		Opérateurs publics			Opérateurs Privés		
	Valeur	Parts (%)	Nombre	Valeur	Parts (%)	Nombre	Valeur	Parts (%)
Biens alimentaires	5 771	19,44	116	1 858	32,2	1 411	3 913	67,8
Énergie et lubrifiants	1 467	9,94	67	1 289	87,83	526	179	12,17
Produits bruts	998	3,36	84	36	3,61	1 241	962	96,39
Demi-produits	6 556	22,08	381	2 089	31,86	5 102	4 467	68,14
Biens d'équipement agricoles	308	1,04	77	18	5,84	853	290	94,16
Biens d'équipement industriel	9 270	31,22	521	3 556	38,36	9 009	5 713	61,63
Biens de consommation non alimentaires	5 324	17,93	206	1 908	35,84	6 276	3 416	64,16
TOTAL	29 694	100	1 101	10 754	36,22	18 926	18 940	63,78

La répartition globale des importations par groupe de produit et statut juridique nous intéresse beaucoup et nous permet de saisir la contribution du secteur privé dans l'activité commerciale. En fait, en termes d'opérateurs privés et d'opérateurs publics, la **Figure 1.31** nous montre que les opérateurs privés contribuent plus que les opérateurs publics dans l'activité d'importation. La **Figure 1.30** confirme que cette contribution est fluctuante et varie d'un produit à un autre. Nous constatons que l'importation des biens alimentaires, les produits bruts, les biens d'équipements agricoles et les biens de consommation sont très élevés. Cependant, l'importation des produits d'énergie et lubrifiants et des demi-produits est revue à la baisse.

Figure 1.30: Répartition globale des importations par groupe de produit et statut juridique (1^{er} semestre 2014)
Valeurs en millions de Dollars US

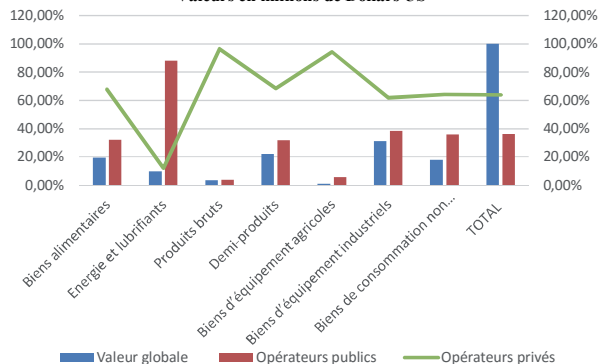


Figure 1.31: Répartition globale des importations par groupe de produit et statut juridique (1^{er} semestre 2014)

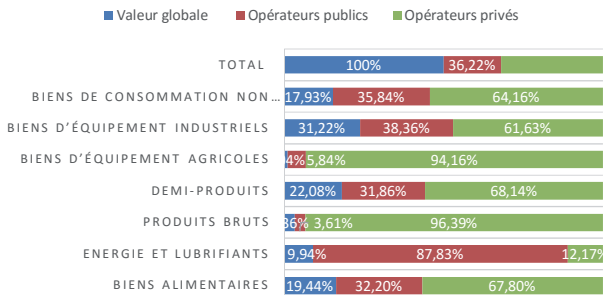


Tableau 1.19 : Répartition globale des exportations par groupe de produit et statut juridique (1^{er} semestre 2014)

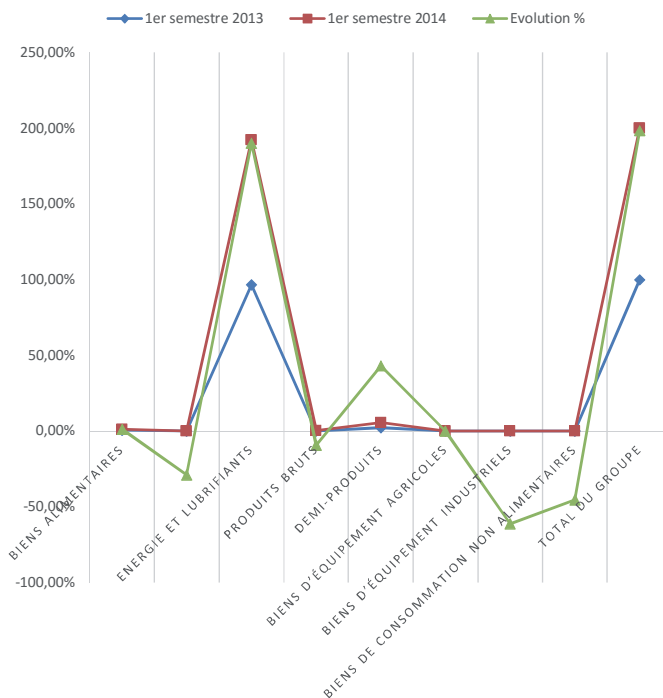
Source: MIM (2014)

Valeurs en millions de Dollars US

Désignation du produit	1 ^{er} semestre 2013		1 ^{er} semestre 2014		
	Valeurs	%	Valeurs	%	
Biens alimentaires	252	0,74%	179	0,53%	-28,97%
Énergie et lubrifiants	32978	96,60%	32218	95,92%	-2,30%
Produits bruts	62	0,18%	56	0,17%	-9,68%
Demi-produits	817	2,39%	1123	3,34%	37,45%
Biens d'équipement agricoles					
Biens d'équipement industriel	18	0,05%	7	0,02%	-61,11%
Biens de consommation non alimentaires	11	0,03%	6	0,02%	-45,45%
Total du groupe	34 138	100%	33 589	100%	-1,61%

Quant à l'activité d'exportation, dans une perspective de comparaison entre le premier semestre de l'année 2013 et le premier semestre de l'année 2014, les produits d'énergie et lubrifiants sont pratiquement dominants. Relativement au premier semestre de l'année 2013, le premier semestre de l'année 2014 enregistre une flambée. L'exportation des biens alimentaires, produits bruts, demi-produit et biens d'équipements agricoles est totalement nulle. Toutefois, la courbe d'évolution montrant l'écart entre le premier semestre de l'année 2013 et le premier semestre de l'année 2014 est fluctuante et généralement sous la barre de zéro de l'axe des abscisses (pour plus amples informations, voir le **Tableau 1.19** et la **Figure 1.32**).

**Figure 1.32: Répartition globale des exportations par
groupe de produit (1^{er} semestre de 2013 et de 2014)
Valeurs en millions de dollars US**



Conclusion partielle

« La PME en Algérie est considérée, à juste raison, comme un des leviers les plus importants du nouveau cap de croissance que sont fixés les pouvoirs publics, d'une part, comme facteur essentiel de création de richesse et d'autre part, pour son impact sur l'emploi et la diversification des exportations. Un tissu plus dense de PME, basé sur l'initiative privée offre l'apport additionnel nécessaire. Il sera la base d'une régénération des sources de la croissance économique. Il sera aussi le noyau à partir duquel de grands groupes peuvent émerger à terme. Des pays très avancés ont tablé sur la PME pour gagner en rythme de croissance économique, pour résoudre les problèmes d'emploi et pour améliorer leurs exportations.», selon MIM (2014, p. 5).

Dans ce sens, le présent chapitre donne des statistiques récentes sur le secteur de la PME algérienne, la démographie des PME, leur contribution à la création de la richesse et de l'emploi. Bien que ces statistiques couvrent la période datant de l'année 2003 à l'année 2014, nous avons essayé le plus possible de mettre plus de lumière sur les statistiques du premier semestre de l'année 2014. L'année 2014 est considérée une année très récente par rapport à la période de rédaction de ce présent chapitre. Nous avons essayé de simplifier la présentation et l'analyse de ces statistiques par des tableaux, par des figures et notamment par des courbes illustratives.

Ces statistiques sont récentes. Cependant, ces chiffres, relatant le développement du secteur de la PME, ne reflètent pas la réalité vécue. Le poids du secteur informel est décisif. Les chiffres réels sur le terrain dépassent largement les chiffres fournis par les sources d'informations officielles présentées dans ce chapitre. La plupart des établissements des statistiques nationaux considèrent que toutes les activités menées à petite échelle font partie du secteur informel (entreprises de 0 salarié), selon l'ONS citée dans Hammouda (2002).

Ce présent chapitre, à notre avis, permet de comprendre le prochain chapitre qui concerne les programmes de mise à niveau. Il est considéré comme un préalable pour l'analyse des programmes de mise à niveau, notamment pour la PME algérienne qui vivait des conditions particulières. Nous notons que le secteur de la PME en Algérie est un secteur naissant, sa création remonte principalement aux années 2000, selon Amroune (2014). Le dispositif et le cadre du programme de mise à niveau seront détaillés dans le prochain chapitre.

CHAPITRE 2 :

**DESCRIPTION DE CADRE, DE DISPOSITIF ET DE
PROCESSUS DES PROGRAMMES DE MISE À NIVEAU
DE LA PME ALGÉRIENNE**

CHAPITRE 2

DESCRIPTION DE CADRE, DE DISPOSITIF ET DE PROCESSUS DES PROGRAMMES DE MISE À NIVEAU DE LA PME ALGÉRIENNE

Introduction partielle

Le programme de mise à niveau est un moyen incontestable pour hisser la compétitivité de l'entreprise et pour améliorer sa performance. Avec toutes les contingences internationales, ces programmes sont devenus très sollicités. Opérationnellement, le programme de mise à niveau doit commencer par un Diagnostic Stratégique Global « DSG ». Ce diagnostic devra déboucher sur un Plan de Mise à Niveau « PMN » opérationnel, crédible et réalisable dans les délais qui ne dépassent pas trois ans au maximum. De son tour, le plan de mise à niveau doit déboucher sur un Plan d'Affaire « Business Plan » qui sera soumis aux organes traitant de l'entreprise et à sa banque pour rechercher les financements nécessaires.

Ceux-ci, entre autres, quelques processus du programme de mise à niveau. Toutefois, dans ce chapitre, nous allons décrire le cadre, le dispositif et les différents processus du programme de mise à niveau. Par ailleurs, ce chapitre englobe cinq grandes rubriques qui sont : les différentes définitions sur le programme de mise à niveau, les divers objectifs de ce programme, les financements de ce programme, les processus d'élaboration de ce programme et enfin les mesures de performance du programme de mise à niveau.

2.1 Définition

Comment l'entreprise peut-elle affronter et se confronter à la compétition internationale si ce n'est pas par l'adaptation de l'entreprise à son contexte, et ce par la mise à niveau des produits, des systèmes d'information, de pratiques de gestion, de production ainsi que de l'environnement général des affaires. MIR et ONUDI (2003) ajoutent que la répression et la protection tarifaire sont insuffisantes pour protéger la production nationale si ce n'est pas pour obtenir un apaisement. Aussi, dans le contexte de la mondialisation des échanges et d'interdépendance entre les politiques industrielles

nationales et l'évolution globale des industries dans le monde, la préoccupation majeure est la promotion de la compétitivité des entreprises et du système industriel.

Dans cette perspective, la mise à niveau des entreprises n'est pas seulement un objectif managérial dans les domaines des produits, des marchés, des finances et de l'emploi, elle concerne aussi l'ensemble des opérateurs institutionnels qui doivent l'accompagner (CEPMAN, 2007a). La concentration intersectorielle entre les acteurs est une exigence réelle rendant nécessaire une nouvelle démarche d'accompagnement des entreprises, soutient MIR et ONUDI (2003).

En fait, selon CEMPME (2007b), la mise à niveau des PME/PMI ne se traduit pas non plus au remplacement des machines, équipements et matériels ou la relocalisation des activités. Ainsi, la mise à niveau des PME/PMI ne se résume pas à des opérations de certification en management de la qualité ou des opérations visant à informatiser le système de gestion, mais alors qu'est-ce que la mise à niveau de PME/PMI?

ANDPME (2010) définit la mise à niveau comme un processus continu d'apprentissage, de réflexion, d'information et d'acculturation en vue d'acquérir des attitudes nouvelles, des réflexes et des comportements d'entrepreneur et des méthodes de management dynamiques innovantes.

Donc, selon cette dernière source, la mise à niveau au niveau de l'entreprise elle-même se traduit par :

- l'adoption de bonnes pratiques de gestion, préalables et indispensables à tout progrès;
- le renforcement des ressources humaines « encadrement et formation »;
- une meilleure appréhension du marché et du positionnement de l'entreprise;
- l'application d'une stratégie de développement;
- la recherche permanente de l'innovation.

Cependant, ANDPME (2007) soutient qu'un programme de mise à niveau est généralement défini comme un ensemble contribuant au renforcement de la compétitivité des entreprises dans le but d'une accélération de la croissance et d'une création d'emplois.

« L'ANDPME est l'abréviation de l'Agence Nationale de Développement de la PME. L'ANDPME est l'instrument de l'état pour la conduite de la politique sectorielle de la PME et de leur environnement. L'ANDPME exécutera un vaste programme de mise à niveau pour améliorer la compétitivité des PME/TPE. Plus de 386 Milliards de DA sont mobilisés pour mettre à niveau (matériel et immatériel) 20.000 PME sur la période 2010-2014 » (Ben Drimia, 2012, p. 10).

Alors, un programme de mise à niveau se définit concrètement à travers son objectif principal, qui est celui d'accompagner les PME pour leur permettre d'améliorer significativement leur compétitivité en s'alignant sur les standards internationaux d'organisation et de gestion afin de consolider et d'encadrer leurs développements futurs, d'après MIR et ONUDI (2003).

CEMPMEA (2007e) et CEPMPME (2007f) schématisent la mise à niveau des PME/PMI dans la **Figure 2.1** en :

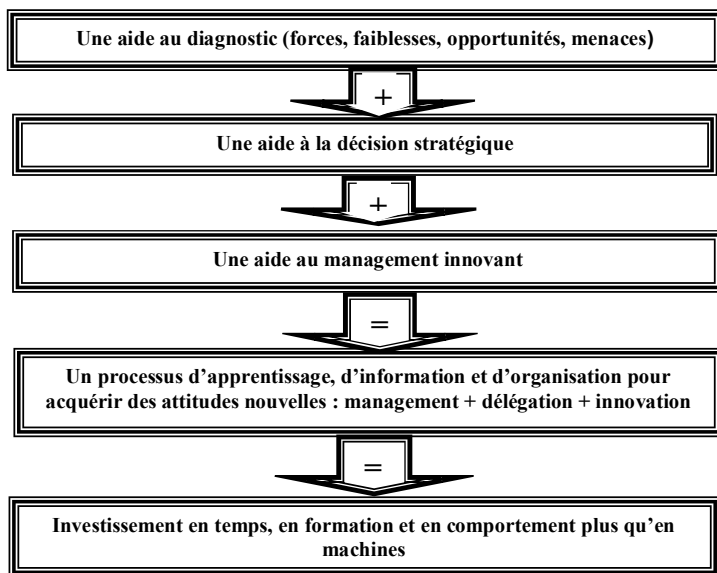


Figure 2.1 : Schématisation du concept de mise à niveau interne de l'entreprise.

Source : CEMPMEA (2007e) et CEPMPME (2007f)

2.2. Objectif des programmes

L'objectif des programmes nationaux de mise à niveau est d'accompagner les PME dans le but de leur permettre d'améliorer significativement leur compétitivité en s'alignant sur les standards internationaux d'organisation et de gestion afin de consolider et d'encadrer leurs développements futurs. Ils ambitionnent de rendre les PME capables de maîtriser l'évolution des techniques, des marchés et de la compétitivité aux niveaux qualité, prix et innovation. En effet, ANDPME (2007) présente les principes de base du programme de mise à niveau dans les rubriques suivantes : stratégies, cibles, lignes directrices, critères d'éligibilité et démarche. Pour votre connaissance, présentement, en 2014, l'Agence Nationale de Développement de la PME « ANDPME » est sous la tutelle du Ministère de l'industrie et des mines. Une courte présentation de ces principes s'impose :

Stratégies

- Diffusion systématique visant à étendre les bénéfices de la mise à niveau à toutes les PME motivées ainsi qu'à leur environnement immédiat.
- **Cibles**
- Visant l'ensemble des PME publiques et privées
- Environnement des PME publiques et privées
- Environnement immédiat de la PME
- Structures d'appui aux PME

Lignes directrices

- S'élargir aux secteurs de la PME non encore ou insuffisamment couverts par les autres dispositifs
- Intégrer et mettre davantage l'accent sur la mise à niveau de l'environnement de la PME
- Accorder une primauté aux investissements immatériels

Critères d'éligibilité

- PME de droit algérien
- En activité depuis deux ans
- N'ayant pas de difficultés financières

Démarche

- Logique de pérennisation visant à rendre ce dispositif d'appui permanent par l'intégration de l'innovation et la veille technologique au sein des PME.

2.2.1 Objectifs généraux et spécifiques des programmes de mise à niveau

2.2.1.1 Objectifs généraux des programmes

MIR (2004) détermine l'objectif général qui est l'amélioration de la compétitivité du secteur des petites et moyennes entreprises privées pour qu'il contribue par une part plus importante à la croissance économique et sociale de l'Algérie.

Par ailleurs, selon l'ex-Ministère de la Petite et Moyenne Entreprises et de l'Artisanat², les objectifs généraux, assigné à ce programme de mise à niveau des PME à leur contexte, vise l'amélioration de la compétitivité de la PME algérienne, le maintien de sa part du marché interne et la conquête éventuelle du marché extérieur. Dans le document interne de ce ministère MPMEA (2004), les résultats escomptés de ce programme concernent :

2.2.1.1.1 Viabilité des PME

Elle vise à permettre aux entreprises le maintien de leur part sur le marché local dans une première étape et la conquête des marchés extérieurs dans une seconde phase.

² Site web de l'ex-ministère des PME et de l'artisanat en Algérie <http://www.pmeart-dz.org/fr/index.php>
(Page consultée le 27-11-2006)

2.2.1.1.2 Compétitivité des PME

Elle vise à :

- adapter les entreprises aux méthodes et pratiques d'organisation, notamment par la maîtrise des coûts et de la qualité des produits et des services. Ce processus d'adaptation engage les entreprises qui doivent se mettre en conformité aux normes internationales en matière de qualité (normes ISO...)³.
- renforcer la qualification du staff dirigeant, des gestionnaires et du personnel d'exécution dans les fonctions de production et de commercialisation. Il s'agit en fait de renforcer la capacité managériale des dirigeants en leur inculquant la notion de « culture d'entreprise ».

2.2.1.1.3 Création d'emploi

Le programme de mise à niveau vise non seulement à maintenir le niveau actuel de l'emploi, mais aussi à en accroître l'offre. Compte tenu de la sensibilité de ce volet (emploi), il doit être pris en considération comme facteur important de l'éligibilité de l'entreprise.

2.2.1.2 Objectifs spécifiques des programmes de mise à niveau

Selon CEPMAN (2007a), les objectifs spécifiques du programme de mise à niveau sont :

- améliorer les capacités des PME privées pour leur permettre de s'adapter aux exigences de l'économie de marché;
- améliorer l'accès à l'information professionnelle des chefs d'entreprise et des opérateurs économiques publics et privés;
- contribuer à une meilleure satisfaction des besoins financiers des PME;

³ ISO : International System organisation 9000 : 2000.

- améliorer l'environnement entrepreneurial par un appui aux institutions et aux organismes directement concernés par la PME.

Cependant, le site Web du Ministère de la Petite et Moyenne Entreprises et de l'Artisanat⁴ décrit que le programme d'adaptation devra faire ressortir de manière claire les besoins en :

2.2.1.2.1 Investissements matériels

Ces investissements sont liés notamment à la modernisation d'équipements, à l'acquisition de nouvelles technologies et à d'éventuelles extensions.

2.2.1.2.2 Investissements immatériels

Ces investissements immatériels auront trait principalement à l'investissement dans les ressources humaines, dans la gestion, dans l'assurance de la qualité, dans le développement de la fonction marketing, dans l'acquisition des nouvelles technologies et dans bien d'autres investissements.

2.2.2 Contenu du programme de mise à niveau et objectifs globaux

Selon le site Web du Ministère de la PME et de l'Artisanat⁵, les actions du programme de mise à niveau se déclinent en cinq niveaux :

- 1) actions orientées sur les secteurs d'activités les plus représentatifs;
- 2) actions privilégiant les wilayas « provinces » qui concentrent le plus de PME;
- 3) actions en faveur de la PME;
- 4) actions complémentaires en faveur des structures d'appui;
- 5) actions en direction de l'environnement immédiat de la PME.

⁴ Site Web d'ex-Ministère de la PME et de l'Artisanat en Algérie <http://www.pmeart-dz.org/fr/index.php> (Page consultée le 12-10-2007)

⁵ Op. cit.

En conséquence, selon MIR (2004), et tenant compte du contenu du programme de mise à niveau, les objectifs spécifiques de ces programmes ont pour but d'augmenter l'efficacité et la rentabilité du plus grand nombre de PME/PMI et de favoriser l'émergence de conditions favorables au développement de l'ensemble des PME/PMI algériennes.

Or, en corollaire, MIR (2003) catégorise les objectifs globaux du programme de mise à niveau en trois niveaux d'interventions :

Au plan macro : le Gouvernement algérien et le Ministère de l'industrie et des mines

Au plan méso : les acteurs de la gouvernance d'intermédiation locale, sectorielle, technique, technologique ou professionnelle

Au plan micro : les entreprises qui expriment la volonté de bénéficier du programme de mise à niveau

La **Figure 2.2** schématise bien ces trois niveaux d'interventions avec l'objectif afférent à chaque niveau. Subséquemment, nous allons prendre chaque niveau plus en détail.

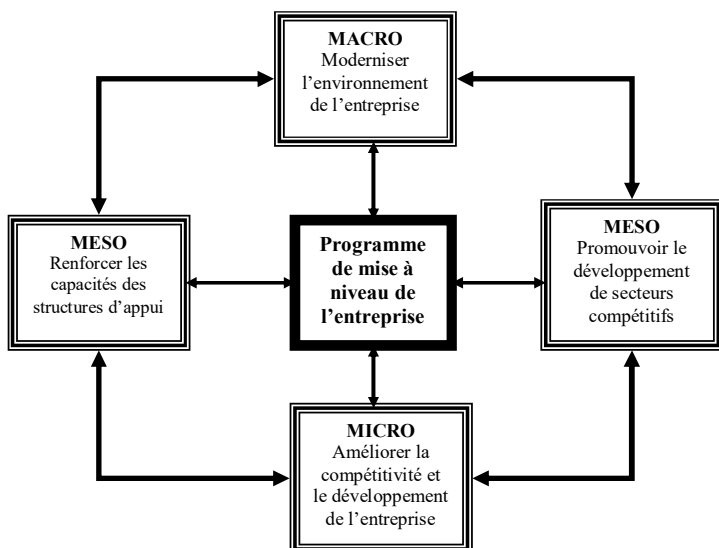


Figure 2.2 : Objectifs des programmes de mise à niveau.

Source : MIR (2004)

2.2.2.1 Au plan macro

La mise à niveau de l'entreprise est liée à la réussite de la mise à niveau de son environnement immédiat. Dans les pays développés comme USA, UE, Japon, cet environnement offre de meilleures conditions qui favorisent la croissance et la compétitivité. En Algérie, il demeure fortement contraignant malgré les réformes initiées depuis les années 80. Les règles de rentabilité et d'efficacité doivent être appliquées à l'environnement afin qu'il puisse jouer son rôle d'appui aux entreprises et permettre au pays d'exploiter les avantages comparatifs dont il dispose. Il faut adopter la même démarche que celle qui est proposée pour l'entreprise et établir un diagnostic approfondi par secteur de cet environnement afin de situer les points forts et les points faibles (Hassen-Bey, 2006). Ce diagnostic permettra d'aboutir à une vision globale et d'intégrer la mise à niveau en vue de proposer un espace économique dynamique favorable à l'investissement et à la production.

En fait, selon MIR et ONUDI (2003) les orientations de politique générale de l'ex-Ministère de l'industrie et de la restructuration et de l'ex-Ministère de la PME et de l'artisanat en ce qui concerne la mise à niveau peuvent être résumées en :

1. Élaboration de politiques entrepreneuriales qui serviront de base aux programmes de soutien et d'incitation au bénéfice de ces entreprises. Ces politiques seront élaborées d'une manière consensuelle avec les autres départements sectoriels en tenant compte des opportunités offertes par les capacités nationales et internationales.
2. Mise en œuvre d'une instrumentation qui permettra aux entreprises et aux institutions gouvernementales d'entamer les actions sur les plans méso et le plan micro.
3. Mise en œuvre d'un programme de mise à niveau des entreprises et de leur environnement immédiat.
4. Mise en œuvre d'un programme de sensibilisation et de communication afin de rendre lisibles les actions de politique entrepreneuriale aux opérateurs économiques et indiquer clairement les acteurs et les moyens disponibles aux entreprises.

Cependant, le document interne de l'Agence Nationale de Développement de PME ANDPME (2007) présente la mise à niveau de l'environnement de l'entreprise. Cette mise à niveau doit porter principalement sur l'amélioration des structures infrastructurelles qui nécessitent obligatoirement de passer par :

- la définition d'une politique nationale des zones industrielles;
- l'élaboration du statut juridique du foncier industriel;
- l'aménagement des zones industrielles en synergie avec l'aménagement du territoire;
- le développement des réseaux routier et ferroviaire « autoroutes, voies rapides pour trains à grande vitesse »;
- l'aménagement et le développement des ports et aéroports;

- le développement du réseau de télécommunications « téléphonie mobile » et des nouvelles technologies de l'information et de la communication « NTIC ».

Pour réaliser ces objectifs, il est très intéressant de réaliser des actions tant au niveau régional qu'au niveau sectoriel et de prendre des mesures de renforcement de ces actions. Donc, ANDPME (2007) définit ces actions qui portent principalement sur :

2.2.2.1.1 Actions régionales

Ces actions régionales visent à mettre en valeur la potentialité de chaque région du territoire algérien. Ces régions regroupées par un ensemble de Wilayas « provinces ou gouvernorats » ou par Wilaya si elle possède des potentialités spécifiques. Les actions régionales visent :

1. la réalisation d'études devant identifier les spécificités par wilaya en vue de consolider le tissu de PME actuel local et de promouvoir le développement régional par l'émergence d'un tissu de PME au moyen de la valorisation des potentialités locales;
2. l'état des lieux du secteur par wilaya, forces et faiblesses, avantages comparatifs, identification de potentialités disponibles et non exploitées (actifs dormants) dans l'objectif étant la promotion de la PME, notamment à travers la concessionnariat;
3. l'identification des activités à fort potentiel de croissance « créneaux porteurs par wilaya, d'export et de création d'emplois durables et de développement de synergie intersectorielle;
4. la politique de mise à niveau du secteur la PME de chaque wilaya (mesures spécifiques par nature qui touche la fiscalité locale, l'administration, etc.).

2.2.2.1.2 Actions sectorielles

Les actions sectorielles visent la réalisation d'études générales devant identifier les spécificités des branches d'activités en vue de valoriser les potentialités existantes par :

- l'étude de branche d'activité « identification cible pour l'étude de positionnement »;
- l'étude de positionnement stratégique des branches à fort potentiel « définition et mise en œuvre de plan d'actions spécifiques aux PME de la branche et plan d'actions de mise à niveau de l'environnement de la branche ».

2.2.2.1.3 Renforcer les capacités du secteur PME à dialoguer avec l'État

Le programme développe les capacités de conduite stratégique et de supervision au sein des services du Ministère concerné par la PME, de l'ANDPME et pour le ministère de l'industrie afin de faciliter la mise en œuvre d'une stratégie nationale cohérente et pérenne à travers :

- la création d'un observatoire de l'appui aux PME chargées de capitaliser les meilleures pratiques;
- un système de suivi systématique visant à mesurer les performances et impacts des dispositifs d'appui;
- la formation du personnel technique concerné;
- l'assistance technique internationale chargée de transférer les meilleures pratiques internationales en matière d'appui aux PME.

2.2.2.2 Au plan méso

Un programme de mise à niveau de PME concerté suppose des partenaires structurés. Les programmes se fixent pour objectif d'identifier les institutions d'accompagnement de l'entreprise. En outre, ils visent à vérifier et à confirmer que ces institutions ont les missions et les moyens pour les accompagner dans leur effort de mise à niveau (ANDPME, 2007). Il s'agit

principalement des gouvernances d'intermédiations qui sont présentées dans la **Figure 2.3**. Les gouvernances d'intermédiations présentent, par exemple :

Associations patronales et professionnelles du secteur industriel;

- institutions parapubliques « normalisation, qualité, formation en management, information au service de l'entreprise, etc. »;
- instituts et centres de ressources technologiques et commerciales;
- organismes de formations spécialisées;
- banques et institutions financières;
- organismes de gestion des zones industrielles.

En outre, ANDPME (2007) présente les différentes fonctionnalités de l'environnement institutionnel, de l'environnement financier et bancaire, plus succinctement dans la **Figure 2.3**.

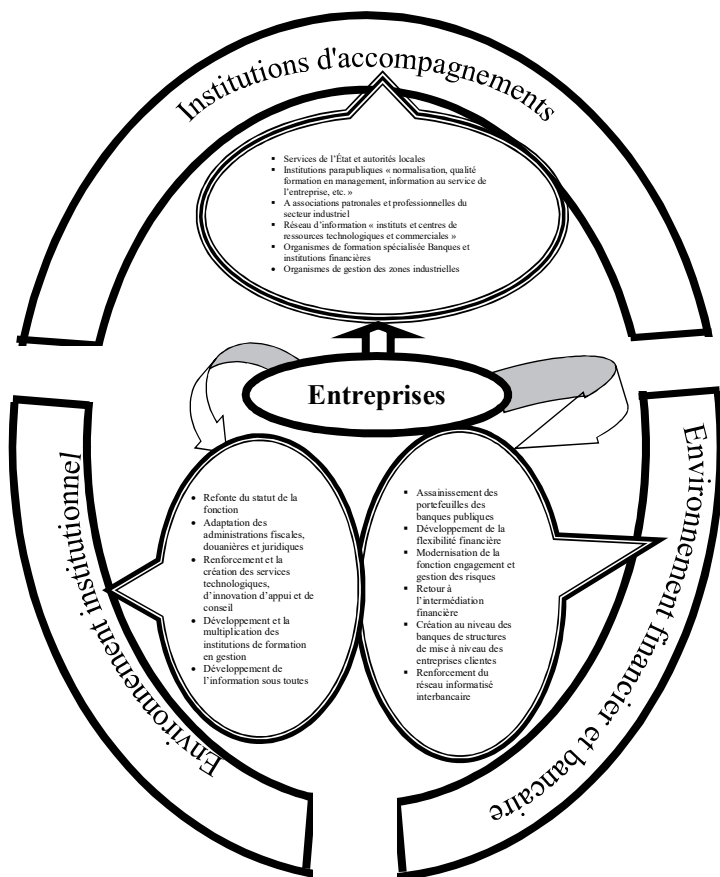


Figure 2.3 : Plan méso « Gouvernance d'intermédiation ».

2.2.2.2.1 Environnement institutionnel

Selon MIR et ONUDI (2003), l'amélioration de l'environnement institutionnel est une garante du succès du programme de mise à niveau. Un ensemble d'actions de mise à niveau des institutions au contexte du secteur de la PME doit viser :

- la refonte du statut de la fonction publique afin de permettre à l'administration de jouer son rôle de régulation, d'orientation, d'incitation et de développement de l'entreprise;
- l'adaptation des administrations fiscales, douanières et juridiques au contexte de la libéralisation économique et aux exigences du marché dans le cadre de l'adhésion à l'OMC et à la zone euro-méditerranéenne de libre-échange;
- le renforcement et la création des services technologiques, d'innovation, d'appui et de conseil « centres de recherche, bureaux de consulting et d'expertise, structures de normalisation et de certification qualité »;
- le développement et la multiplication des institutions de formation en gestion à travers l'utilisation des ressources propres et par le biais du partenariat avec les écoles de management européennes et nord-américaines;
- le développement de l'information sous toutes ses formes au service de l'entreprise « administrative, économique, financière et technique »;
- l'appui aux structures de contrôle et de promotion de la qualité.

2.2.2.2.2 Environnement financier et bancaire

MIR (2004) argumente que l'environnement financier et bancaire en Algérie fait défaut, un environnement emparé par l'ex-système de l'économie planifiée. Durant ces dernières années, malgré les différentes mesures prises par le Gouvernement algérien dans le plan de restructuration industrielle, le plan de redressement de l'économie et le plan d'ajustement structurel, ces mesures n'ont pas donné le résultat escompté. Par ailleurs, le programme de

mise à niveau des PME prévoit une amélioration de cet environnement qui doit porter sur :

- l'assainissement des portefeuilles des banques publiques et leur capitalisation;
- le développement de la flexibilité financière « mobilisation rapide des liquidités, crédits d'investissements, crédits commerciaux et crédit-bail (leasing);
- la modernisation de la fonction engagement et gestion des risques;
- le retour à l'intermédiation financière;
- la création au niveau des banques de structures de mise à niveau des entreprises clientes;
- le renforcement du réseau informatisé interbancaire;
- la modernisation des systèmes de moyens de paiement « automatisation du traitement du chèque, télé-compensation et généralisation de la carte interbancaire »;
- la relance et la redynamisation du marché des capitaux;
- la refonte du plan comptable national.

2.2.2.2.3 Démarche pour la mise à niveau de l'environnement institutionnel

En fait, la démarche de mise à niveau de l'environnement institutionnel de l'entreprise, selon MIR (2004), aura systématiquement pour objectif le renforcement des capacités des structures d'appui et de contribuer à l'amélioration de la compétitivité industrielle des entreprises. Les activités qui pourront faire l'objet de cette promotion sont par exemple :

- la formation sur la méthodologie d'évaluation de projets;
- la méthodologie d'évaluation et de suivi des plans de mise à niveau « décentralisation, missions, organisation » pour son insertion dans le processus de restructuration industrielle;

- l'identification, le diagnostic et la mise à niveau de l'existant;
- les propositions et les études de faisabilité de nouvelles structures;
- l'assistance à la mise en œuvre de nouvelles structures;
- la restructuration industrielle, l'essaimage, le partenariat et l'entrée en bourse.

Après la présentation des diverses structures d'appui et la démarche à suivre sur le plan méso, des actions d'animation, de création et de renforcement qui nécessitent un éclaircissement sont présentées, selon ANDPME (2007), dans les prochaines rubriques.

2.2.2.2.3.1 Actions sur l'environnement institutionnel et les services d'appui à la PME

MIR (2004) soutient que la réalisation d'actions de recherche, de développement de synergie d'une plus grande harmonie, d'une insertion intelligente et efficace entre la PME et son environnement institutionnel immédiat seront par :

- l'adéquation des produits, des centres de formation professionnelle spécialisés selon le besoin du secteur de la PME par Wilaya;
- la promotion des associations interprofessionnelles et régionales ainsi que des bourses de sous-traitance;
- la création d'un service spécialisé dans les banques pour l'accompagnement à la mise à niveau de la PME;
- le développement d'une complémentarité entre l'Université et les Institutions de recherche avec la PME (rencontres professionnelles);
- le développement des structures d'appui et de proximité spécialisées de la PME « centres techniques par filière technologique, consulting et expertise nationale »;
- la facilitation pour l'accès des PME aux sources de financement à des conditions adéquates;

- l'adaptation des textes réglementaires (législatif, fiscal et sectoriel) aux réalités de la PME;
- la promotion des PME intégrant la donnée environnementale et favorisant l'insertion des nouveaux diplômés.

L'ANDPME (2007) décrit un ensemble d'actions pour concrétiser le développement de l'environnement institutionnel, selon la **Figure 2.4**. Des mesures à prendre par le Gouvernement et les institutions concernées sont présentées dans les trois prochaines rubriques.

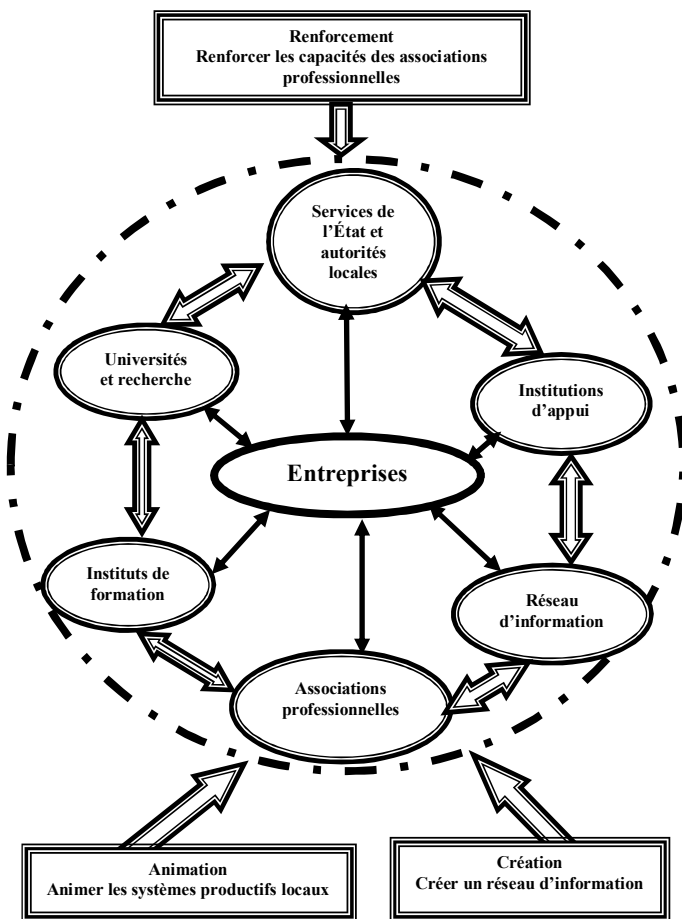


Figure 2.4 : Actions sur l'environnement méso de l'entreprise.
Source : Agence Nationale de Développement des PME (ANDPME, 2007)

2.2.2.2.3.1.1 Animer les systèmes productifs locaux

Le programme facilite le développement concerté des filières d'activité au niveau local par :

- l'animation de groupes de coordination entre toutes les institutions concernées par le développement de chaque filière dans chaque Wilaya, des groupes de coordination à créer chaque année;
- la réalisation pour le compte de ces groupes d'études stratégiques et des plans d'actions locaux sur le développement des filières ciblées;
- le financement des actions de mise à niveau pour les institutions d'appui de la filière, telles qu'elles sont décidées collectivement dans le plan d'action local concerté.

2.2.2.2.3.1.2 Renforcer les capacités des associations professionnelles

Le programme soutient le développement des associations professionnelles de PME dans leurs capacités à servir leurs membres et à défendre leurs intérêts dans l'environnement à travers :

- le financement de bilans organisationnels et de plans de développement stratégiques de ces associations professionnelles;
- la formation au leadership de leurs responsables et membres;
- l'aide au recrutement des secrétaires permanents;
- le développement de services spécifiques : centrales d'achat, mutuelles, société de caution, centres de formation, points d'information, services de promotion commerciale, etc.

2.2.2.2.3.1.3 Créer un réseau d'information

Le programme suscite le développement d'un système décentralisé fournissant de l'information technico-économique pertinente « technique, commerciale, juridique, financière, etc. » en réponse aux demandes des PME, à travers :

- le recrutement et la formation du personnel spécialisé d'une tête de réseau, capable de collecter et de traiter l'information pertinente pour les PME;
- la production de supports d'information qui permettent sa diffusion sous des formes aisément accessibles aux PME;
- la mise en place de points de diffusion décentralisés dans chaque wilaya, fournissant les informations demandées dans une relation de proximité avec les PME locales.

2.2.2.3 Au plan micro

Les programmes de mise à niveau sont des dispositifs d'incitation à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. Selon MIR (2004), ce programme est donc distinct des politiques de promotion d'investissement ou de sauvegarde des entreprises en difficulté. Du point de vue de l'entreprise, il s'agit d'un processus d'amélioration permanent « *upgrading* » qui devrait introduire une démarche de progrès, d'anticipation et de remise en cause des faiblesses.

C'est surtout un programme auquel l'entreprise adhère volontairement et non un programme imposé par le gouvernement, l'État ou ses démembrements. Pour cela, l'État s'organise afin de répondre à la demande des entreprises qui remplissent les conditions d'éligibilité au programme. MIR et ONUDI (2003) expliquent que la mise en œuvre des actions de mise à niveau est du seul ressort de l'entreprise, dont les actions visées sont les investissements immatériels et les investissements matériels.

2.2.2.3.1 Investissements immatériels

MIR et ONUDI (2003) et le site Web de l'ex-Ministère de la PME et de l'Artisanat⁶ s'entendent sur les objectifs de l'investissement immatériels dans :

- la mise en place de systèmes de qualité « qualité certification, normalisation etc. »;
- l'amélioration de la gestion administrative;

⁶ Op. cit.

- le marketing et le développement des exportations;
- l'introduction de nouveaux concepts de gestion;
- les études y compris la recherche et le développement;
- l'assistance technique à la « propriété industrielle »;
- la formation pour le développement des ressources humaines;
- la recherche de partenariats techniques, commerciaux et financiers;
- la formation sur la méthodologie dans les évaluations des projets;
- la formation en logiciels de gestion et en logiciels technologiques;
- les méthodes d'évaluation et de suivi des plans de mise à niveau;
- la protection de l'environnement;
- la mise en place de systèmes d'information et de gestion au niveau de l'entreprise pour «l'amélioration des systèmes internes afin de permettre aux dirigeants de réagir plus vite aux changements de conjoncture, mais aussi comme moyen d'accéder au marché des capitaux par le canal de la bourse et information industrielle et commerciale ».

En fait, pour ces derniers éléments et d'après Hassen-Bey (2006), la mise en œuvre du programme et du système de gestion est une action de longue haleine, non limitée dans le temps et qui nécessite des efforts de chacun des responsables de l'entreprise. La démarche doit être réfléchie, rationnelle et encadrée par un plan d'action avec des objectifs clairs, arrêtés selon des stratégies bien définies à l'avance par les dirigeants de l'entreprise. Avec le concours des spécialistes en audit qualité et en management, ce plan d'action sera progressivement mis en œuvre, tout en respectant les étapes suivantes :

- 1^{re} étape :** diagnostic des processus de gestion;
- 2^e étape :** formation du personnel sur les processus;
- 3^e étape :** mise en œuvre de l'amélioration de ces processus.

Hassen-Bey (2006) soutient que l'objectif est d'accroître la compétitivité des entreprises, leur flexibilité et d'améliorer leurs résultats. L'approche processus constitue la meilleure réponse pour atteindre cet objectif. Au préalable, la définition de ce qu'est un processus et ensuite l'analyse et quelle est l'utilité de cette approche dans la mise en place d'une gestion performante?

La meilleure définition, à notre avis, est celle qui est donnée par la norme ISO/DIS 9000 : « c'est une succession d'activités réalisées à l'aide de moyens personnels, d'équipements, de matériels et d'informations » dont le résultat final attendu est un produit. Le processus d'amélioration de la gestion touche les facteurs suivants : gestion financière, management, marketing, qualité et gestion de la production (CEPMAN, 2007).

2.2.2.3.2 Investissements matériels

Cependant, MIR (2004) définit les investissements matériels comme étant ceux qui touchent spécifiquement les moyens qui ont un lien direct avec la production, à savoir :

- les équipements de production;
- les équipements de manutention et de stockage;
- les équipements en matières informatiques;
- les équipements et les installations de production d'utilité de l'industrie « froid, chaud, air eau, électricité »;
- les aménagements et génie civil liés au processus de production;
- tout autre investissement matériel qui concourt à l'amélioration de la compétitivité industrielle.

2.2.2.3.3 Moyens de mise en œuvre

Selon le site Web de l'ex-Ministère de la Petite et Moyenne Entreprises⁷, certains moyens pour développer les PME sont pris en compte et d'autres doivent voir le jour, tenant compte de leur rentabilité à travers l'expérience internationale, notamment les pays qui ont vécu le même contexte que l'Algérie, citant à titre d'exemple ces moyens :

2.2.2.3.3.1 Pépinières d'entreprises

Ces structures d'accueil temporaire abriteront des porteurs de projets dans le domaine de la production. Ces pépinières visent à développer l'esprit entrepreneurial, créer un environnement favorable pour le développement des PME, notamment celles nouvellement créées et développer les capacités managériales des chefs d'entreprises et les adapter aux exigences de l'économie de marché.

Selon DIMWL (2015), « la pépinière d'entreprise est créée par décret N° 03-78 du 25 février 2003. La pépinière d'entreprises est un établissement public à caractère Industriel et commercial « EPIC », elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

La pépinière d'entreprises a pour mission :

- d'offrir des conseils personnalisés ;
- d'accompagner et suivre les porteurs de projets avant et après la création de leur entreprise ;
- d'examiner les plans d'affaires des futurs locataires porteurs de projets au sein de la pépinière ;
- d'étudier toutes les formes d'assistance et de suivi ;
- d'élaborer un plan d'orientation pour les différents secteurs abrités par la pépinière ;
- d'étudier et proposer les moyens et les instruments de promotion et d'implantation des nouvelles entreprises ;
- d'aider les entreprises à surmonter les difficultés et les obstacles auxquels elles sont confrontées ;
- de mettre à la disposition des entreprises hébergées le mobilier de bureau, des équipements de bureautique et d'informatique ;

⁷ Site Web du Ministère des PME et de l'Artisanat en Algérie <http://www.pmeart-dz.org/fr/index.php>

(Page consultée le 13-10-2007)

- de développer une synergie avec l'environnement de l'entrepreneuriat ;
- de favoriser l'émergence des projets innovants ;
- pérenniser les entreprises accompagnées ;
- d'inciter les entreprises à mieux se structurer
- d'accueillir, d'héberger et d'accompagner pour des périodes limitées dans le temps, des entreprises naissantes ainsi que des porteurs de projets ;
- de gérer et de louer des locaux;
- d'offrir des prestations de services.

Offrir à la demande des entreprises hébergées les services communs suivants :

- la réception des messages téléphoniques et fax;
- la distribution et l'envoi de courrier ainsi que l'impression de documents;
- la consommation d'électricité, du gaz et de l'eau.

À travers ces missions on peut définir les pépinières d'entreprises comme étant des structures publiques qui permettent, à travers des actions d'accompagnement et d'encadrement, d'assister les porteurs de projets dans le lancement de leurs activités.

Elles offrent des services intégrés aux jeunes promoteurs à travers une assistance et un conseil dans tous les aspects de la gestion ».

2.2.2.3.3.2 Centres de facilitations

Ces centres sont durables et fourniront des appuis dans différents domaines tels que le conseil, l'animation, le suivi, etc. Les centres de facilitation sont des organismes encore d'accueil, d'orientation et d'accompagnement aux porteurs de projets et aux créateurs d'entreprises. Ils restent un espace d'information et d'assistance aux différents métiers et activités. Il est nécessaire de confirmer que l'accompagnement et l'appui sont destinés aux porteurs de projets dans tous les domaines.

Selon DIMWL (2015), « le centre de facilitation est créé par décret N° 03-78 du 25 Février 2003. Le centre de facilitation est un Établissement Public à Caractère Administratif « EPA ». Il est doté de personnalité morale et de l'autonomie financière.

Il a pour missions de :

- de développer la culture d'entreprises ;
- d'offrir un guichet adapté aux besoins des créateurs d'entreprises et des entrepreneurs ;
- de vérifier la bonne adéquation entre le projet, le secteur d'activité et le profil du candidat et ses motivations ;
- de réduire les délais de création, d'expansion et de reprises d'entreprises ;
- d'accompagner les Petites et Moyennes Entreprises dans l'intégration économique nationale et internationale ;
- d'accompagner les créateurs de projets et les entrepreneurs dans le domaine de la formation et de la gestion ;
- de favoriser le développement de nouvelles technologies auprès des porteurs de projets ;
- de promouvoir et de
- favoriser la diffusion du savoir-faire ;
- de diffuser les dispositifs d'aide et de soutien aux PME.

De ce qui précède, les centres de facilitation constituent un espace d'animation économique destinés à rendre l'information disponible et à assister les porteurs de projets à concrétiser leur investissement ».

2.2.2.3.3 Centres techniques

L'Algérie dispose de plus de 20 organismes techniques d'appui à l'entreprise répartis dans la quasi-totalité des branches d'activités économiques notamment l'activité industrielle. L'Algérie doit renforcer ces centres et s'occuper d'eux au point de vue qualitatif, de telle manière qu'ils assurent un accompagnement technique et un appui technologique spécialisé à travers :

- la formation à l'utilisation des machines;
- les services d'intervention directe pour le montage au point et la maintenance;
- l'assistance dans le choix des fournisseurs d'équipements et de matières premières;

- l'information sur les produits nouveaux et les nouvelles technologies;
- le contrôle de la qualité;
- l'organisation des cessions de recyclage au profit du personnel d'encadrement technique;
- la mise à la disposition des PME des informations dont elles ont besoin à travers la création d'une banque de données par filière et branche d'activité;
- l'introduction des règles de normalisation et assister les chefs d'entreprises à l'introduction et l'application de ces règles;
- l'exécution des programmes pilotes liés aux systèmes environnementaux ou nouvelles technologies.

2.2.2.3.3.4 Fonds de garantie

Instrument d'appui indispensable compte tenu de la réticence des banques à octroyer les crédits aux PME/PMI ne disposant pas suffisamment de sûretés réelles, d'une part, et encourager les banques à financer les projets rentables mais dépourvus de garanties classiques, d'autre part.

En 2009, l'ex-Ministère de la PME et de l'Artisanat a finalisé, avec l'assistance d'un bureau canadien, la mise en place de ce fonds.

2.2.2.3.3.5 Fonds d'appuis

Ce sont des instruments d'appui complétant le précédent fonds, mais destinés à la promotion des instruments nouveaux de relance, de réinsertion et de création d'entreprises. Ainsi, ces fonds d'appuis ont développé un fonds de crédit, un fonds d'essaimage, un fonds de capital-risque et un fonds d'études.

2.2.2.3.3.6 Création de Sociétés Financières Spécialisées (SFS)

Ces sociétés permettent de répondre aux besoins spécifiques des opérateurs et des entreprises en matière de financement (Factoring, capital-risque, leasing...).

2.2.2.3.3.7 Conseil national de la promotion de la sous-traitance

Ce conseil aura notamment la charge de développer les capacités de l'entreprise algérienne dans le domaine de la sous-traitance et de coordonner les relations entre les quatre bourses de sous-traitance.

2.2.2.3.3.8 Conseil National Consultatif pour la Promotion de la PME

Ce conseil constituera un espace adéquat pour approfondir la concertation et le dialogue entre les pouvoirs publics et le monde de l'entreprise. À ce titre, il convient de souligner que les organisations patronales et les associations professionnelles ont été invitées à manifester leur intérêt pour faire partie de l'assemblée générale de ce Conseil. La présidence de ce dernier reviendrait à un représentant du mouvement associatif qui sera élu par ses pairs.

2.2.2.3.3.9 Institution du « prix national » de l'innovation

Pour encourager les porteurs de projets innovants et la création des structures et des mécanismes permettant d'opérer le rapprochement entre les PME et les universités. Également pour inciter les chefs d'entreprises à développer une culture innovatrice qui exigera une étroite collaboration entre les différents organismes et institutions en charge de la production et de la valorisation du savoir et du savoir-faire, notamment en matière d'analyse et de diffusion de l'information portant sur les idées innovatrices.

2.2.2.3.3.10 Avantages fiscaux

La mise en place de multiples instruments fiscaux, financiers et monétaires qui viendraient soutenir la PME. Dans un souci d'allègement des charges fiscales de la PME, notamment l'introduction d'un régime dérogatoire en faveur des PME activant dans des zones à

promouvoir. Ceci est une mesure incitative qui participe à la promotion du secteur.

2.2.2.3.4 Démarche pour la concrétisation du plan micro de la mise à niveau

La **Figure 2.5** offre une meilleure illustration pour la concrétisation du plan de mise à niveau sur le plan micro.

2.2.2.3.4.1 Actions au profit de la PME

Selon ANDPME (2007), certaines actions sont établies au profit de l'entreprise dans le programme de mise à niveau. Il est intéressant de les passer en revue.

Stimulation : stimuler l'expression de la demande de services d'appui
Renforcement : renforcer l'offre de services d'appui
Subvention : subventionner la consommation de services d'appui
Promotion : faciliter l'accès aux services financiers

2.2.2.3.4.1.1 Stimulation de l'expression de la demande de services d'appui

Le programme encourage l'expression des besoins des PME en services financiers et non financiers par :

- des diagnostics flash;
- des diagnostics participatifs;
- l'animation de groupements d'intérêts économiques « GIE » entre PME de la demande et de la même branche, tout en organisant ensemble des actions de « mise à niveau collective »;
- des campagnes de sensibilisation médiatique.

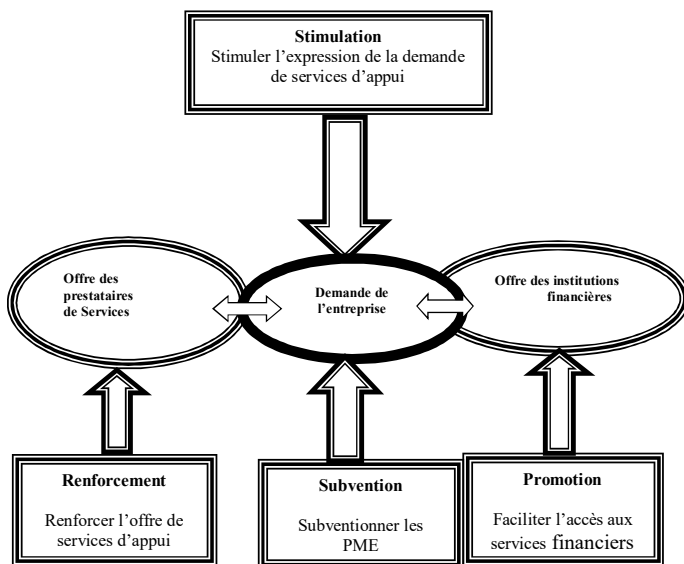


Figure 2.5 : Actions sur le plan micro de l'entreprise.

Source : Agence Nationale de Développement des PME (ANDPME, 2007)

2.2.2.3.4.1.2 Renforcement de l'offre de services d'appui

Le programme renforce la qualité, la pertinence et la diffusion des services non financiers offerts aux PME par les prestataires de conseil et de formation professionnelle algériens à travers :

- le recensement de ces prestataires;
- des ateliers d'échange et de formation destinés aux prestataires pour leur transférer l'expérience internationale;
- la formation de jeunes consultants;
- l'adaptation de l'offre de formation des Centres de Formations Professionnelles;
- des formations au marketing des services d'appui;

- l'organisation des salons des services aux PME.

2.2.2.3.4.1.3 Subvention des PME

Le programme encourage la consommation des services de conseil et de formation professionnelle en finançant leur coût à travers un dispositif de chèques services conçu pour assurer :

- une distribution massive des subventions à un grand nombre de PME;
- la simplicité des procédures d'octroi;
- la liberté de négociation laissée à la PME pour construire elle-même une relation de proximité avec ses prestataires d'appui;
- la possibilité de pérennisation d'un système de distribution décentralisé dans les wilayas.

2.2.2.3.4.1.4 Promotion et facilitation de l'accès aux services financiers

- Le programme facilite l'accès des PME aux services offerts par les institutions financières existantes par :
- l'information aux PME sur l'offre financière disponible;
- l'organisation de rencontres entre PME et institutions financières;
- le développement de services d'accompagnements de financement par les PME.

Cependant, la réalisation d'actions de mise à niveau pour l'amélioration de la compétitivité de la PME nécessite :

- des actions groupées structurantes par branche et/ou par wilaya « formation, études de marché »;
- un diagnostic stratégique global et un plan de mise à niveau de la PME.

La contribution au financement du plan de mise à niveau requiert :

- l'amélioration des qualifications, organisation et systèmes de gestion, certification ISO et plan marketing;
- l'amélioration des performances techniques de l'outil de production.

2.3. Financement du programme de mise à niveau

ANDPME (2008) indique que le financement de mise à niveau de l'environnement est du ressort de l'État, lequel peut utiliser tous les instruments classiques qui sont à sa disposition : dotations budgétaires, coopération financière avec l'Union Européenne et ses pays membres et instauration d'une taxe parafiscale. Concernant l'entreprise, le financement de mise à niveau sera prévu sous forme d'aides financières qui seront définies selon la destination de l'investissement « matériel ou immatériel ».

Hassen-Bey (2006) explique que le financement sera assuré à concurrence de 35 % par la Communauté Européenne « dans le cadre de la coopération sur la mise à niveau de l'industrie algérienne » et à 40 % par l'État algérien. Ces aides prendront la forme de fonds budgétaires et de prêts de la Banque Européenne d'Investissement « BEI ». Parallèlement, l'entreprise postulante à la mise à niveau doit justifier au moins 25 % d'autofinancement, dont 15 % pour l'investissement immatériel et 10 % pour l'investissement matériel. La partie du financement assuré par l'État sera puisée dans les divers fonds spéciaux du trésor créés pour améliorer la compétitivité, pour permettre la réalisation de la formation entrant dans le cadre de la mise à niveau et pour encourager l'exportation.

Le schéma de financement de mise à niveau se présentera ainsi :

2.3.1 Financement de mise à niveau de l'environnement

Le financement de mise à niveau de l'environnement s'effectuera par le biais :

- d'une dotation budgétaire d'État;
- d'un fonds budgétaire et de prêts BEI « Union Européenne »;

- d'une taxe parafiscale versée par toutes les entreprises de production ou de service.

2.3.2 Financement de mise à niveau des entreprises

Suite à CEPMAÏN (2007a), ANDPME (2007), MIR (2004) et Hassen-Bey (2006), il existe plusieurs façons de financer la mise à niveau des entreprises qui sont présentées par catégorie d'investissement :

2.3.2.1 Investissements matériels

Les investissements matériels se fixent comme objectifs la réhabilitation et la modernisation de l'outil de production ainsi que la mise en place de moyens nécessaires à la mise à niveau (moyens informatiques, logiciels, code barre, moyens audiovisuels, moyens didactiques, etc.). Ces investissements seront :

- les fonds propres des entreprises « 15 % du coût global »;
- les crédits bancaires garantis par l'État à travers l'instauration d'un fonds de garantie (10 %);
- les crédits bonifiés et les prêts BEI consentis par l'Union Européenne (10 %).

2.3.2.2 Investissements immatériels

Ces investissements immatériels prendront en charge le diagnostic de l'existant, la formation et l'assistance technique nécessaires à la mise à niveau du système de gestion. Ils seront financés par :

- les fonds des entreprises (10 %);
- les primes incitatives octroyées par l'État sur fonds spéciaux du trésor (75 %);
- les crédits bonifiés et les prêts BEI consentis par l'Union Européenne (15%).

Les pourcentages de chaque forme de financement sont donnés à titre indicatif et peuvent donc varier à la baisse ou à la hausse selon les possibilités de chaque partenaire.

2.4. Processus d'élaboration du programme de mise à niveau

Selon MIR et ONUDI (2003) et CEMPME (2007c), les procédures de mise à niveau (voir **Figure 2.6** et **Figure 2.7**) pour bénéficier des primes d'incitation à la réalisation concrète des programmes de mise à niveau passent, pour l'entreprise, par deux grandes étapes distinctes :

Première étape

Réalisation, par un bureau d'études ou des consultants externes librement choisis par l'entreprise, d'une étude dite « Diagnostic Stratégique Global et Plan de Mise à Niveau » de l'entreprise. Cette étude accompagne la demande d'aide financière au titre du fonds de promotion de la compétitivité industrielle et ouvre droit dans le respect des règles d'éligibilité et procédures définies par le Comité National de la Compétitivité Industrielle, au bénéfice de primes.

Deuxième étape

Après accord et validation par le Comité National de la Compétitivité des entreprises, la mise en œuvre des actions immatérielles définies et/ou matérielles définies dans le plan de mise à niveau ouvre droit au bénéfice des actions financières suivant deux alternatives :

- en trois tranches, la troisième à la fin de la mise en œuvre du plan d'actions qui ne saurait pas dépasser deux ans après la notification de son acceptation;
- en une seule tranche dans la limite d'un délai de réalisation de deux ans. À titre exceptionnel, le comité peut accorder une prorogation d'une année pour la concrétisation des actions inscrites.

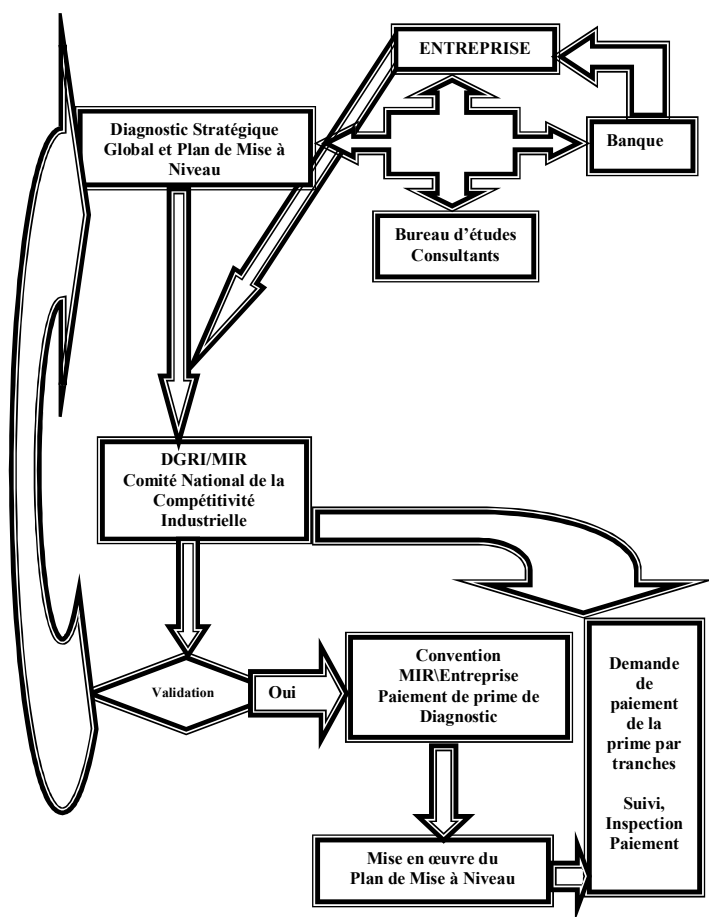


Figure 6 : Schéma du processus de mise à niveau de l'entreprise.

Source : MIR (2003)

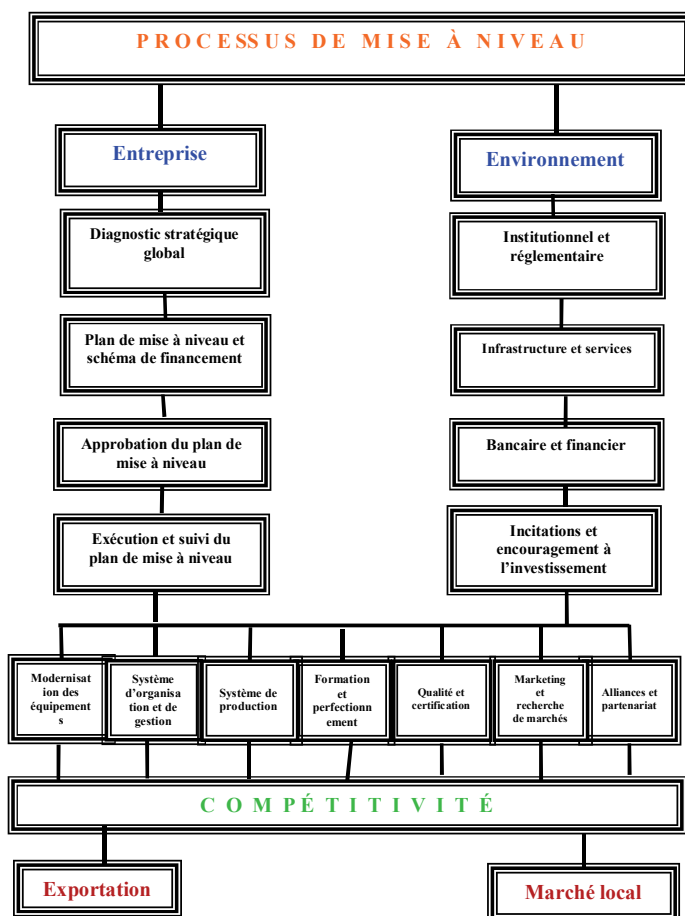


Figure 2.7 : Processus de mise à niveau.
Source : MIR (2004)

2.4.1 Éligibilité

D'après MIR (2004), ANDPME (2007) et CEPMAN (2007a), le programme de mise à niveau de l'ex-Ministère de l'Industrie et de la Restructuration, l'Agence Nationale de développement des PME et le programme Euro-développement de la Commission de l'Union Européen sont éligibles, à titre individuel, aux aides financières du fonds de promotion de la compétitivité industrielle des entreprises:

- de droits algériens, légalement constitués en Algérie et en activité depuis plus de deux ans;
- du secteur industriel ou fournisseur de services liés à l'industrie, ou petites entreprises et moyennes entreprises quel que soit leur statut juridique;
- qui disposent d'un potentiel de performance attesté par les résultats financiers et d'un marché porteur;
- de plus de 20 employés à titre permanent;
- qui soumettent une demande d'étude de diagnostic stratégique global et un plan de mise à niveau, accompagnés de l'accord de financement de sa banque.

2.4.2 Information préalable

Conformément au MIR et ONUDI (2003), il y a un processus informationnel qu'il faut respecter afin d'assurer le meilleur déroulement des procédures de mise à niveau relancé par l'entreprise bénéficiaire, soit :

- l'entreprise qui souhaite engager un programme de mise à niveau et bénéficier des aides financières prévues par le fonds de promotion de la compétitivité industrielle choisit un bureau d'étude. Elle doit s'assurer qu'il possède les capacités et les ressources nécessaires pour réaliser le diagnostic stratégique global et élaborer le plan de mise à niveau dans le respect des règles d'éligibilité définies dans les documents diffusés par le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration « MIR ».

- L'entreprise informe par courrier le secrétariat technique de sa décision de s'engager dans un programme de mise à niveau. Elle transmet à ce titre un questionnaire d'information préalable en vue de permettre au comité national de la compétitivité de l'entreprise de déterminer son éligibilité aux aides financières prévues par le fonds de promotion de la compétitivité industrielle.
- Le secrétariat technique accusera réception de cette information, mais cela ne préjuge en aucune façon de l'éligibilité au programme.

2.4.3 Diagnostic stratégique global

Les deux documents internes du Ministère de l'Industrie et de la Restructuration MIR et ONUDI (2003) et MIR (2004), le document de la Commission Européenne de programme de mise à niveau CEPMAN (2007a) ainsi que ANDPME (2007), tous s'accordent sur le fait qu'il faut réaliser un diagnostic stratégique global bien approfondi afin de faire un constat plus précis de la réalité vécue de l'entreprise. Cependant, pour une meilleure illustration, tout le processus de mise à niveau allant de diagnostic stratégique global jusqu'à la mise en œuvre est résumé brièvement dans la **Figure 2.8**.

2.4.3.1 Rôle de l'entreprise

D'après les documents internes cités dans la précédente rubrique, diagnostic stratégique global, la décision de réaliser une mise à niveau est le choix volontaire de l'entreprise. En conséquence, le choix du bureau d'étude et des consultants demeurera le libre choix de l'entreprise elle-même.

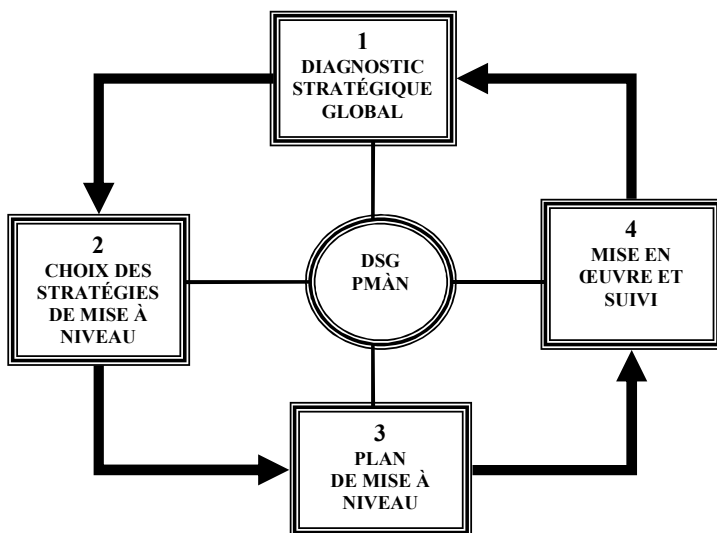


Figure 2.8 : Diagnostic stratégique global et plan de mise à niveau.

Source : MIR (2004)

2.4.3.2 Rôle des bureaux d'étude et des consultants

Il s'agit d'un acte professionnel qui engage la responsabilité solidaire de l'entreprise et de bureau ou des « consultants » dans le choix des actions et de la décision de mise en œuvre de la mise à niveau. Il est clair qu'aucune entité extérieure à l'entreprise ne peut se substituer à elle dans la nature de ces choix (MIR, 2004). Cette dernière source ajoute que c'est pourquoi la méthodologie et les règles d'éligibilité et de validation de demandes des entreprises seront largement diffusées. Il appartiendra aux bureaux d'études et aux consultants de s'assurer qu'ils sont familiers avec ces règles. Ainsi, les bureaux d'études et consultants veilleront à ne pas engager les entreprises qui ne répondent pas aux règles d'éligibilité de ce programme. Toutefois, le bureau d'étude veille à faire un choix d'une stratégie de mise à niveau et ainsi qu'à des alternatives, tout en respectant le schéma présenté ci-dessous (voir **Figure 2.9**).

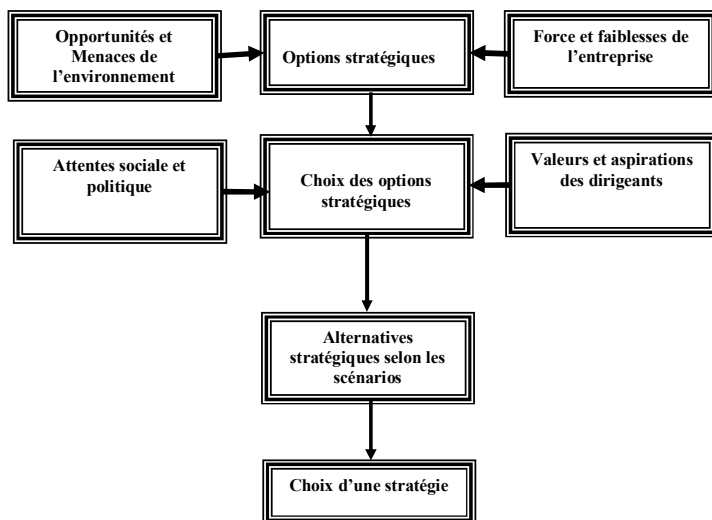


Figure 2.9 : Choix d'une stratégie.

Source : Bidault F. (1988), citée dans (MIR, 2004)

Les trois programmes de mise à niveau s'entendent dans leurs documents, respectivement ANDPME (2007); CEPMAÏ (2007a) et MIR (2004), quant aux procédures citées ci-dessous. Malgré que le programme Euro Développement de la Commission Européenne soit le plus complet et donne de bonnes retombées, notamment dans l'immense emphase mise sur le système de communication et d'information sur le programme auprès des entreprises. Il a diffusé et a passé son message à toutes les entreprises algériennes par des campagnes publicitaires et informationnelles. Pour ces campagnes publicitaires, on utilise toutes sortes de médias, principalement des campagnes publicitaires et informationnelles sur les chaînes télévisées les plus populaires. Toutefois, l'organisme initiateur du programme de mise à niveau en Algérie reste l'ex-Ministère de l'Industrie et de la Restructuration qui a entrepris son programme vers la fin des années 1990.

2.4.3.3 Rôle de la banque

La demande de l'entreprise doit être accompagnée de l'avis de sa banque relative à la capacité de l'entreprise à mobiliser les financements « crédits et

fonds propres » nécessaires à la mise en œuvre du plan de mise à niveau, explique CEPMÀN (2007a).

2.4.3.4 Démarche d'élaboration du Diagnostic Stratégique Global

Les documents internes MIR et ONUDI (2003), MIR (2004), CEPMÀN (2007a), CEMPME (2007f) et ANDPME (2007) soutiennent que le Diagnostic Stratégique Global « DSG » est un diagnostic qui consiste à identifier et à poser les problèmes et les pistes de solutions réalistes afin de les résoudre. Ce diagnostic est :

- une analyse systématique de l'environnement dans lequel opère l'entreprise, de son marché et de sa position concurrentielle;
- une analyse approfondie et globale des différentes fonctions internes comportant une évaluation objective des compétences et des performances de l'entreprise.

La démarche du Diagnostic Stratégique Global visant la mise à niveau de l'entreprise suppose une démarche globale assez précise qui comporte des exigences dont le recours à cinq catégories de diagnostic constituant le diagnostic de l'environnement, l'analyse des produits-marché et le positionnement stratégique, le diagnostic financier, le diagnostic des compétences techniques et le diagnostic des compétences managériales (voir **Figure 2.10**).

Le contenu de ces diagnostics sera développé dans les rubriques suivantes. Reste à noter que, durant notre rédaction, nous nous sommes servis des deux documents MIR et ONUDI (2003) et CEMPME (2007f).

En fait, selon MIR et ONUDI (2003), il y a trois types de diagnostics, soit :

- i. **le diagnostic global (approfondi) :** c'est le modèle de base qui analyse l'entreprise dans une perspective globale à travers ses fonctions globales et son organisation et débouche sur des propositions d'amélioration;
- ii. **le diagnostic express :** ce diagnostic aura alors pour objectifs d'identifier les raisons des difficultés, mais surtout de formuler des

mesures de sauvetage rapides et d'hierarchiser les actions à réaliser par ordre d'urgence et d'importance;

- iii. **le diagnostic fonctionnel** : il s'agit d'un diagnostic fragmentaire d'une fonction spécialisée.

Les trois programmes de mise à niveau des entreprises de trois différents organismes ont choisi de faire un diagnostic approfondi qui s'appelle le « Diagnostic Stratégique Global ».

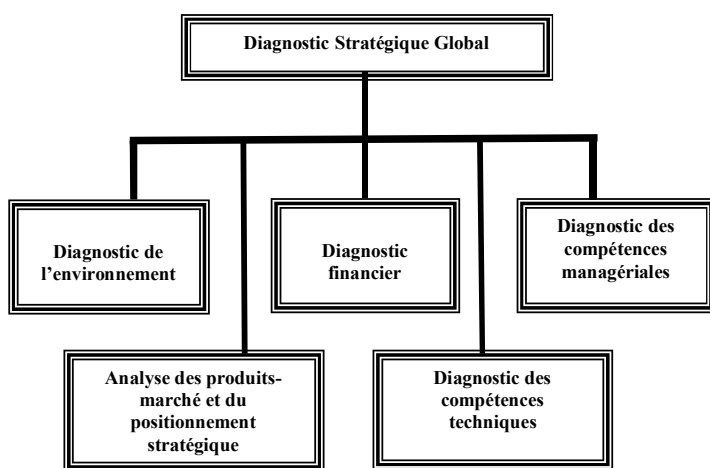


Figure 2.10 : Démarche du Diagnostic Stratégique Global.

Source : MIR et ONUDI (2003)

2.4.3.4.1 Diagnostic de l'environnement économique et industriel

MIR et ONUDI (2003) expliquent que le diagnostic a pour but d'analyser les différentes et principales composantes de l'environnement, d'identifier celles qui constituent des contraintes et des opportunités et d'étudier leurs impacts directs ou indirects sur la mise à niveau et le développement de l'entreprise objet du diagnostic (voir **Figure 2.11**).

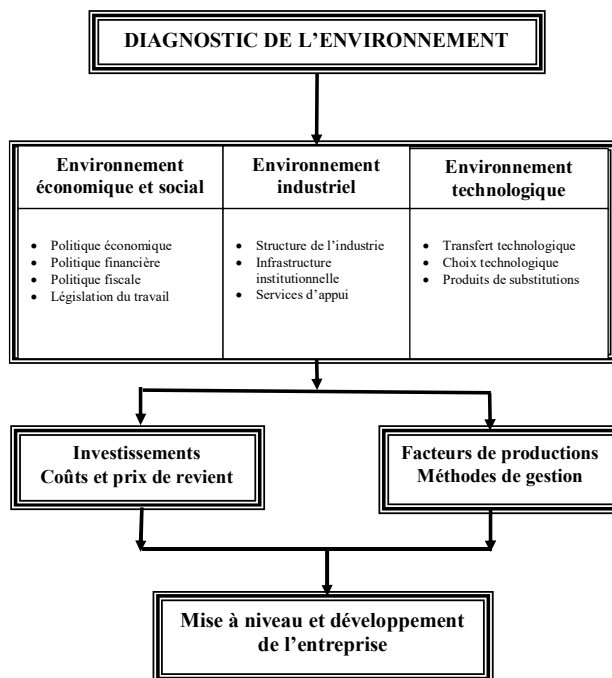


Figure 2.11 : Diagnostic de l'environnement économique et industriel, structure et architecture.

Source : MIR et ONUDI (2003)

Pour l'étude de l'environnement, il s'agit d'étudier les facteurs clés ayant un impact direct sur les performances de l'entreprise, tels que la législation monétaire, la législation fiscale et du travail, la disponibilité de l'infrastructure physique et institutionnelle, la politique économique, la politique financière, le transfert technologique et l'accumulation du savoir-faire, le développement du partenariat et la coopération entre les entreprises, le marché de la sous-traitance, etc.

L'environnement économique et social englobe les principales mesures économiques et politiques prises par l'État pour la promotion et le financement de l'industrie. L'étude de cet environnement vise à déterminer l'impact de certaines variables économiques et politiques sur les

performances de l'industrie telles que la dévaluation de la monnaie et l'augmentation des coûts de certains facteurs de productions.

Ajoutons aussi la politique économique qui réunit les objectifs de développement, les orientations économiques, les programmes et stratégies du pays et de l'industrie. En outre, l'environnement économique et social remembre le revenu moyen par habitant, le produit national brut, les consommations, les investisseurs, le taux de croissance économique, le taux de change du Dinar, etc.

Cependant, l'environnement industriel est constitué de l'ensemble des acteurs (individus, entreprises et organisations) et facteurs (économiques et techniques) qui exercent une influence sur ces résultats propres, mais aussi sur les résultats de ses concurrents. Or, le Diagnostic Stratégique Global de l'environnement technologique analyse les systèmes d'appui technique permettant à l'entreprise d'accéder et d'exploiter l'information technique et technologique. En plus, dans l'étude de cet environnement, il s'agit de choisir et d'acquérir les technologies, les équipements et les procédés de fabrication, ainsi que d'adapter et de maîtriser les transferts technologiques et de développer le savoir-faire technologique.

2.4.3.4.2 Diagnostic des produits et positionnement stratégique

Également MIR et ONUDI (2003) ajoutent que le diagnostic des produits-marchés et le positionnement stratégique de l'entreprise a pour but de mesurer les performances commerciales de l'entreprise et de chacun de ses domaines d'activités stratégiques et d'apprécier la politique commerciale et les stratégies mises en œuvre pour atteindre les objectifs commerciaux fixés par l'entreprise (voir **Figure 2. 12**).

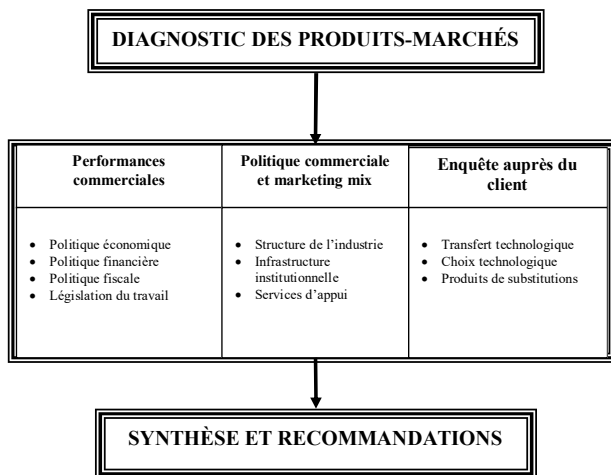


Figure 2.12 : Structure et architecture des produits-marchés.

Source : MIR et ONUDI (2003)

Dans l'analyse des performances commerciales de l'entreprise, plusieurs indicateurs peuvent être calculés en vue de les analyser. Citons, par exemple, l'évolution du chiffre d'affaires, l'analyse des ventes par couple produit-marché, l'analyse selon la méthode du « *direct costing* », les marges commerciales et les marges de contribution des produits-marchés.

Pratiquement, cette analyse consiste en la segmentation de l'ensemble des activités de l'entreprise en Domaines d'Activités Stratégiques « DAS », l'évaluation des performances de chaque domaine d'activités stratégiques et la détermination de la position stratégique de l'entreprise par rapport à son industrie et par rapport à ses principaux concurrents.

Dans une seconde étape, s'agissant de la politique commerciale et du marketing mix, c'est d'examiner la politique commerciale et du marketing mix de l'entreprise. Cet examen portera sur les politiques de produits, de prix, de distribution, de promotion et de publicité, de communication et de relations avec la clientèle. L'analyse de ces politiques portera aussi sur des analyses quantitatives des analyses qualitatives.

2.4.3.4.3 Diagnostic financier

La finalité du diagnostic financier est de déterminer les forces et les faiblesses dans les états financiers, de voir la rentabilité de l'entreprise et de chercher l'équilibre financier. Toutefois, les données comptables et financières de l'entreprise forment la source essentielle d'informations pour évaluer et apprécier la situation économique et financière de l'entreprise. En outre, le diagnostic stratégique global doit comporter une analyse financière, tout en touchant à l'analyse de l'évolution des états financiers, un tableau de financement, des coûts, des prix de revient et des éléments des comptes de résultats de l'entreprise (MIR et ONUDI, 2003).

Plus pratiquement, le diagnostic financier va toucher l'analyse analytique par produit, l'analyse des résultats de gestion (3 années), l'analyse des bilans (3 années) et le redressement des données comptables de l'année N (pour plus de détail, voir **Figure 2.13**).

Cette analyse a pour objectif d'offrir une vision synthétique de la situation et du comportement de l'entreprise, en tenant compte des divers types de problèmes relatifs à la fiabilité, à la disponibilité, à la régularité et à l'homogénéité des informations comptables et enfin à la réévaluation des données comptables des données économiques.

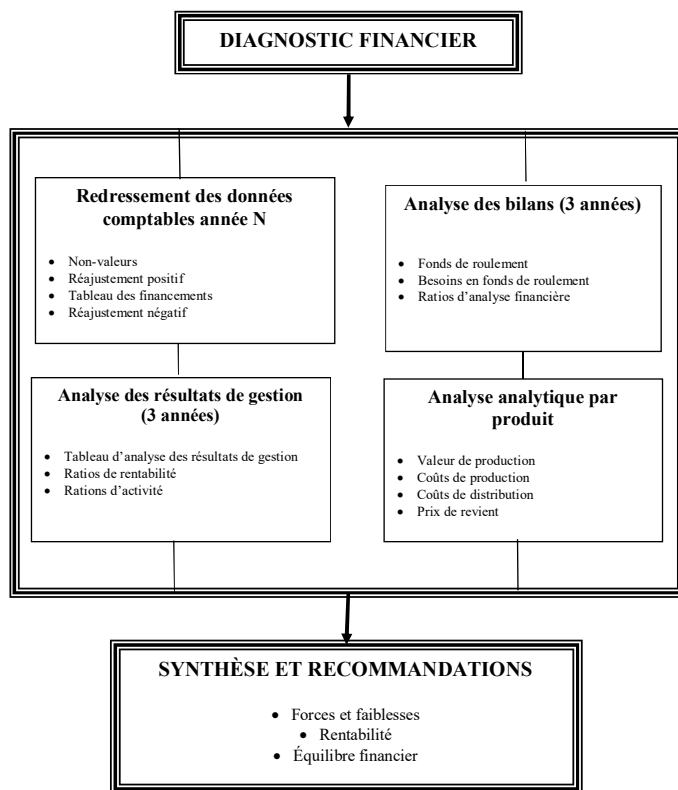


Figure 2.13 : Structure et architecture du diagnostic financier.
Source : MIR et ONUDI (2003)

2.4.3.4.4 Diagnostic des compétences techniques

Tenant compte que l'environnement économique algérienne est caractérisé par une concurrence forte et féroce et par des changements technologiques phénoménaux de plus en plus rapides, le diagnostic des compétences techniques a pour but d'analyser le système de l'outil de production de l'entreprise, d'évaluer les performances techniques et de déterminer les principales actions techniques à entreprendre pour mettre à niveau et pour développer la compétitivité de l'entreprise. Le diagnostic des compétences

techniques porte sur deux éléments : le diagnostic des systèmes de production et l'évaluation des performances techniques, selon MIR et ONUDI (2003) (voir **Figure 2. 14**).

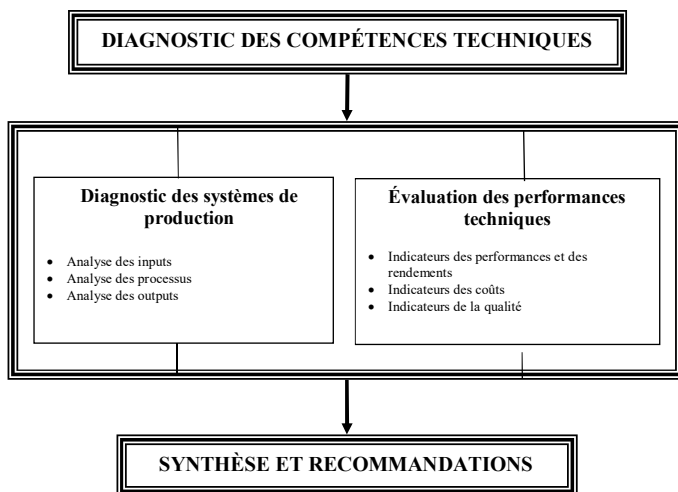


Figure 2.14 : Diagnostic des compétences techniques.
Source : MIR et ONUDI (2003)

Le diagnostic des systèmes de production porte sur une analyse dans le temps et dans l'espace des inputs et leurs caractéristiques. L'analyse devra avoir le souci de la meilleure utilisation possible des matériels et de personnel technique et de porter une attention particulière aux pertes de matières et aux consommations excessives.

L'évaluation des performances techniques se fera en termes de productivité et de rendement, de coûts et de qualité. La mesure en termes de productivité et de rendement s'effectue tout d'abord sur la base d'une analyse de l'évolution des indicateurs « en volume » de la production par atelier et par usine, des consommations par atelier et par unité de produit, des taux d'utilisation de la capacité de production et des délais de production. La performance en termes de coûts s'effectue sur la base d'une analyse « en valeur » de l'évolution des coûts de matières premières, de l'énergie, de

l'entretien, de la sous-traitance, des frais généraux et des frais de personnel ainsi que des coûts d'immobilisation des stocks.

2.4.3.4.5 Diagnostic des compétences managériales

Selon MIR et ONUDI (2003) et CEMPME (2007f), il importe, dans l'optique d'un diagnostic stratégique global des compétences managériales, de procéder à une évaluation des compétences managériales de la Direction, à une évaluation de la structure et à une évaluation des dimensions socioculturelles et à identifier les actions à entreprendre pour améliorer ces compétences (voir **Figure 2.15**).

MIR et ONUDI (2003) expliquent que quant à l'évaluation des compétences managériales de la direction, il est très important de faire préciser et d'explicitier par le chef de l'entreprise les objectifs visés, leur hiérarchisation, les grandes lignes de sa politique générale et de ses orientations stratégiques.

En outre, il convient d'apprécier et d'évaluer la capacité managériale de la direction, c'est-à-dire la manière et les méthodes de management conçues et suivies par le chef de l'entreprise et sa direction générale pour la réalisation de la mission et des objectifs fixés.

Pour l'évaluation de la structure organisationnelle, cette structure définit et formalise les fonctions, les attributions et les relations entre les différentes unités qui composent l'entreprise. L'évaluation de cette structure touche l'efficacité de l'organisation et la conformité du personnel aux règles d'organisation, au degré de stabilité et d'adaptation aux mutations de l'environnement et aux évolutions de l'activité de l'entreprise. En dernier lieu, cette structure repose sur la qualité de communication, la fiabilité des circuits d'information et le degré de synergie entre les différentes unités.

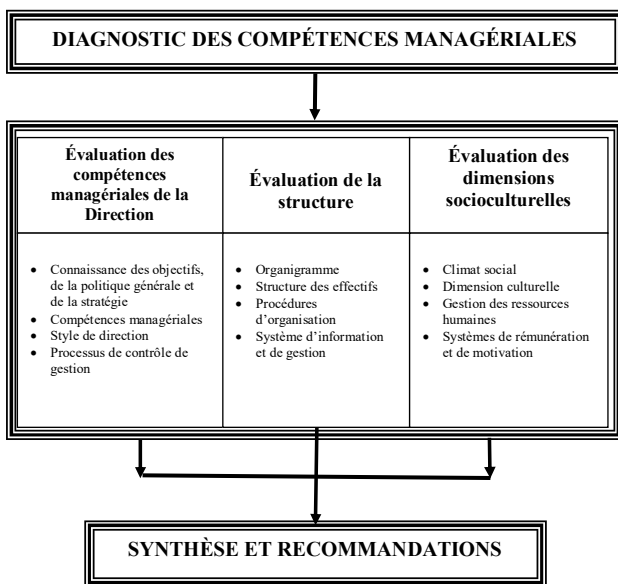


Figure 2.15 : Diagnostic des compétences managériales, structure et architecture.

Source : MIR et ONUDI (2003)

Toutefois, pour l'évaluation des dimensions socioculturelles, il s'agit de mesurer les performances sociales et d'apprécier le climat social et les traits dominants de la culture de l'entreprise. Cette évaluation vise à vérifier l'adéquation avec la législation du travail en vigueur et à analyser les principaux éléments tels que : l'évolution des moyens humains par catégorie professionnelle et par nature, des coûts sociaux, de la formation, de l'absentéisme et du taux de rotation ainsi que celle du taux d'encadrement et du taux de personnel permanent, etc.

Dans un Diagnostic Stratégique Global, la synthèse est la phase la plus complexe et la plus délicate à réaliser en raison du nombre d'informations, d'observations et de recommandations à synthétiser qui devront déboucher sur un Plan de Mise à Niveau opérationnel, crédible et réalisable dans les délais qui ne dépassent pas trois ans au maximum. Le plan de mise à niveau doit déboucher sur un Plan d'Affaire « Business Plan » qui sera soumis aux

organes traitant de l'entreprise et à sa banque pour rechercher les financements nécessaires.

Enfin, les recommandations, synthèses et conclusions des différents diagnostics stratégiques vont aboutir à l'élaboration des stratégies de mise à niveau qui sont adaptées à chaque entreprise, puis au Plan de Mise à Niveau et au Business plan. De ce fait, une courte description des stratégies de mise à niveau choisies de l'entreprise s'impose dans la prochaine rubrique.

2.4.4 Stratégies de mise à niveau de l'entreprise

L'ensemble des éléments recueillis et les recommandations proposées dans le Diagnostic Stratégique Global de l'entreprise, qui constitue la première étape dans le processus de mise à niveau, paraissent dicter un choix d'évidence sur les actions à prendre pour restaurer la viabilité et la compétitivité. Nous notons que cette rubrique est rédigée en se servant de document interne des deux organismes (MIR et ONUDI, 2003). En partant des résultats du diagnostic, il est nécessaire d'élaborer des choix stratégiques réalistes et plausibles pour le redressement des entreprises. Dans cette optique, une série de choix de stratégies se présente, par exemple le statut quo, la croissance, le recentrage, le partenariat, le redéploiement, la différenciation, l'innovation, l'effort, le marketing, l'écroulement, la niche, la reconstruction, le renflouement financier et la cession.

Or, définir une stratégie, objet de la deuxième étape dans le processus de mise à niveau, implique que l'on détermine à la fois les objectifs à atteindre, les moyens à mettre en œuvre et le modèle organisationnel. Selon Thiétart (1986), il est difficile d'établir une liste exhaustive des stratégies possibles de mise à niveau, chaque entreprise étant un cas particulier et il n'existe pas de stratégie unique capable d'améliorer la performance des activités de l'entreprise.

En effet, au-delà des actions de consolidation des forces internes et de la réduction des faiblesses de l'entreprise par les actions internes qui peuvent mobiliser quelques ressources externes, les options stratégiques possibles entre elles et qui peuvent être combinées, sont essentiellement au nombre de trois : le recentrage, le partenariat et enfin la flexibilité. La stratégie choisie par l'entreprise doit être débattue et largement ouverte à la discussion, doit prendre en compte les caractéristiques principales de l'entreprise algérienne. Une courte description de chacune des stratégies sera présentée dans les

prochaines rubriques. Également, une synthèse sur ces trois stratégies est exposée dans le **Tableau 2.8**.

Tableau 2.8 : Impacts des stratégies de mise à niveau sur les ressources et le « produit-mix »
Source : MIR et ONUDI (2003)

RECENTRAGE	<ul style="list-style-type: none"> • Cession d'actifs • Mobilisation de ressources financières • Réduction de certains coûts (stockage, non-qualité, ...) • Volet social • Reconstruction des marges d'exploitation sur les produits d'excellence 	<ul style="list-style-type: none"> • Spécialisation dans les produits d'excellence • Élagage des produits non compétitifs • Désintégration verticale et/ou verticale • Grande étendue de la couverture géographique • Meilleure qualité des produits 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficultés à trouver des preneurs pour les éléments d'actifs à céder • Contraintes psychologiques et humaines pour procéder à la mise en place des mesures draconiennes
PARTENARIAT ET ALLIANCE	<ul style="list-style-type: none"> • Besoins financiers minimums • Réduction de certains coûts (stockage, non-qualité, de frais de vente ou d'achat, de publicité...etc.) • Transfert rapide de savoir-faire 	<ul style="list-style-type: none"> • Favorise sur une base contractuelle l'intégration verticale et horizontale • Possibilité d'accroître la capacité de production d'ouverture de marchés nouveaux • Meilleur accès à des informations techniques et commerciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Barrières juridiques
FLEXIBILITÉ	<ul style="list-style-type: none"> • Besoins financiers pour le renouvellement ou l'ajout de certains équipements, formation, etc. • Augmentation de la capacité de production • Polyvalence et plus de mobilité du personnel • Réduction de certains coûts (stockage, non-qualité, etc.) • Intérêt et motivation du personnel, (cercles de qualité) 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction du délai de réaction par rapport à une variation de l'environnement • Réduction de la diversité des produits intermédiaires • Meilleure qualité des produits 	<ul style="list-style-type: none"> • Temps de mise en œuvre relativement long en période de tension financière

2.4.4.1 Stratégie de recentrage

MIR et ONUDI (2003) présentent la stratégie de recentrage par la spécialisation de l'entreprise dans les produits-marchés pour lesquels elle dispose ou peut disposer des compétences distinctives et se dégager des autres. Ceci permettra à l'entreprise de créer une image personnalisée auprès de sa clientèle et vis-à-vis de ses concurrents. La stratégie de recentrage consiste à se recentrer sur les activités les plus rémunératrices et pour lesquelles l'entreprise dispose d'avantages concurrentiels réels. Cette

stratégie recouvre trois types de trajectoires : le désengagement d'activités jugées périphériques, le renforcement sur l'axe privilégie, la diversification dans les activités proches ou complémentaires.

Ainsi, l'action de désengagement implique la cession d'éléments d'actifs (équipements, construction, actions...) relatifs à des activités marginales ou en position défavorable, l'abandon de certaines unités et/ou activités non nécessaires au fonctionnement de l'entreprise, la fermeture éventuelle de sièges secondaires, d'ateliers ou d'unités de production non rentables, etc.

Ce choix stratégique se traduit par une désintégration verticale et/ou horizontale, l'externalisation de certaines activités annexes et l'abandon de certains produits. Ceci peut mobiliser des ressources capables de financer le développement de certaines activités et des actions prioritaires de mise à niveau.

2.4.4.2 Stratégie de partenariat

La globalisation de l'économie a eu comme impact l'élargissement du champ des relations entre les entreprises, c'est au niveau européen que la grande entreprise comme la PME doit chercher les opportunités qu'ouvre la Zone de Libre-échange. MIR et ONUDI (2003) soutiennent que dans ce contexte de compétition accrue, plusieurs auteurs proposent la stratégie de partenariat et d'alliance comme étant l'une des principales réactions stratégiques possibles pour le développement de l'entreprise.

Le partenariat, l'alliance, les fusions sont des formes de coopération qui ont été développées par des entreprises européennes pour faire face aux défis du marché unique. Ces coopérations entraînent des combinaisons de qualifications et de ressources et permettent de répartir certains coûts fixes élevés exigés par le développement, de fournir des financements à des conditions favorables, de produire des effets de synergie et/ou de complémentarité par la combinaison d'informations en matière de marketing, de recherche et de technologie.

Dans un marché national exigu et fortement concurrentiel, l'entreprise gagnerait à s'associer à des entreprises nationales ou étrangères pour la mise en commun de leurs connaissances et de leur savoir-faire afin de créer des effets de synergies aux niveaux technologique, commercial et financier. Par ailleurs, dans le contexte algérien, cette stratégie peut s'appliquer aux entreprises de textiles et de cuirs qui sont véritablement sinistrées de nouer

des relations de partenariat avec des entreprises étrangères pouvant résoudre plusieurs difficultés de gestion, de marketing, de distribution, de taille, de qualité et d'autres que connaissent ces entreprises.

Les avantages de partenariat sont nombreuses, un partenariat est aussi un échange d'informations et d'expériences qui permet de développer une meilleure synergie entre les partenaires et qui vise à proposer au client un produit au meilleur rapport qualité/prix. Grâce au partenariat, les relations entre partenaire jouent un rôle important en vue de l'amélioration de la qualité des produits et de l'emballage, de la valorisation des produits, etc. L'accord de partenariat peut accroître la capacité de production, enrichir la gamme des produits, offrir une voie d'accès rapide et des technologies nouvelles et/ou des marchés nouveaux, permettre d'accéder à des informations techniques et/ou commerciales pertinentes et favoriser les synergies (MIR et ONUDI, 2003).

Des efforts importants sont engagés pour la recherche et la mise en contact des entreprises algériennes avec des partenaires étrangers dans le cadre du Plan de relance Économique par l'Agence nationale de Développement de l'investissement, la création du Fonds spécial de partenariat et la mise en place quasiment achevée des Unités de gestion de Programme « UGP » chargées de gérer les programmes MEDA.

2.4.4.2 Stratégie de flexibilité

Le document MIR et ONUDI (2003) confirme que la flexibilité des moyens humains et matériels est aussi un choix stratégique récent adopté par un bon nombre d'entreprises dans les pays industrialisés. La flexibilité peut jouer un rôle majeur dans le processus de mise à niveau en matière de formation, de perfectionnement du personnel, de renouvellement et de modernisation des équipements. Cette stratégie propose de tirer parti des nouvelles technologies flexibles afin de réduire, de l'aval vers l'amont, la diversité des produits intermédiaires fabriqués par l'entreprise, de fabriquer des produits hétérogènes sans remise en cause systématique du processus de fabrication, d'élargir les fonctions susceptibles d'être remplies par un produit donné et enfin de réduire le délai de réaction par rapport à la variation de l'environnement.

La flexibilité offre la possibilité à un développement technologique « machines à commande numérique programmable, informatique industrielle, CFAO, conception modulaire » donnant la possibilité de

fabriquer, sans coûts additionnels significatifs, des produits hétérogènes en petites séries et dans des délais courts. La recherche de flexibilité constitue un objectif stratégique et une source de mise à niveau de l'entreprise dans le nouveau contexte de mondialisation.

2.4.5 Introduction de la demande de l'entreprise

MIR (2004) soutient que la demande d'aide financière directe au titre du fonds de promotion de la compétitivité industrielle accompagnée de deux études de « Diagnostic stratégique Global et de Plan de Mise à Niveau » seront conjointement signées par l'entreprise et le bureau d'étude. Par la suite, ces deux études seront déposées par l'entreprise au secrétariat technique du comité national de la compétitivité de l'entreprise. La forme de présentation de la demande et les procédures précises, validées par le comité, font l'objet d'une large diffusion par le secrétariat technique. Le secrétariat technique du comité national de la compétitivité de l'entreprise s'assurera que :

- les critères d'éligibilité ont été respectés;
- le schéma de financement à l'accord formel est écrit par une banque chef de file qui aura vérifié que les autres bailleurs de fonds « fonds propres, prise de participation, etc. » sont disponibles.

Au cas où certains critères ne seraient pas respectés, l'entreprise sera immédiatement informée sur les conditions qu'elle devra remplir pour bénéficier des aides du fonds de promotion de la compétitivité industrielle.

Selon MIR et ONUDI (2003), les critères de validation ne concerneront que la qualité des diagnostics présentés par l'entreprise, éventuellement la qualité des experts retenus et la méthodologie d'analyse. Les conditions majeures à vérifier sont :

- la viabilité financière : actif net positif, fonds de roulement, etc.;
- le positionnement stratégique et la compétitivité sur le marché national et international dans la perspective d'un démantèlement tarifaire (0% de droit de douane);
- la fiabilité des informations comptables (certification);

- la présentation solidaire du diagnostic par l'entreprise et le bureau d'étude;
- le respect global de la méthodologie de diagnostic stratégique global et de l'élaboration du plan de mise à niveau;
- le respect des règles de dépôt du dossier de soumission au bénéficiaire des primes;
- l'accord d'une banque d'accompagnement.

2.4.6 Soumission au comité

D'après MIR (2004), le secrétariat technique, après analyse du dossier, soumet le dossier au comité accompagné de ses recommandations. Le comité après délibération, suivant son règlement intérieur, formulera son avis sur la demande de l'entreprise. Afin d'assurer la confidentialité et le secret des informations soumises par l'entreprise, le secrétariat technique ne soumettra au comité qu'une synthèse sous une forme qui ne sera connue que par l'entreprise et le bureau d'études. Ses recommandations sont confidentielles et ne seront connues que de l'entreprise concernée. Les membres du comité sont tenus au respect du secret professionnel.

2.4.7 Convention entre l'organisme chargé par la mise à niveau et l'entreprise

MIR (2004) ajoute que le secrétariat technique notifiera à l'entreprise la décision du comité et lui soumettra une convention qu'elle signera avec le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration ou l'ANDPME si son dossier est validé. Cette convention fixera les droits et obligations des parties au titre de l'aide financière accordée par le fonds de promotion de la compétitivité industrielle.

2.4.8 Mise en œuvre et incitations

La mise en œuvre du plan de mise à niveau est du seul ressort de l'entreprise dans le respect de ses procédures internes. Les aides financières auxquelles donne droit de dispositif sont des primes incitatives destinées à promouvoir l'amélioration de la compétitivité industrielle, et non pas d'un programme fournissant un simple soutien financier. Ces primes doivent accompagner une série d'actions pour soutenir la mise en place des stratégies concrètes

d'affaires destinées à réaliser une compétitivité durable dans l'économie globale (MIR et ONUDI, 2003; MIR, 2004).

2.4.8.1 Diagnostic stratégique global et plan de mise à niveau

MIR et ONUDI (2003) confirment que la prime financière pour l'étude de diagnostic stratégique global et de plan de mise à niveau est de 70 % du coût total, dans la limite de trois millions de Dinar algérien « DA ». Le paiement de la prime financière au diagnostic est indépendant de la réalisation des étapes ultérieures. Néanmoins, le diagnostic stratégique global a pour but essentiel la mise en œuvre d'un plan de mise à niveau. Ainsi, l'entreprise est-elle tenue d'un commencement de réalisation du plan dans l'année qui suit le déblocage de la prime?

2.4.8.2 Mise en œuvre du plan de mise à niveau

CEPMAN (2007a) ainsi que MIR et ONUDI (2003) s'accordent que le plan de mise à niveau peut être réalisé par tranches :

- la première tranche doit être au minimum de 30% de l'investissement matériel et/ou de l'investissement immatériel;
- la deuxième tranche au minimum de 60% de l'investissement matériel et/ou de l'investissement immatériel.

L'entreprise peut choisir d'échelonner le financement en trois, deux, voire en une seule tranche. Les primes sont de :

- 75% des coûts pour les investissements immatériels;
- 15% pour les investissements matériels sur fonds propres;
- 10% pour les investissements matériels financés sur crédit.

2.4.8.3 Suivi et modalités d'octroi des aides financières

Suite à la demande déposée par l'entreprise dans les formes validées par le comité, le secrétariat technique pourra désigner un organisme extérieur pour vérifier la matérialité de la demande. Cette vérification portera sur les éléments documentaires (facteurs et preuves de paiement par sa banque et existence physique des investissements). À l'issue de cette opération de

suivi, qui sera formalisée par un rapport établi dans les formes validées par le comité, la prime est payée (CEPMÀN, 2007a).

2.4.8.4 Délai de réalisation

Selon CEPMÀN (2007a), les investissements éligibles aux aides financières doivent être réalisés dans un délai maximum de deux années suivant la date de signature de la convention. À la demande de l'entreprise, une prolongation d'une année peut être accordée à titre dérogatoire. Les aides financières au titre du fonds de promotion de la compétitivité industrielle ne sont pas exclusives des bénéfices d'autres dispositifs prévus pour le soutien aux entreprises.

2.5. Mesures de performance du programme de mise à niveau

Hassen-Bey (2006) et CEPMÀN (2007a) soutiennent que l'amélioration des performances de l'entreprise résulte de l'amélioration des produits, des processus et du système de gestion. Dans le cadre de l'évaluation de la mise à niveau du système de gestion, il est primordial que l'entreprise choisisse des méthodes de mesure de ces performances afin de déterminer si les objectifs d'amélioration ont été atteints. Il convient que l'entreprise s'assure que les actions d'évaluation soient utilisées comme outils d'amélioration et que les personnes appropriées dans diverses disciplines participent à ces actions. Il est également recommandé d'utiliser les informations qui résultent de telles mesures comme des éléments exploitables dans les revues de mise à niveau.

Selon Hassen-Bey (2006), ces mesures comprennent :

- la mesure des processus de gestion;
- la mesure de produit;
- la mesure de la satisfaction du client et des parties prenantes ISO 9004 -2000;
- la mesure des éléments financiers.

Commençons par la première mesure.

2.5.1 Mesure des éléments des processus de gestion

Hassen-Bey (2006) soutient que l'évaluation de l'amélioration des processus de gestion, lors de la mise à niveau et dans la gestion quotidienne des opérations, sera utilisée afin de vérifier :

2.5.1.1. Application des processus

Les activités figurent-elles toutes dans la procédure et sont-elles suivies d'effet sur le terrain? La formation sur les processus de gestion est-elle prise en charge? Les ressources allouées sont-elles suffisantes?

2.5.1.2 Indicateurs qui mesurent l'atteinte des objectifs

Ces indicateurs sont : production, chiffre d'affaires, valeur ajoutée, frais de personnel, prix, qualité et niveau d'engagement, sont-ils tous appliqués?

2.5.1.3 Ressources allouées

- **Ressources humaines** : y a-t-il, par exemple, suffisamment de cadres prévus par les processus ?
- **Ressources matérielles** : les machines pour la production, le matériel logistique, le matériel informatique sont-elles mises à la disposition des ateliers et services?
- **Ressources informationnelles** : toutes les données sont-elles disponibles?
- **Coordination des activités** : cette coordination sert à l'utilisation d'interfaces (circuits d'informations et prises de décision)

2.5.2 Mesure du produit

Également, Hassen-Bey (2006) ajoute que la mesure de produit sera en mesure :

- de définir au préalable les caractéristiques du produit à mesurer, les normes requises et les connaissances nécessaires;

- d'évaluer la conformité du produit aux exigences du client « interne et externe »;
- d'enregistrer les résultats de ces mesures : pour un produit fabriqué, cela peut être un rapport de contrôle, un certificat de conformité, etc. Pour le résultat d'un processus (commandé par exemple), cela peut être un formulaire d'acceptation du produit.

2.5.3 Mesure de la satisfaction du client et des parties prenantes

Une gestion performante dépend étroitement de la satisfaction des clients et des parties prenantes. Comment la mesurer? Hassen-Bey (2006) fait valoir qu'une mise à niveau du système de gestion est en partie réussie lorsque dans le cas de la satisfaction des clients, les besoins suivants sont respectés : conformité, disponibilité, prix, sécurité, environnement. Plusieurs moyens sont utilisés pour mesurer cette satisfaction : nombre très minime de réclamations des clients, contact direct, enquêtes, etc.

L'organisme doit également satisfaire aux besoins des parties prenantes :

- pour les besoins du personnel : en termes de satisfaction professionnelle (salaire, affectation conforme), de développement individuel (formation, promotion), de reconnaissance et de motivation;
- pour les actionnaires : évaluer les performances financières et notamment la rémunération des actions. La valeur de l'action doit être toujours en évolution constante;
- pour les fournisseurs : une sélection des fournisseurs sur la base de critères objectifs (cahier de charges, caractéristiques du produit) permettra à ces fournisseurs d'être compétitifs en termes de prix, de disponibilité et de qualité du produit. Des enquêtes feront connaître l'avis des fournisseurs avec les retours d'informations sur leurs performances et une évaluation des avantages mutuels.

2.5.4 Mesure des éléments financiers

Améliorer le niveau du système de gestion peut avoir un impact positif sur les résultats financiers de l'entreprise. Hassen-Bey (2006) ajoute que pour évaluer ce niveau, l'entreprise doit vérifier par une analyse des coûts et à travers des mesures comparables sur l'ensemble des processus :

- l'amélioration ou la réduction des dysfonctionnements internes (processus, produit);
- l'amélioration ou la réduction externe (produit, pertes de clients, de marchés);
- la réduction des pertes (matériel, temps);
- le traitement et l'élimination des non-conformités.

L'entreprise doit définir au préalable un niveau de progrès exprimé sous la forme de résultats attendus en termes de performances du système. Hassen-Bey (2006) soutient que pour cela, la direction peut s'inspirer de certains modèles appelés tables de maturité déjà développés ailleurs. Il n'est pas important de rechercher l'excellence dans la mise à niveau de tous les processus. Il s'agira, par contre, de cibler les priorités à travers les actions d'améliorations qui sont inscrites dans la durée et qui exigent donc une mobilisation et un engagement permanent de tout le potentiel de l'entreprise.

Alors, en corollaire, une entreprise est déclarée performante (ou posséder une gestion performante) lorsqu'elle satisfait strictement aux 4 conditions suivantes, contrôlées et mesurées dans des situations normatives :

- conformité des processus de gestion;
- satisfaction des clients et des parties prenantes;
- conformité du produit;
- réduction du dysfonctionnement, des pertes et élimination des non-conformités.

Toutefois, Hassen-Bey (2006) synthétise que les mesures de performance pour être coté en Bourse et ayant un « bon » chiffre d'affaires ne suffisent plus pour être classées parmi les entreprises performantes. D'autres facteurs sont pris en compte et ne figurent pas dans le bilan financier : niveau d'application des processus, prix, qualité du produit, niveau des ressources allouées, niveau de coordination des activités, disponibilité du produit, satisfaction du personnel, niveau des coûts de non-qualité, etc.

Conclusion partielle

Tout en parcourant l'expérience des pays émergents et en développement, il s'est avéré que le programme de mise à niveau est un dispositif indispensable pour l'amélioration de la performance et de la compétitivité de la petite et moyenne entreprises. Dans ces pays, ces programmes sont devenus une pratique courante et un dispositif aux mains des autorités publiques. Alors que le programme de mise à niveau n'est pas l'apanage des entreprises en difficultés, les entreprises en bonnes conditions de compétitivité pourraient adhérer à ces programmes.

En effet, le programme de mise à niveau n'est pas des activités concrétisées au sein de l'entreprise, au niveau micro, mais un programme de mise à niveau fiable touche également l'environnement général des affaires au niveau macro. Les gouvernances d'intermédiations aussi sont un complément au programme de mise à niveau. De ce fait, le programme de mise à niveau est un processus continu d'apprentissage, de réflexion, de recherche d'information et d'amélioration mesurée et assidue. Dans la conception du chef d'entreprise, la mise à niveau est un concept qui remet en cause perpétuellement les méthodes de gestion et de pilotage de son entreprise.

Depuis, 1999, l'Algérie a profitablement saisi cette occasion. Le gouvernement algérien a entrepris plusieurs programmes de mise à niveau avec des organismes nationaux et internationaux, à l'instar de l'ONUDI, du PNUD et de la commission européenne. Conscient des enjeux futurs du secteur de la PME, l'Algérie a mis en place l'Agence Nationale de Développement de la PME, ANDPME. Cette dernière est le seul mécanisme à l'apportée de l'État pour développer le secteur de la PME et l'amener aux standards internationaux.

De ce fait, le deuxième chapitre de ce livre a fait un survol sur le cadre, les dispositifs et les processus adoptés par les autorités concernées pour les programmes de mise à niveau. Bien que le gouvernement algérien ait mis en place un organisme, ANDPME, qui s'occupe de la mise à niveau des PME algériennes, il a placé un Conseil National Consultatif qui se consacre aussi de la mise à niveau de tout l'environnement de l'entreprise tant sur le plan méso que le plan macro.

CHAPITRE 3 :
BILAN DU PROGRAMME DE MISE À NIVEAU DE
L'ANDPME

CHAPITRE 3

BILAN DU PROGRAMME DE MISE À NIVEAU DE L'ANDPME

Introduction partielle

Avant d'entamer les programmes de mise à niveau vers le début des années 2000, des programmes d'ajustement structurel ont donné un grand souffle à l'économie algérienne fraîchement libéralisée. En fait, subséquentement à ces programmes d'ajustement structurel, trois programmes ont été réalisés en Algérie soit le programme national ou les programmes en partenariat avec d'autres organismes internationaux comme l'ONUDI ou la Commission européenne. Dans ce présent chapitre, par manque de données pour les deux autres programmes de l'ONUDI et de la Commission européenne, nous n'allons présenter que les résultats du programme national confié à l'agence nationale de développement de la PME « ANDPME » affilié au ministère de l'Industrie et des Mines. Ces résultats exposent la situation du programme de mise à niveau arrêtée le 30 juin 2014 en termes de chiffres au niveau de l'agence ANDPME.

Plusieurs rubriques ont été planifiées pour présenter le bilan du programme de mise à niveau de l'agence ANDPME. Ces rubriques étalent la situation d'avancement de ce programme. Au total, nous avons neuf (9) rubriques. Elles sont toutes alimentées par des tableaux et des figures conceptualisant les données statistiques. Laissons-nous découvrir ce chapitre qui se termine par une conclusion partielle synthétisante.

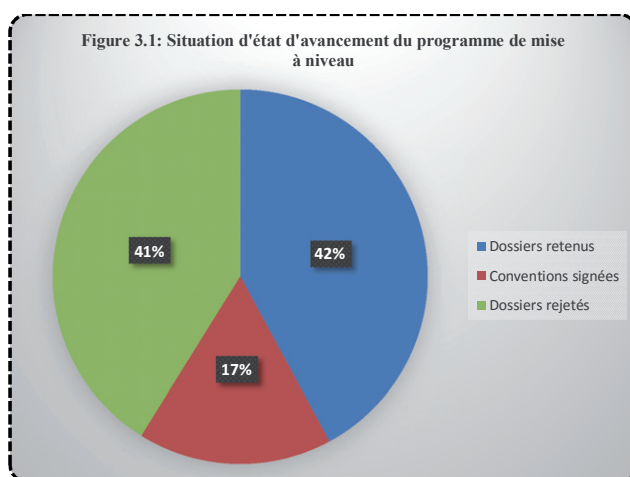
3.1 Situation et état d'avancement du programme de mise à niveau

La situation du programme de mise à niveau exprimée en chiffres arrêtée le 30 juin 2014 au niveau de l'Agence Nationale de Développement de la PME « ANDPME » se présente dans le Tableau 3.1. Cette situation s'énonce en termes de dossiers déposés, de dossiers retenus, de dossiers rejetés et de conventions signées favorisant l'adhésion à ce programme, alors que ces dossiers rejetés ne satisfassent pas aux conditions déjà établies pour l'adhésion à ce programme. Nous constatons, dans ce tableau, que le nombre de dossiers retenus avoisine le nombre des dossiers déjà rejetés.

Tableau 3.1 : Répartition des dossiers par état d’avancement du programme de mise à niveau au premier semestre 2014
Source: MIM (2014)

Nature des dossiers	Nombre
Dossiers déposés	3885
Dossiers retenus	1965
Dossiers rejetés	1920
Conventions signées	781

Au total, dans la **Figure 3.1**, nous avons 3 885 dossiers déposés au siège de l’ANDPME, seulement 42% ont été acceptés. Cependant, un taux avoisinant les 41% de dossiers a été rejeté et seulement un taux de 17% du total des dossiers reçus qui a signé la convention pour commencer les activités du programme de mise à niveau.



3.2 Répartition des dossiers reçus par typologie de PME

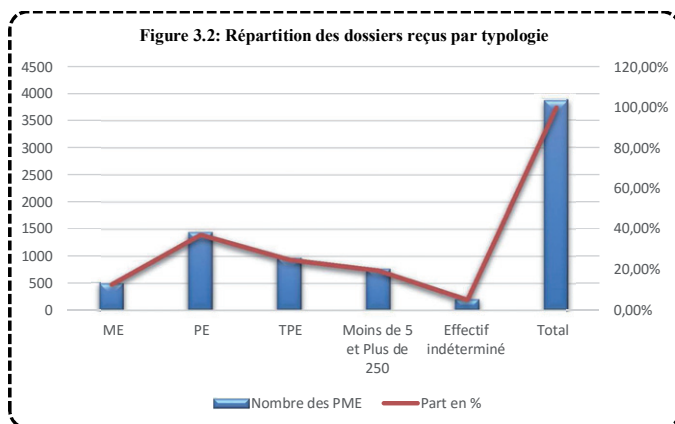
Dans un processus d'examen de l'état des dossiers déposés au siège de l'Agence ANDPME à Alger, commençons par la typologie de PME qui ont participé au programme de mise à niveau. Le **Tableau 3.2** donne l'état de la répartition de PME par typologie au premier semestre de l'année 2014. Ce tableau présente la nature de chaque entreprise avec des données quantifiées pour les entreprises participantes à ce programme.

Tableau 3.2 : Répartition des dossiers reçus par typologies de PME au 1^{er} semestre 2014

Source: MIM (2014)

Typologie	Nombre des PME	Part en %
Moyenne Entreprise « ME »	499	12,84%
Petite Entreprise « PE »	1448	37,27%
Très Petite Entreprise « TPE »	971	25%
Moins de 5 et plus de 250 employés	764	19,66%
Effectif indéterminé pour des entreprises	203	5,22%
Total	3885	100%

À travers la **Figure 3.2**, nous remarquons que le type d'entreprises le plus participant au programme de mise à niveau de l'ANDPME est la petite entreprise « PE » de 10 à 49 employés. La très petite entreprise « TPE » de 1 à 9 employés occupe la deuxième position. Toutefois, les entreprises qui ont moins de 5 employés et plus de 250 employés sont classées dans la troisième position. La moyenne entreprise « ME » de 50 à 250 employés avec des PME présentant un effectif indéterminé tablent une petite partie.



3.3 Répartition des dossiers reçus par région géographique

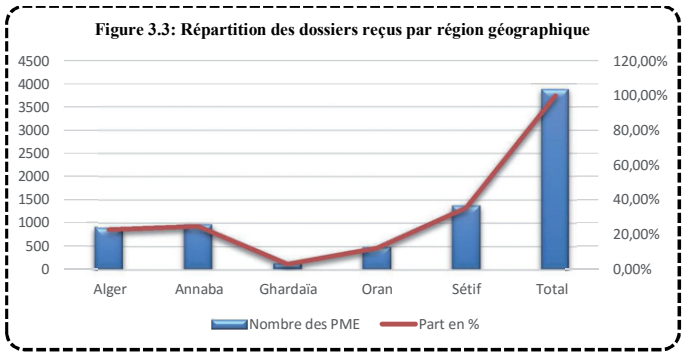
Dans la répartition des dossiers reçus par région géographique, la wilaya de Sétif occupe une position d'avant-garde. Cette wilaya est une province des Hauts-Plateaux et est une Annexe régionale à l'ANDPME dans cette région. Par ailleurs, Ghardaïa qui représente la région sud est aussi une Annexe à l'ANDPME pour la région de Sud et de Grand-Sud. Cette dernière wilaya est la moins recevable de dossiers pour l'adhésion au programme de mise à niveau. Ce fait est tout à fait normal, car elle représente aussi, en termes de population de PME, la région abritant le moins d'entreprises.

Tableau 3.3 : Répartition des dossiers reçus par région géographique
Source: MIM (2014)

Annexe	Nombre des PME	Part en %
Alger	901	23,19%
Annaba	976	25,12%
Ghardaïa	136	3,50%
Oran	491	12,64%
Sétif	1381	35,55%
Total	3 885	100%

Tandis que, si nous apercevons la région du Nord du pays abritant : Alger, la capitale politique et économique, au Nord-centre de l'Algérie, Annaba, la capitale économique, au Nord-est et Oran, la capitale économique au Nord-

ouest, nous trouvons qu'Annaba reçoit le plus de dossiers, Oran recevant la moins de dossiers après Ghardaïa. Reste à noter que la région de Sétif engendre un avenir prospère pour l'épanouissement du secteur de la PME (pour plus d'information, voir le **Tableau 3.3** et la **Figure 3.3**).



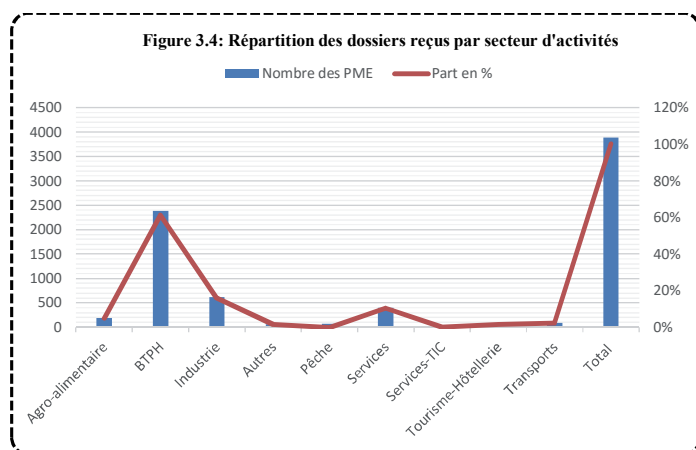
3.4 Répartition des dossiers reçus par secteur d'activités

Pour la répartition des dossiers reçus par secteur d'activités au siège de l'ANDPME, le secteur de bâtiments et de travaux publics domine tous les secteurs d'activités, ceci est exposé dans le **Tableau 3.4** et la **Figure 3.4**.

Tableau 3.4 : Répartition des dossiers reçus par secteur d'activités
Source: MIM (2014)

Secteurs d'activités	Nombre des PME	Part en %
Agroalimentaire	194	5%
BTPH	2389	61,40%
Industrie	620	16%
Autres	61	1,57%
Pêche	71	1.82%
Services	401	10,32%
Services-TIC	6	0,15%
Tourisme-Hôtellerie	55	1,41%
Transports	88	2,26%
Total	3885	100%

La **Figure 3.4** montre que le secteur de l'industrie occupe la deuxième position dans cette taxonomie. Par ailleurs, ceci est un bon indice et démontre que le secteur industriel en Algérie est en émergence et que ce secteur donne une bonne importance à l'amélioration de sa compétitivité. Le secteur de service qui, en fait, domine démographiquement toute la population de PME en Algérie se classe malheureusement dans la troisième place, alors qu'il était attendu que le secteur de service occupe la position d'avant-garde dans le phénomène de mise à niveau des entreprises algériennes. Bien que le secteur agroalimentaire occupe la quatrième position, ce secteur reste en éclosion en Algérie. Les secteurs de pêche, services des TIC, transports, tourisme-hôtellerie et autres empochent une infime partie.



3.5 Répartition des dossiers reçus par état au niveau de l'Agence Nationale de Développement de la PME « ANDPME » en Algérie

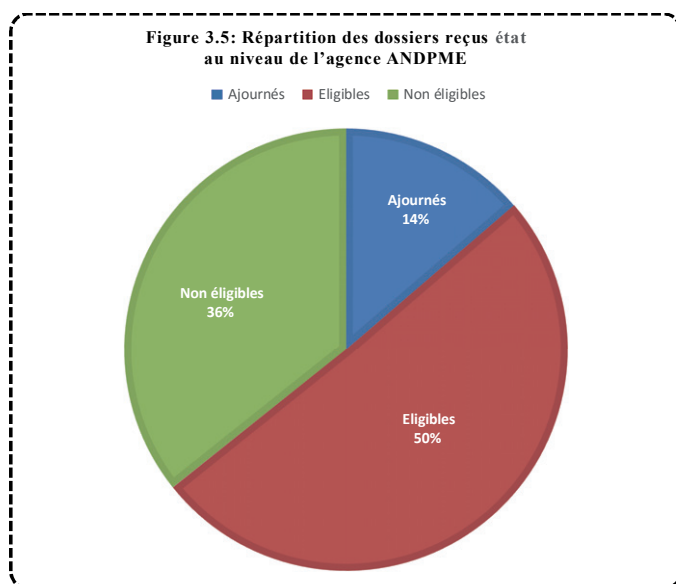
De l'ensemble des 3 885 dossiers reçus au niveau de l'ANDPME, 1 965 dossiers constituent un pourcentage de 50% des dossiers qui ont été acceptés et éligibles au programme de mise à niveau. Cependant, le taux de dossiers non éligibles compose un taux de 36%, soit 1 388 dossiers. Les dossiers ajournés qui sont reportés à une autre session, par manque de pièces justificatives ou autres raisons, constituent un nombre de 532 dossiers, soit

un pourcentage de 14% (pour plus de détail, voir le **Tableau 3.5** et la **Figure 3.5**)

Tableau 3.5 : Répartition des dossiers reçus par état au niveau de l'ANDPME

Source: MIM (2014)

État des dossiers	Nombre des PME	Part en %
Ajournés	532	13,69%
Éligibles	1965	50,57%
Non éligibles	1388	35,72%



3.6 État des centres de facilitations d'entreprises au 1er semestre 2014

Selon Ben Drimia (2012, P. 6 et 7), les centres de facilitation constituent un espace d'animation économique destiné à rendre l'information disponible et à accompagner les porteurs de projets à concrétiser leurs projets d'investissement par une assistance technique adaptée et par la mise à disposition d'idées de projets pour valoriser les potentialités régionales.

Le dernier auteur ajoute que les centres de facilitation sont chargés, entre autres :

- d'offrir un guichet adapté aux besoins des créateurs d'entreprises et des entrepreneurs;
- de développer la culture d'entreprise;
- de réduire les délais de création, d'expansion et de reprise des entreprises;
- de stimuler la valorisation de la recherche par la création d'un climat d'échange entre les porteurs de projets, les centres de recherches, les sociétés de conseils, les organismes de formation, les pôles technologiques.

En ce qui concerne l'état de la contribution des centres de facilitations au programme de mise à niveau ou généralement dans le développement du secteur de la PME en Algérie, ces centres ont traité cinq activités qui sont : les projets accueillis au niveau des centres de facilitation, le nombre de projets accompagnés au niveau de ces centres, le nombre de plans d'affaires « Business Plan » élaborés, le nombre d'entreprises créées et le nombre d'emplois créés et/ou prévus. Le **Tableau 3.6** offre un éventail statistique sur l'état fonctionnel des centres de facilitations en fonction de l'emplacement géographique de chaque centre. Ces centres de facilitations sont placés dans 15 wilayas sur un total de 48 wilayas existantes en Algérie au 1^{er} semestre de l'année 2014.

Tableau 3.6 : État des centres de facilitations d'entreprises au 1^{er} semestre 2014

Source: MIM (2014)

Lieu du centre de facilitation	Projets accueillis au niveau des centres de facilitation	Nombre de projets accompagnés au niveau des CF	Nombre de Business Plan élaborés	Nombre d'entreprises créées	Nombre d'emplois créés et/ou prévus
Tipaza	227	68	31	11	25
Oran	392	392	32	254	837
Adrar	49	35	12	12	34
Bordj Bou Arreridj	167	138	18	10	225
Illizi	90	70	4	2	50

...Tableau 3.6 (Suite)...

Jijel	550	131	9	5	47
Tamanrasset	16	11	-	1	2
Naama	252	110	6	8	71
Tindouf	102	29	3	3	9
Djelfa	232	17	6	-	44
Sidi Bel Abbès	30	30	30	25	147
Blida	62	2	-	-	-
Biskra	111	21	1	2	32
El Bayadh	64	16	-	9	65
Khenchela	91	7	5	-	15
Total	2435	1077	157	342	1603

La **Figure 3.6** traduit ces résultats en termes de graphismes et des courbes. Ces dernières montrent la variation de chacune des activités des centres de facilitations. Commençons par l'état de projets accueillis au niveau des centres de facilitations, alors que le nombre de projets accueillis le plus saillant est dans la willaya de Jijel. Elle est une province côtière de Nord-est algérien. Dans le nouveau plan de la stratégie industrielle, elle abrite une multitude de grands projets industriels. Cette willaya est suivie par Oran qui est une province côtière aussi au Nord-ouest ensuite vient juste la willaya de Tipaza au Nord-centre de l'Algérie. Par ailleurs, les willayas de sud comme Naama, Tindouf et Biskara sont bien placées en termes de projets accueillis dans ces centres de facilitations.

Quant aux projets accompagnés au niveau des centres de facilitations, nous constatons qu'à la willaya d'Oran la totalité des projets accueillis ont été accompagnés. Subséquemment, la willaya d'Oran est suivie par les willayas de Bordj Bou Arreridj, Jijel et Naama. Toutefois, pour la région de Sud, presque pour la willaya d'Illizi, la totalité de projets accueillis a été accompagnée. Mais, aux willayas comme Blida, Biskara, El Bayadh et Khenchela, le nombre de projets accueillis et accompagnés est minime.

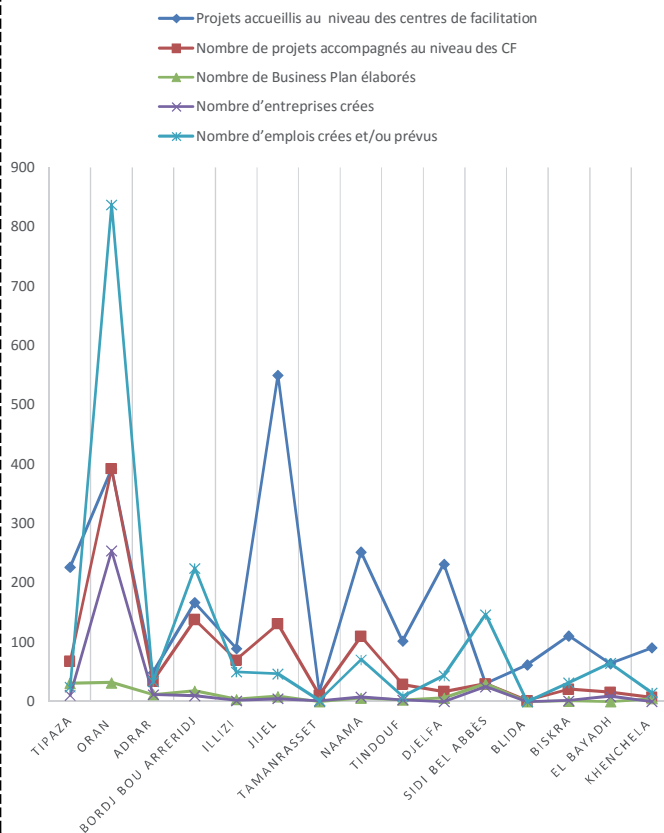
Le plan d'affaires « *Business Plan* » est considéré comme un stade avancé dans l'accompagnement d'un projet, et ce dans le cadre d'un programme de mise à niveau ou de création d'entreprises. Hormis Oran et Tipaza et à un certain pourcentage Bordj Bou Arreridj, la préparation d'un plan d'affaires est faible.

Pour les entreprises créées, la willaya d'Oran domine sur la totalité des quinze « 15 » centres de facilitations éparpillés sur tout le territoire algérien. Dans le reste des centres, la création des entreprises est presque nulle, sauf à Sidi Bel Abbès.

Concernant le nombre d'emplois créés et/ou prévus, la willaya d'Oran et la Willaya de Jijel sont dans une meilleure position. À un niveau intermédiaire se classe les Wilayas de Naama, de Djelfa et de Biskara qui sont considérées en tant que des provinces de la région de Sud.

En somme, les centres de facilitations sont des organismes étatiques qui ont la charge de contribuer à l'éclosion des entreprises.

**Figure 3.6 :Centres de facilitation-pépinières
d'entreprises 1^{er} semestre 2014**



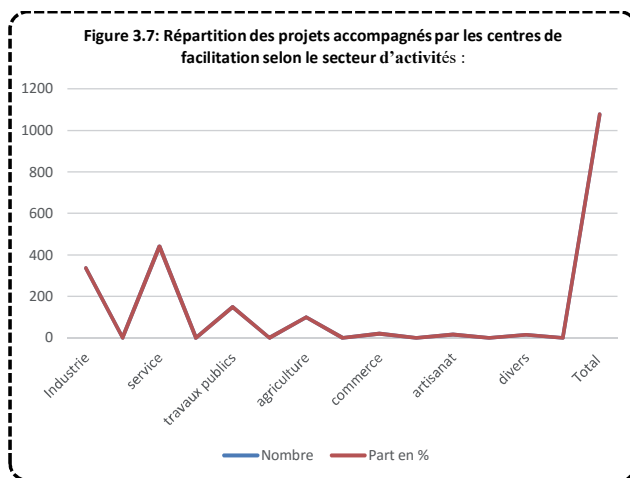
3.7 Répartition des projets accompagnés par les centres de facilitation selon le secteur d'activités

Nous avons déjà vu l'état des centres de facilitations par région géographique. Toutefois, par secteur d'activités, le secteur des services domine tous les secteurs de facilitation largement dans ces centres. Le secteur d'industrie vient en deuxième position. Par ailleurs, les secteurs de travaux publics et agricultures occupent respectivement la troisième et la quatrième position. Malheureusement, le reste des secteurs comme le commerce, l'artisanat et les divers secteurs prennent une partie très infime (pour plus d'information, voir le **Tableau 3.7** et la **Figure 3.7**).

Tableau 3.7 : Répartition des projets accompagnés par les centres de facilitation selon le secteur d'activités

Source: MIM (2014)

Secteurs d'activités	Nombre	Part en %
Industrie	336	31,20%
Service	441	40,95%
Travaux publics	149	13,83%
Agriculture	100	9,29%
Commerce	20	1,86%
Artisanat	17	1,58%
Divers	14	1,30%
Nombre total des porteurs de projets accompagnés	1077	100%



3.8 Répartition d'entreprises hébergées par les pépinières d'entreprises par région géographique

Selon Ben Drimia (2012, p. 6 et 8), les pépinières d'entreprises contribuent de manière très efficace à la réduction de la mortalité au sein de la population des PME, par des actions d'accompagnement, de coaching et de formation adaptées permettant d'améliorer le management de la PME.

Le même auteur ajoute que les pépinières sont chargées de réaliser les objectifs suivants:

- développer une synergie avec l'environnement de l'entrepreneuriat;
- participer à l'animation économique dans le lieu d'implantation;
- favoriser l'émergence de projets innovants;
- apporter un soutien aux nouveaux créateurs d'entreprises;
- pérenniser les entreprises accompagnées;
- inciter les entreprises à mieux se structurer.

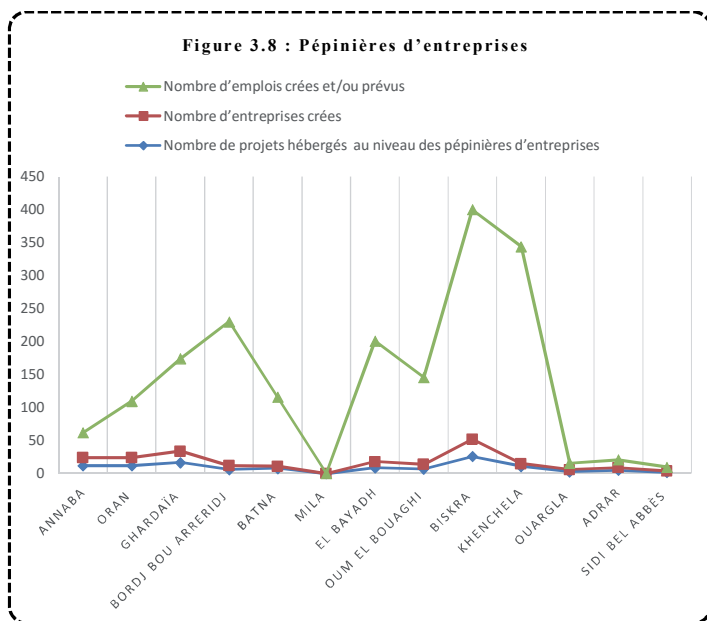
Quant à l'activité des pépinières d'entreprises, elle n'est pas très considérable, et ce comparativement aux centres de facilitations. Seulement 118 projets ont été hébergés par ces pépinières dans tout le territoire algérien. Cependant, seulement 105 entreprises ont été créées. Toutefois, pour les

emplois créés et/ou prévus, il avoisine les 1 607 emplois. Le **Tableau 3.8** expose ces données explicitement.

Tableau 3.8 : Répartition d'entreprises hébergées par les pépinières d'Entreprises par région géographique
Source: MIM (2014)

Pépinières d'entreprise	Nombre de projets hébergés au niveau des pépinières d'entreprises	Nombre d'entreprises créées	Nombre d'emplois créés et/ou prévus
Annaba	12	12	38
Oran	12	12	86
Ghardaïa	17	17	140
Bordj Bou Arreridj	6	6	218
Batna	8	3	105
Mila	-	-	-
El Bayadh	9	9	183
Oum el bouaghi	7	7	132
Biskra	26	26	348
Khenchela	11	4	329
Ouargla	3	3	10
Adrar	5	4	12
Sidi bel Abbès	2	2	6
Total	118	105	1607

Dans la **Figure 3.8**, pour la répartition géographique des activités de pépinières d'entreprises, presque quantitativement les activités de toutes ces pépinières sont analogues dans tous les centres, sauf une petite exception pour la wilaya de Biskara. Cependant, pour les emplois créés et/ou prévus, nous constatons une saillie à la wilaya de Biskara, la wilaya de Bordj Bou Arreridj et la wilaya d'El Bayadh.



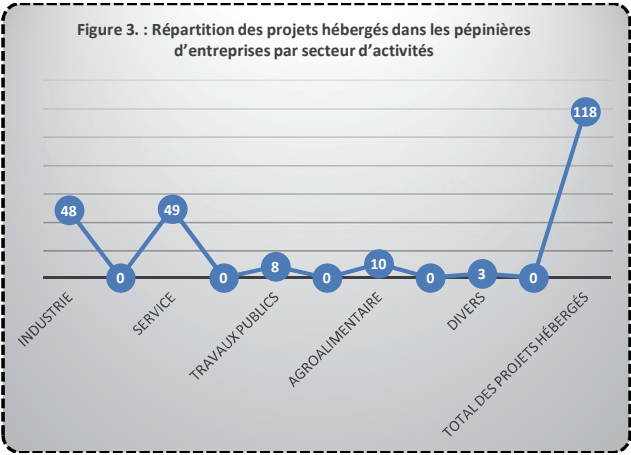
3.9 Répartition des projets hébergés dans les pépinières d'entreprises par secteur d'activités

Pour la répartition des projets hébergés dans les pépinières d'entreprises par secteurs d'activités, sur l'ensemble de 118 projets, 49 projets proviennent du secteur des services et 48 projets résultent du secteur de l'industrie. Sur le niveau intermédiaire, seulement 10 projets relèvent du secteur d'agroalimentaire et 8 projets du secteur des travaux publics. Malheureusement, dans les divers secteurs, uniquement trois (3) projets ont été hébergés par ces pépinières. Le **Tableau 3.9** et la **Figure 3.9** confirment bien ces statistiques.

Tableau 3.8 : Répartition des projets hébergés dans les pépinières d’entreprises par secteur d’activités

Source: MIM (2014)

Secteurs d’activités	Nombre	Taux
Industrie	48	40,68%
Service	49	41,53%
Travaux publics	8	8%
Agroalimentaire	10	10%
Divers	3	3%
Total des projets hébergés	118	100%



Conclusion partielle

Ce troisième chapitre a affiché la situation, l'état d'avancement et les différents dispositifs d'appui à la PME dans le cadre de la concrétisation du programme de mise à niveau durant le premier semestre de l'année 2014. Bien que plusieurs programmes sont cohabités en Algérie, par manque de données nous nous sommes concentrés sur le programme de mise à niveau de l'agence ANDPME. Cette agence a reçu, dans la période du premier semestre 2014, un total de 3 885 dossiers de demande de mise à niveau et seulement la moitié a été retenue.

Dans ces résultats c'est au nord du pays que se concentre le plus de PME que les Hauts-Plateaux. Ces derniers cachent un grand potentiel de développement économique. Le secteur de bâtiments et de travaux publics accapare une partie importante dans la mise à niveau. Cette distinction peut être expliquée par les grands chantiers de construction de 2 millions de logements et les infrastructures de route et d'autoroute lancées par les pouvoirs publics dans cette dernière décennie. Nous ne souhaitons pas, après la clôture de ses projets, ce secteur régresse.

Nous avons constaté également que, dans l'adhésion au programme de mise à niveau, la petite entreprise « PE » domine toute la typologie de PME. Ce fait est tout à fait normal, car le secteur de la PME en Algérie est constitué par une majorité de PME qui ont le statut de petite entreprise de 10 à 49 employés. Les autorités publiques devront travailler pour repousser ces PME vers le statut des moyennes entreprises de 50 à 250 employés

Dans ces résultats statistiques du programme de mise à niveau, malheureusement, l'objectif principal retenu dans le prochain plan quinquennal (2014-2019) est de porter la part du secteur industriel dans le PIB de 4% à 10%, les résultats démontrent que les résultats sont timides. Alors, pour lancer une économie forte en Algérie, il faut miser plus sur le secteur industriel avec toutes ses filières et le secteur agroalimentaire.

CHAPITRE 4 :
SYNTHÈSE, INTÉGRATION ET CRITIQUE

CHAPITRE 4

SYNTHÈSE, INTÉGRATION ET CRITIQUE

Introduction partielle

La fragilité de la PME face à son environnement a stimulé les autorités publiques dans les pays émergents et en développement pour développer et mettre en œuvre des programmes de mise à niveau. L'Algérie n'échappe pas à cette règle, le gouvernement algérien conscient des enjeux futurs a mis en place plusieurs programmes de mise à niveau avec plusieurs organismes internationaux et nationaux. En fait, le rôle de la PME pour l'économie nationale est déterminant, car elle remplit les fonctions de création de l'emploi, de la richesse et de la valeur ajoutée.

Dernièrement, l'Algérie a entamé plusieurs démarches pour assurer le développement économique. Elle a mené une politique de promotion du secteur de la PME afin de propulser la création de nouvelles entreprises et d'assurer leur pérennisation, et ce à travers le renforcement de la compétitivité.

En fait, la compétitivité engendre plusieurs concepts, Mkhfi et coll. (2013) l'ont défini comme suit : « Lorsqu'elle concerne des pays, la compétitivité fait souvent référence à la capacité d'effectuer des échanges et de s'intégrer aux marchés mondiaux. Elle suppose alors qu'un pays donné dispose d'un nombre et d'un éventail suffisants de secteurs industriels qui soient en mesure de soutenir avec succès la concurrence de producteurs étrangers sur les marchés intérieurs et extérieurs [...]. Dans un sens beaucoup plus large, le concept de compétitivité fait également référence au grand nombre de facteurs, d'institutions et de politiques qui, dans un pays, sont à même d'agir sur le dynamisme des entreprises ». (Mkhfi et coll. 2013, p. 9).

Alors, une économie compétitive est celle qui répond aux besoins de prospérité de toute la population nationale. De ce fait la compétitivité n'inclut pas uniquement le cadre économique en tant que tel, mais aussi le cadre juridique et réglementaire, les systèmes d'éducation et d'innovation ainsi que les autres conditions favorisant l'entrepreneuriat et l'épanouissement de l'esprit entrepreneurial." (selon OCDE, 2006, p. 115).

Nous ne pourrions pas ignorer l'environnement général dans lequel se développe cette entreprise. Ainsi, « les entreprises ont besoin d'un environnement économique et financier stable qui leur permette de se préparer de mieux possible aux développements futurs et d'améliorer leur capacité de résistance face aux chocs négatifs » (Mkhfi et coll. 2013, p. 9).

Sur le plan micro, la compétitivité de l'entreprise se mesure par sa capacité d'offrir des produits de haute qualité à des prix compétitifs relativement à ses concurrents dans le même secteur d'activités. Paquet (2006) soutient que la compétitivité se conceptualise sur deux types. La première est la compétitivité-prix « qui cherche à repousser les entreprises en vendant à des prix plus bas que les concurrents ». La deuxième est la compétitivité structurelle ou hors-prix « qui cherche à concurrencer par d'autres moyens comme une meilleure qualité des produits/services, un meilleur marketing, une meilleure gouvernance, une gestion financière saine, une meilleure gestion des ressources humaines, une exploitation d'une meilleure technologie, etc. ».

Les académiciens et les praticiens ont mis en relief les liens qui existent entre la compétitivité, alors que dans une PME la compétitivité est un signe précurseur de la performance.

Afin de synthétiser, d'intégrer et de critiquer la matière développée dans cet ouvrage, un certain nombre de rubriques seront prévues. Après ce présent préambule, nous allons faire une synthèse sur les objectifs et les procédures du programme de mise à niveau de la PME algérienne. Nous essayons d'effectuer une évaluation de la mise à niveau des PME algériennes par la détermination des contraintes et des faiblesses entravant la concrétisation du programme de mise à niveau. Subséquemment, nous allons procéder à une discussion du bilan du programme de mise à niveau de l'Agence ANDPME. Pour intégrer la matière présentée dans ce présent travail, nous allons l'épouser avec une synthèse sur la recherche de B. Amroune (2015) et enfin une critique constructive sera prévue à la fin de ce quatrième chapitre.

4.1 Synthèse sur les objectifs et les procédures du programme de mise à niveau de la PME algérienne

« La mise à niveau des PME/PMI est avant tout un processus continu d'apprentissage, de réflexion, d'information et d'acculturation en vue d'acquérir des attitudes nouvelles, des réflexes et des comportements d'entrepreneur, des méthodes de management dynamiques et

innovantes » (Beziane et Tedjani, 2009). En effet, pour schématiser le processus de mise à niveau, il est nécessaire de faire un diagnostic qui met en relief les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces. Ce diagnostic débouche sur une aide à la décision stratégique et une aide au management innovant.

La mise à niveau est une série d'activités qui cible les ressources matérielles et les ressources immatérielles de la PME afin de renforcer la compétitivité de l'entreprise et d'améliorer sa performance. « La mise à niveau est un outil au développement des entreprises qui équivaut à une mise à niveau des structures, des processus de gestion, des processus de production et aussi de l'environnement de l'entreprise » (Beziane et Tedjani, 2009).

Pratiquement, la mise à niveau est un processus immatériel et il ne s'agit pas d'une démarche de changement ou de modernisation des équipements de l'entreprise. La mise à niveau est un processus continu dans le temps et est un parcours jalonné. Le chef d'entreprise ne se permet pas de dire, j'ai terminé la mise à niveau, mais il peut faire une pause afin de se capitaliser. Le bon chef d'entreprise se remet toujours en question et se préoccupe continuellement de la mise à niveau des capacités de son entreprise et du développement de son entreprise dans le temps.

Selon Beziane et Tedjani (2009), les objectifs d'un programme de mise à niveau comportent les objectifs généraux et les objectifs fonctionnels. Le premier objectif général consiste à assurer la viabilité de l'entreprise tout en lui permettant de maintenir ou de conquérir une part de marché local et extérieur. Le deuxième objectif ambitionne de renforcer la compétitivité de l'entreprise par l'adaptation de l'entreprise aux méthodes de managements innovants. Ces derniers permettent à la PME de se conformer aux normes internationales en matière de qualité, de management, de techniques de production, etc. Le troisième objectif général vise à lutter contre le chômage afin de maintenir le niveau d'emploi ou en accroître l'offre.

Alors, selon Moussaoui (2013), les objectifs fonctionnels de la mise à niveau sont :

1. le positionnement stratégique de l'entreprise par rapport à la concurrence nationale et internationale;

2. l'état des lieux des fonctions de l'entreprise : commerciale, technique, finances, gestion des ressources humaines et système d'information;
3. les objectifs à atteindre à moyen et à long termes et la stratégie d'intervention, et ce selon la vision du dirigeant.

Le plan de mise à niveau commence par un diagnostic à la fois pour les fonctions opérationnelles que pour les fonctions stratégiques. Ces deux fonctions débouchent sur le choix des orientations du plan de mise à niveau. Le diagnostic a pour but d'évaluer les performances en s'attribuant à un système de référence. Ce système se mesure par des références quantitatives et des références qualitatives. Subséquemment, le diagnostic passe à l'identification des forces et des faiblesses de l'entreprise. Ces dernières se basent sur l'analyse des facteurs de l'environnement macroéconomique et concurrentiel, l'identification des axes d'intervention et enfin l'élaboration d'un plan de mise à niveau qui sera réalisé par des experts en la matière.

Le diagnostic et le plan de mise à niveau seront réalisés par un bureau d'expertise privé. Le chef d'entreprise a le plein choix de son bureau d'expertise. Ce bureau comprendra au moins trois consultants qui possèdent une expertise suffisante dans l'analyse économique et technique.

Suite au diagnostic stratégique global effectué par le bureau d'expertise, un plan de mise à niveau sera mis en place. « Ce plan de mise à niveau fixe les objectifs à atteindre à court terme (1 à 2 ans) et à moyen terme (3 à 5 ans) ainsi que la stratégie à mettre en œuvre pour réaliser ces objectifs. Ces objectifs pourraient être, une modification des moyens ou encore un changement des méthodes de gestion ou une reformulation des politiques. Ces politiques peuvent être une politique de production, une politique commerciale et/ou politique financière, metc.) (Moussaoui, 2013).

4.2 Évaluation de la mise à niveau des PME algériennes

La globalisation économique est une nouvelle ère caractérisée par la concurrence et la mondialisation des échanges. C'est dans ce nouveau contexte qui se conceptualise l'idée de la mise à niveau des petites et moyennes entreprises « PME ». L'objectif attendu de la mise à niveau est d'assurer l'amélioration continue de la performance et de renforcer la compétitivité. Cette mise à niveau se concrétise par la mise en œuvre des

dispositifs d'accompagnement et de soutien à l'entreprise dans ses efforts d'insertion dans l'économie mondiale.

4.2.1 Contraintes et faiblesses entravant la concrétisation du programme de mise à niveau

Tout au long du parcours du programme de mise à niveau national confié à l'Agence Nationale de Développement de la PME « ANDPME », plusieurs contraintes entravent le bon déroulement de ce programme. Nous citons quelques contraintes : contraintes liées à la gestion du dispositif, contraintes liées à la complexité du processus de mise à niveau, contraintes liées au financement et contraintes liées à la multiplication des dispositifs de mise à niveau, selon Youcefi et coll. (2013).

Pour les contraintes liées à la gestion du dispositif du programme de mise à niveau, des experts internationaux recommandent d'externaliser ce dispositif et de mettre en place un dispositif spécialisé doté par des moyens humains spécialisés et bien formés et des moyens matériels suffisants pour engager le projet de mise à niveau de quelques 20 000 PME.

Quant aux contraintes liées à la complexité du processus de mise à niveau, dans la période allouée à la réalisation des activités de mise à niveau, plusieurs étapes, généralement étalées sur 2 années, se dévoilent, à savoir : information, diagnostic, formulation de plan de mise à niveau, soumission du dossier au comité national de la compétitivité industrielle, mise en œuvre des actions matérielles et immatérielles découlant du diagnostic. En outre, ces étapes touchent toutes les fonctions de l'entreprise que ce soit fonctionnel ou stratégique. La complexité de ce processus, étalé sur une période bien déterminée, rend l'assimilation de l'entreprise de cette complexité un peu difficile, et ce compte tenu du niveau de personnel de l'entreprise et la jeunesse de la PME algérienne.

Dans le processus de mise à niveau, les chefs d'entreprises sont absorbés par les contraintes liées au financement. Ces chefs d'entreprises se plaignent des procédures de paiement du fonds de promotion de la compétitivité industrielle et les délais longs et excessifs d'octroi des crédits immanents à la mise en œuvre des plans de mise à niveau. Cette contrainte dissuade quelquefois les chefs d'entreprises pour continuer dans le processus de mise à niveau.

Nous avons souligné également dans cet ouvrage qu'il cohabite en Algérie dans cette dernière décennie trois (3) programmes de mise à niveau. Ce fait a créé un des contraintes liées à la multiplication des dispositifs de mise à niveau. Ces programmes qui coexistent sans coordination ni cohérence entre eux n'a pas manqué d'introduire des incompréhensions auprès des opérateurs du secteur de la PME.

Ait Sisaid (2013) soutient qu'un ensemble de faiblesses ont agi sur la faiblesse de la performance du programme de mise à niveau. Parmi ces faiblesses sont : la non-disponibilité des données statistiques fiables et valides et l'absence d'un bon suivi sur les activités du programme de mise à niveau. La deuxième faiblesse a trait au secteur bancaire et financier, cette faiblesse réside dans l'absence des fonds de garantie par quantité suffisante. Ce fait a influé sur le montant de l'aide financière octroyé à la PME. Ces faiblesses défavorisent toute tentative d'évaluation permettant de guider les responsables sur ce programme de mise à niveau.

4.3 Discussion du bilan du programme de mise à niveau de l'Agence ANDPME

Au mois de juin 2014, 3 885 PME ont déposé leurs dossiers pour bénéficier du programme de mise à niveau de l'Agence ANDPME en Algérie. En somme, 1965 PME ont été acceptées, 781 PME ont signé la convention pour commencer les activités du programme de mise à niveau. La mission de l'ANDPME est de mettre à niveau dans le plan quinquennal 2010-2014 un ensemble de 20 000 PME pour un budget de 380 milliards de DA, ce qui équivaut à 5 milliards de \$ US ou 4 milliards d'Euros. L'opération a commencé en janvier 2011, juste après le lancement du plan quinquennal 2010-2014. Mettre à niveau 20 000 PME dans ce plan quinquennal, implique un rythme moyen de 4 000 PME mises à niveau par année.

Alors, 50% des dossiers sont éligibles, 17% ont été ajournés et un taux de 36% n'est pas éligible. Ait Sisaid (2013) soutient que les résultats de ce programme sont maigres relativement aux objectifs ambitieux déjà déclarés avec une enveloppe budgétaire considérable engagée. Selon les résultats, nous observons que seulement quelques centaines de PME ont bénéficié de ce programme. De plus, le taux d'abandon du programme de mise à niveau auprès des PME éligibles est très haut en Algérie. La raison réside dans les lourdeurs administratives et la faiblesse du montant de la prime financière.

Pour la répartition des dossiers reçus par typologie, la petite entreprise, employant de 10 à 49 employés, est dominante. Il a été attendu que la moyenne entreprise, employant 50 à 250 employés, soit prépondérante, mais les résultats prouvent le contraire. La région du nord, en additionnant l'antenne de la wilaya d'Annaba, l'antenne de la wilaya d'Alger et l'antenne de la wilaya d'Oran, est plus dominante que les autres régions du territoire algérien. Bien que les autorités publiques prônent d'abriter davantage les activités de PME dans la région des hauts-plateaux, le résultat demeure médiocre.

Pour la répartition des dossiers reçus par secteur d'activités, le Bâtiment et Travaux publics « BTPH » accapare une grande partie. Il a été prôné par le gouvernement de développer davantage le secteur agroalimentaire et le secteur industriel. Ces deux derniers secteurs vitaux pour l'économie algérienne sont présumés respectivement d'assurer la sécurité alimentaire du pays et de développer un tissu industriel qui substitue à la rente pétrolière. En outre, bien que le secteur de service domine quantitativement toute la population de la PME algérienne, la participation du secteur de service dans la mise à niveau demeure faible.

En outre, la contribution des centres de facilitations et des pépinières d'entreprises est d'un grand apport non seulement à la mise à niveau, mais aussi au développement d'un secteur de PME fort et prospère. Nous constatons dans ces deux organismes qu'il y a une création distinctive d'emplois, soit créés et/ou prévus. Ceci est une bonne indication, notamment que la population d'habitants algérienne est jeune et la majorité est en chômage. De plus, dans ces derniers temps en Algérie, le chômage touche aussi spécifiquement les diplômés de l'enseignement supérieur et les diplômés des centres de formation professionnelle. Selon le plan des autorités publiques, pour combattre le chômage, il est nécessaire de créer d'ici 2025 deux (2) millions de PME. Le plus captivant dans les activités des pépinières d'entreprises est qu'elles sont dominées par deux secteurs importants pour l'économie algérienne. Ces deux secteurs sont : le secteur de service et le secteur industriel.

4.4 Synthèse sur la recherche de B. Amroune (2015)

Dans un monde en mutation et en perpétuel changement, les petites et moyennes entreprises « PME » continuent de subir les effets néfastes de la globalisation économique et les conditions de l'environnement ouvert et intense. Ces entreprises sont confrontées à une concurrence ardue et féroce au désavantage des PME qui sont réellement non compétitives et non performantes, notamment dans un contexte de pays en développement. Ce nouveau climat d'affaires exige de prendre en compte le développement de la PME et de l'insérer dans l'arène de la concurrence tant nationale qu'internationale et d'assurer la promotion d'un tissu de PME plus performant.

Par consensus, les PME constituent en général la majorité des entreprises dans les pays développés et en développement. Elles emploient un segment important de la population active et contribuent de manière significative à la production nationale. Il est reconnu qu'un secteur de PME fort, efficace et dynamique joue un rôle clé dans la création de l'avantage concurrentiel international et assure un développement économique. Dans ces pays, on constate ces dernières années qu'une attention croissante a été accordée à la façon dont les PME doivent répondre au nouveau paysage concurrentiel caractérisé par des tendances défavorables aux PME.

Par ailleurs, bien que les PME restent au cœur du développement économique dans les pays en développement, elles n'ont pas rempli les mandats prévus en raison d'un certain nombre de contraintes structurelles connues. Les entrepreneurs sont toujours confrontés à des problèmes dans n'importe quel pays. Toutefois, les entrepreneurs dans les pays en développement, y compris les pays pauvres et les pays en transition, ont plus de problèmes. Les problèmes liés à la création et le développement de nouvelles entreprises dans les économies en transition qui font référence à l'ex-URSS, à certains pays d'Europe orientale, d'Asie Sud-est et certains pays africains sont sérieux. Cet état de fait nous amène à la qualifier de défavorable pour ce pays, notamment les entreprises œuvrant dans un contexte de transition.

En effet, l'entreprise algérienne n'est pas épargnée à cet état de fait. L'Algérie est un pays en transition de l'économie planifiée vers l'économie de marché. Les éléments macro-économiques et politico-économiques ont provoqué une situation microéconomique cruelle au sein des PME. Ce

contexte de transition riche et complexe pourrait être décrit comme généralement inévitable.

En Algérie, après un élan remarquable durant les années soixante-dix et à la première moitié des années quatre-vingt, l'économie algérienne planifiée montre de grands signes d'asphyxie en raison d'un retournement brutal des contingences externes mondiales qui ne fait que mettre en évidence les difficultés structurelles de l'économie algérienne. Ces conjonctures ont influé grandement sur le tissu industriel algérien majoritairement de statut public. L'industrie algérienne a affronté les pires conditions de la concurrence étrangère qui s'intensifiera davantage. Suite à cette problématique, l'Algérie a entamé un processus de désindustrialisation par la privatisation des entreprises publiques et le licenciement de ses employés.

Dans cette optique, un bon nombre de problèmes entravent le développement entrepreneurial et la promotion du secteur de la PME en Algérie. Les problèmes communément connus, entre autres, sont: les méthodes de gestion des entreprises obsolètes du fait de l'absence de culture managériale caractérisant notamment la propriété familiale et les lacunes structurelles, managériales, stratégiques et organisationnelles. Ces contraintes laissent la PME sous le contrôle d'intérêts familiaux, tant dans sa gestion que dans son capital. Ces PME ont été réticentes à s'ouvrir sur le marché tant intérieur qu'extérieur. Les opérations de transfert, de fusion et de consolidation d'entreprises sont rares. Les acquisitions par des entreprises étrangères sont toujours très limitées.

Donc, pour pallier à cette problématique riche et complexe, à l'instar des pouvoirs publics dans les pays en développement, les autorités publiques algériennes ont dressé et mis en œuvre des programmes de mise à niveau pour le secteur de la PME algérienne. Ces programmes sont développés et chapeautés par un conseil consultatif chargé par la mise à niveau des entreprises. Les programmes de mise à niveau en Algérie ont réussi à mettre, jusqu'à présent, quelques milliers de PME afin de les insérer dans l'arène de la concurrence tant nationale qu'internationale et d'améliorer leur performance. Les programmes sont initiés par plusieurs organismes nationaux et internationaux. Les organismes internationaux sont : l'ONUDI et la commission européenne chargée par le programme de mise à niveau MEDA1 et MEDA2. L'organisme national chargé par la mise à niveau est bien l'Agence Nationale de Développement de la PME à Alger « ANDPME ».

L'objectif assigné à la mise à niveau vise l'amélioration de la compétitivité de la PME algérienne, le maintien de sa part du marché interne et la conquête éventuelle du marché extérieur. Bref, la finalité est d'améliorer la compétitivité des PME et de promouvoir leur performance. Cependant, les résultats escomptés de ces programmes concernent : la viabilité des PME, la compétitivité des PME et la création d'emploi. Une PME concurrente nous semble forcément performante.

En résumé, pour le cas de l'Algérie, trois programmes de mise à niveau ont été réalisés ou sont en cours de réalisation depuis 1999. Plus de 5 milliards de \$ US ont été engagés jusqu'à présent et des ressources humaines et matérielles phénoménales ont été consacrées à cette fin. Cependant, la question qui se pose est celle de savoir si ces programmes de mise à niveau ont réellement contribué à l'accomplissement de l'objectif escompté. Alors, l'objectif principal de notre étude est de mener une analyse de performance sur la PME algérienne bénéficiaire d'un programme de mise à niveau. Cette analyse de performance vise la détermination de l'effet de ces programmes de mise à niveau, de déceler les facteurs de succès et les déterminants de performance et d'explorer l'effet des variables modératrices de l'environnement ouvert et intense sur la relation entre les éléments de programme de mise à niveau et les indicateurs de performance de la petite et moyenne entreprises.

Le programme de mise à niveau couvre deux volets, le volet opérationnel et le volet stratégique. Notre étude s'est intéressée au volet opérationnel, puisqu'il touche les fonctions opérationnelles nécessaires au fonctionnement quotidien. Les fonctions opérationnelles renferment les investissements matériels et les investissements immatériels. Dans notre présente étude, nous cherchons l'impact de ces investissements sur la performance. En fait, la performance a été mesurée par des indicateurs financiers et non financiers.

Nous avons étudié également la modulation des variables de l'environnement contextuel immédiat à l'entreprise. Pour ces éléments environnementaux, nous avons examiné quatre variables : munificence de l'environnement en termes de disponibilité et de rareté de ressources, dynamisme de l'environnement touchant la stabilité et l'instabilité de l'environnement, niveau de la compétitivité de l'entreprise au niveau local, régional et complexité de l'environnement en termes d'hétérogénéité des éléments de l'environnement.

Plus pratiquement comme approche méthodologique, dans cette recherche, nous avons utilisé une méthodologie de recherche empirique, déductive et quantitative. Ainsi, nous avons développé et validé un questionnaire théorique portant sur la mise à niveau de la PME. Ce questionnaire a été purifié par des techniques statistiques plus fiables. Le questionnaire en conséquence a été ajusté aux données collectées. En effet, la collecte de données a été faite par un complexe de stratégies. Principalement, la cueillette de données a été faite par la compagnie Kompass Internationale, filiale Algérie, tout en utilisant sa base de données et ses serveurs informatiques. Cette cueillette de données a été faite par opération de publipostage "*E-mailing*" sur un échantillon de 11 230 entreprises. Le taux de réponse à notre sondage était de 8,95%. Dans l'analyse de données, nous avons utilisé un complexe de techniques statistiques, entre autres, une technique statistique d'une nouvelle génération : la modélisation par les équations structurelles, une technique fiable et crédible, qui ne laisse aucune marge à l'erreur de mesure.

Les résultats de recherche sont concluants. Il a été démontré statistiquement que les programmes de mise à niveau améliorent la performance des petites et moyennes entreprises algériennes. Ainsi, la contribution majeure pour cette étude est que nous sommes arrivés à découvrir que le programme de mise à niveau améliore la performance de l'entreprise, ceci est un très bon indice. De même, nous sommes arrivés à déceler les facteurs de succès et les déterminants de performance des programmes de mise à niveau. Également, nous avons étudié la composante « adaptation de l'entreprise à son environnement contextuel ». Il s'est avéré qu'uniquement deux facteurs sur huit « 2/8 » des investissements immatériels ont été significatifs positivement avec la variable dépendante, performance. Toutefois, les investissements matériels n'ont pas été validés par les données collectées auprès de vous. Plus particulièrement, la présente recherche nous a permis également de comprendre l'impact des programmes sur la performance de la PME algérienne bénéficiaire d'un programme de mise à niveau plus profondément. À travers nos résultats statistiques, il a été confirmé que l'adaptation organisationnelle de l'entreprise algérienne à son environnement immédiat est possible.

L'étude est importante du fait que peu de recherches ont étudié académiquement le programme de mise à niveau, notamment en Algérie. L'étude répond à un besoin, et ce compte tenu de l'importance donnée par les autorités publiques dans les pays en développement à ces programmes de mise à niveau.

Les facteurs significatifs sont : gestion de la production et gestion du marketing. Alors, en dépit de la présence des autres facteurs d'investissements immatériels et d'investissement matériels, nous concluons que l'entreprise algérienne n'est pas structurée. Ses principales fonctions sont de produire et puis vendre, ceci est normal du fait que la PME algérienne est naissante et que sa création remonte principalement aux années 2000. En conséquence, l'entrepreneur algérien ne donne pas importance à ces fonctions ou son entreprise enregistre une carence pour les autres fonctions comme : gestion de la qualité, gestion financière, management général et gestion des ressources humaines. De même, l'entrepreneur algérien ne donne carrément pas d'importance aux investissements matériels, entre autres, rendement et modernisation de l'équipement, capacités technologiques et acquisition de nouvelles technologies.

Par ailleurs, les résultats de notre recherche pour le contexte algérien confirment que l'environnement n'est pas déterministe en absolue, mais plutôt favorable. L'entrepreneur algérien peut naviguer sur les mers houleuses de son environnement. Donc, l'environnement en Algérie est neutre, malgré que le Forum des Chefs d'Entreprises « FCE » et la Confédération Nationale du Patronat Algérien « CNPA » et les déclarations des chefs de grands groupes industriels considèrent l'environnement menaçant. Nous considérons que l'effet négatif de l'environnement perçu par les chefs d'entreprises est purement médiatisé. Mais faites attention, notons que notre recherche a porté principalement sur les petites entreprises de 10 à 49 employés et les très petites entreprises de 1 à 9 employés. Pour les petites et moyennes entreprises algériennes, l'environnement contextuel ne constitue pas une menace, au-dessous du radar n'est pas visible.

Notre recherche a permis de développer un outil qui va permettre à ces organismes et aux entrepreneurs dans les pays en développement, particulièrement en Algérie, d'optimiser la performance de l'entreprise et de développer davantage les compétences humaines et les capacités matérielles et immatérielles de la PME. À travers cet outil, une entreprise algérienne, peu importe, pourrait être évaluée et déterminerait sa performance.

Spécialement pour l'Algérie, les résultats de cette étude permettent de capitaliser l'expérience acquise dans les anciens programmes, notamment que nous avons étudié les programmes de mise à niveau d'une manière agrégée. Plus pratiquement, l'étude initialement s'occupait des fonctions opérationnelles qui sont nécessaires aux fonctionnements quotidiens.

De ce fait, nous avons conclu que l'entreprise algérienne n'est pas structurée. Il est recommandé aux autorités publiques algériennes concernées et des responsables des entreprises de développer davantage les fonctions opérationnelles en investissements matériels et investissements immatériels. La PME algérienne souffre carrément de ces investissements ou ressources.

Alors, nos recommandations pour les autorités publiques algériennes et les chefs d'entreprises, dans le cadre du programme de mise à niveau, sont de dispenser des formations et des stages de perfectionnement aux personnels des entreprises pour optimiser les compétences de l'entreprise. Notre attention va aux autorités publiques chargées par le programme de mise à niveau afin d'établir des instituts de formation et d'entraînement pour les ressources humaines, non seulement pour les entreprises désireuses de se mettre à niveau, mais généralement pour les cadres et les employés de l'entreprise algérienne. La création de ces centres de formation sera établie sur l'échelle nationale en quantité et en qualité suffisante. La recherche a mis en vigueur la carence en acquisition de la technologie. Dans cette optique, nous recommandons aux autorités publiques de créer des centres technologiques assurant le perfectionnement technique et de placer des organismes de réseautages pour l'acquisition de la technologie à l'international au bénéfice de ces PME.

Afin de faciliter le financement de la PME, nous appelons les autorités publiques concernées à consolider le financement de l'entreprise par la création des banques et des méthodes de financement innovant spécifiquement pour la PME, la création des sociétés de capital-risque, de crédit-bail et de consolider les activités de la bourse d'Alger. Cependant, l'entrepreneur algérien ne donne pas d'importance à la structure organisationnelle et au management général. Ceci peut être expliqué par la jeunesse de l'entreprise algérienne. Mais, dans le cadre de l'ouverture de l'économie algérienne sur la concurrence internationale, il est primordial à l'entreprise algérienne de passer au professionnalisme managérial et de cesser les pratiques traditionnelles et désuètes de la gestion des entreprises. Cela sera fait par l'ouverture des écoles de gestion privée, le renforcement et la modernisation des écoles publiques.

Enfin, bien que ces résultats de recherche soient appliqués sur le contexte algérien, ce contexte n'est qu'un cas pratique. L'étude peut être appliquée sur tous les pays en développement tout en collectant les données sur le pays en question.

4.5 Critiques

Dans une recherche faite sur l'effet du programme de mise à niveau dans les trois pays du Maghreb arabes : Maroc, Algérie et Tunisie, Ait Sisaid (2013) confirme que d'une manière globale statistiquement le programme de mise à niveau a un effet positif sur la croissance des ventes, l'emploi et l'endettement. En revanche, l'effet est plus nuancé sur la productivité, l'investissement et les exportations. Le même auteur ajoute que les PME bénéficiaires de ce programme cherchent à augmenter leurs parts de marché.

De même, comme vous avez déjà constaté dans la précédente rubrique, la recherche d'Amroune (2015) affirme également statistiquement que les différents programmes de mise à niveau réalisés en Algérie améliorent la performance de la PME algérienne. Mais cette entreprise n'est pas structurée, sa principale fonction est de produire et puis vendre, autrement dit, les facteurs de succès de la PME algérienne sont la gestion de la production et la gestion du marketing. En effet, de huit fonctions opérationnelles nécessaires au fonctionnement quotidien incluses dans cette étude, seulement deux facteurs ont été significatifs positivement sur la performance, alors il reste beaucoup de travail à faire.

Ait Sisaid (2013) déclare que la véritable mise à niveau au sens de ces actions n'a pas réellement fait effet. Comme nous avons déjà constaté dans le bilan du programme de mise à niveau et la discussion du bilan dans ce présent ouvrage, le programme national de mise à niveau demeurerait faible par rapport aux objectifs ambitieux des pouvoirs publics. Les pouvoirs publics ont dressé un objectif : mettre à niveau quelques 20 000 PME d'ici 2014 pour une enveloppe budgétaire totalisant 4 milliards euros, tout en sachant que dans le cadre de l'association avec l'Union Européenne, l'échéance de démantèlement tarifaire prévue en 2020 arrive à terme.

Dans Kara-Békir (2014), Zaïm Bensaci, président du Conseil national consultatif de la PME, déclare que le programme de mise à niveau des entreprises n'a pas atteint les objectifs fixés. Il ajoute que « le programme national de mise à niveau des petites et moyennes entreprises (PME) a été un échec. Sur les 20 000 PME prévues par le programme, seules 7 000 ont pu bénéficier de l'enveloppe consacrée pour l'amélioration de la compétitivité ».

Monsieur Zaïm Bensaci évoque que 7 000 PME ont pu bénéficier du programme de mise à niveau. Or, nous avons déclaré que plus de 3 885 dossiers ont été reçus au siège de l'ANDPME. Je crois que la balance de 7 000 PME avec les 3 885 PME totalise les PME qui ont bénéficié d'autres programmes, comme le programme de l'ONUDI avec le Ministère de l'Industrie et de la restructuration et le programme de la Commission européenne de l'Euro Développement PME « EDPME ».

Vis-à-vis son poste de responsabilité de développement de la PME algérienne, Zaïm Bensaci déclare que « cette situation devrait nous pousser à réfléchir aux problèmes qui freinent l'application de ce programme, soulignant la nécessité de miser sur la qualité et de publier les chiffres concernant les entreprises qui ont bénéficié de « véritable » mise à niveau » (Kara-Békir, 2014). Alors, M. Bensaci déclare qu'uniquement 35% des objectifs ont été atteints dans l'espace de quatre (4) années de mise en œuvre de ce programme. Il suggère de réviser le statut de l'agence ANDPME ou de la confier plus de moyens humains et matériels de qualité et de quantité suffisantes.

Selon A. T. (2012), pour Zaim Bensaci, la mise à niveau souffre de la lourdeur bureaucratique. Après acceptation de la demande, un dossier de demande de diagnostic et de plan de mise à niveau traîne trois (3) mois s'ajoute un autre mois pour être payé et validé ». En effet, cette pratique bureaucratique décourage les demandeurs du programme ou incite les PME à se désister. Alors, le programme de mise à niveau est l'otage de ses modalités et de ses procédures

De son côté, le Forum des Chefs d'Entreprises « FCE » souligne d'atténuer les critères d'éligibilités qui devraient être en conséquence révisés. En outre, le FCE soulignait déjà les risques de dérapage. Le FCE ne cache pas son scepticisme, il souligne déjà les risques de dérapage pour atteindre les 20 000 PME mises à niveau de lancer des actions tous azimuts sans objectifs précis et sans rechercher l'efficacité attendue (Taleb, 2012).

Ainsi, le FCE propose de porter l'aide de l'État à 80% pour les diagnostics, 70% pour les investissements immatériels et de 20 à 40% pour les achats d'équipements. Le FCE souligne aussi que les pouvoirs publics sont plus attentifs aujourd'hui aux "performances" statistiques de l'entreprise qu'à l'efficacité réelle des dispositifs mis en place (Taleb, 2012).

A. T. (2012) relève le problème de certification. Le coût plafond de l'action est de 5 000 000 DA, l'État prend en charge 30% du coût et le reste financé par les crédits bonifiés à 4%. Il ajoute également que la certification déroule dans la complaisance, ce qui incite à recourir à la contre-expertise. De même, le programme de mise à niveau de l'ANDPME, dans ce dispositif actuel, ce n'a pas été inventé ou innové, c'est d'un mimétisme au programme de l'Euro-Développement PME de la Commission européenne.

A. T. (2012) pose un problème d'une autre nature, les PME algériennes privées ou publiques ne possèdent pas la culture de recourir au conseil et à l'expertise. Les entreprises algériennes ne mesurent pas l'effet de *conseil* sur l'amélioration de la performance de l'entreprise et ces entreprises ne font pas confiance aux experts algériens et vont recourir à l'expertise étrangère.

En guise de recommandations, Ben Drimia (2012, p. 27) propose de mettre en place « l'Observatoire National de la PME et de l'Entrepreneuriat, qui a pour objectif de développer la fonction veille économique et technologique pour assurer une meilleure compétitivité de la PME algérienne.

Les principaux axes d'intervention de l'observatoire sont:

- a) fournir la veille économique et technologique;
- b) proposer aux pouvoirs publics les mesures d'aide, de soutien et de promotion de la PME;
- c) offrir à l'égard des PME de veille informationnelle en fonction des évolutions et des tendances nationales, régionale et internationale;
- d) analyser et suivre les tendances de l'évolution de l'environnement de la PME. »

Dans ce cadre, Boudjemaa (2013) propose de mettre en place deux observatoires qui complètent l'Observatoire National de la PME et de l'Entrepreneuriat. Ces deux autres observatoires sont l'observatoire de l'économie nationale et l'observatoire de l'économie mondiale. Ces trois observatoires sont des boussoles qui aideraient l'Algérie dans le positionnement national et international de son économie et considéré en tant que sources de veille informationnelle et économique.

Conclusion partielle

Selon certaines recherches académiques et études statistiques, le programme de mise à niveau montre ses preuves. Il améliore la performance de l'entreprise et contribue au renforcement de sa compétitivité. Mais, ce programme fait face à de véritables contraintes. Nous citons, entre autres, l'insuffisance de la dotation allouée au fonds et le financement bancaire des plans de mise à niveau des entreprises, et ce selon Hadjar (2011). Aït Sisaid (2013) soulève un autre type de contrainte comme l'environnement économique contraignant, la lourdeur bureaucratique des institutions responsables de ces programmes, le faible degré d'attractivité des dispositifs mis en place, celles-ci sont sur le plan macro. Cependant, sur le plan de l'entreprise, la contrainte la plus sérieuse est la résistance au changement de la part de certains cadres trop préoccupés à préserver une organisation rigide et opaque.

Pour remédier à ces insuffisances, Hadjar (2011) appelle à des solutions urgentes pour éviter de risquer la mise en œuvre des actions déjà lancées. Aït Sisaid (2013) lance un autre appel aux autorités publiques pour soutenir et pour renforcer les programmes de mise à niveau. Il ajoute que ces programmes doivent s'inscrire dans une logique de long terme et que ces programmes font partie de la stratégie industrielle de l'Algérie. Un programme perd son impact si on ne l'intègre pas dans son environnement immédiat. De ce fait, il est très intéressant de mettre à niveau l'environnement macro et méso de l'entreprise. De cette façon, nous gardons la cohérence entre l'environnement macro-économique et la PME, ce qui en fait renforcer la compétitivité de l'entreprise.

En conclusion, selon les experts sur les questions économiques de l'Algérie, ils confirment que malgré une panoplie de programmes économiques et de nombreux programmes de mise à niveau, l'économie algérienne n'est pas bien lotie au niveau de la compétitivité et de la performance de l'entreprise, il est appelé aux chefs d'entreprises et aux autorités publiques de développer davantage des efforts au bénéfice de bien-être de la PME algérienne, notamment de capitaliser ce qui a été acquis.

CONCLUSION GÉNÉRALE

D'une manière générale, les PME privées sont considérées, notamment en Algérie, comme un des moteurs du développement économique et un des principaux contributeurs à la création d'emploi durable et à l'augmentation de la valeur ajoutée (Julien, 1994). Les principales activités des programmes de mise à niveau visent à consolider les acquis des PME dans des démarches de qualité, d'adaptation des normes et d'intégrer les nouvelles techniques d'information et de communication comme facteurs de compétitivité, selon CEPMÀN (2007a).

De ce fait, les résultats attendus de la mise en œuvre de ces programmes sont, d'une part : l'amélioration de la compétitivité d'un certain nombre de PME, la mise en place d'une démarche qualité dans certaines filières d'activité, le renforcement des organismes de services d'appui, le conseil aux entreprises et la formation du personnel de la PME.

D'autre part, la création des centres techniques, le renforcement des associations professionnelles et des organisations patronales de PME afin de professionnaliser les services rendus aux entreprises par le renforcement des capacités des institutions, en particulier l'Agence Nationale de Développement des PME « ANDPME ».

La montée en puissance des programmes en quelques années et la campagne d'information et de communication ont permis de crédibiliser davantage la visibilité du programme ainsi que les résultats attendus à travers la mise en œuvre des opérations de mise à niveau. Aujourd'hui, il est important de relever la pertinence des résultats obtenus, à travers deux repères significatifs : plus de 7 000 entreprises ont été déjà mises à niveau par les trois programmes.

Selon CEPMÀN (2007a), 63 % de ces entreprises considèrent que ces programmes ont eu un impact positif sur la qualité du produit, la maîtrise de la structure des coûts, ainsi que sur les techniques de management, et ce suite à un sondage fait conjointement par l'ex-Ministère de la PME et de l'Artisanat et la Commission européenne chargée par le programme MEDA1.

De plus, dans le cadre du Programme Indicatif National, « PIN », qui a été finalisé avec les experts de la Commission européenne à Alger, la mise en œuvre de ce programme est confiée à l'Agence Nationale de Développement des PME créée à cet effet, ceci dans une perspective de pérennisation des actions de systèmes de mise à niveau, d'engager des actions d'appropriation de systèmes d'assurance de qualité et des nouvelles technologies de l'information.

Ainsi, ces facteurs sont considérés comme des facteurs décisifs de la compétitivité des PME algériennes. Ce vaste programme de modernisation des entreprises sera doté d'une importante enveloppe financière et visera un potentiel ciblé de 20 000 PME dans le programme quinquennal 2010-2014 pour un budget de 5 milliards \$ US.

Le programme de mise à niveau met en exergue la compétitivité de l'entreprise algérienne. Bien que certaines études confirment que la PME en Algérie est compétitive, Mkhfi et coll. (2013) souligne que les PME ont enraciné une culture peu compatible avec une très haute compétitivité. Ce fait remet en question le démantèlement tarifaire avec l'Union européenne prévu en 2020 et pousse les autorités publiques de renégocier un ajustement possible.

La mise à niveau dans plusieurs pays émergents et en développement a donné ses preuves. En Algérie, après une expérience de 16 années de pratique dans la mise en œuvre du programme à niveau, les autorités publiques sont invitées premièrement à capitaliser ce qu'a été réalisé et deuxièmement à travailler davantage pour remédier aux contraintes et aux insuffisances enregistrées jusqu'à présent.

Par ailleurs, les chefs d'entreprises doivent être conscients que la mise à niveau n'est pas limitée dans le temps. C'est un processus continu d'apprentissage et de remettre en question toujours la gestion et la gouvernance de l'entreprise. Il est à noter que la mise à niveau n'est pas l'apanage des entreprises qui sont en difficulté, mais les entreprises en situation de compétitivité et d'excellence trouvent dans la mise à niveau l'opportunité pour améliorer la performance et pour renforcer la compétitivité.

Enfin, nous souhaitons plus d'études et de recherches universitaires pour mettre plus de lumière sur la question de mise à niveau, non seulement en Algérie, mais dans d'autres contextes et pays.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- A. T. (2012). Stratégie pour une rentabilité. Journal Liberté, [En ligne], (<http://www.liberte-algerie.com/contributions/strategie-pour-une-rentabilite-197198>) (Page consultée le 11-01-2016)
- Ait Sisaid. (2013). Les dispositifs de mise à niveau de la PME maghrébine : Tunisie, Maroc et Algérie. [En ligne] http://www.ummto.dz/IMG/pdf/Ait_sisaid.pdf (Page consultée le 11-01-2016)
- ANDPME « Agence Nationale de Développement des PME ». (2005). Statut : portant création, organisation et fonctionnement de l'Agence nationale de développement de la PME. Algérie, Alger. Document interne.
- ANDPME « Agence Nationale de Développement des PME ». (2007). Programme national de mise à niveau des petites et moyennes entreprises. Algérie, Alger. Document interne.
- ANDPME « Agence Nationale de Développement des PME ». (2008). Fonds national de mise à niveau, manuel des procédures. Algérie, Alger. Document interne.
- Ben Drimia. (2012). Politique de promotion de la PME en Algérie. [En ligne] ([file:///C:/Users/Ramzi/Downloads/Politique+de+promotion+de+la+PME+en+Alg%C3%A9rie%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Ramzi/Downloads/Politique+de+promotion+de+la+PME+en+Alg%C3%A9rie%20(3).pdf)) (Page consultée le 11-01-2016)
- Beziane Iman et Tedjani. (2009). Contribution de la mise à niveau des PME à la réduction du taux de chômage. [En ligne], (<http://univ-biskra.dz/rem/n5/10.pdf>) (Page consultée le 11-01-2016)
- Boudjemaa Rachid. (2013). La mise à niveau des PME ne peut suffire d'un dispositif juridique-financier, entretenu par Ali Ben Mohamed. Revue L'Éconews, [En ligne]

(http://www.leconews.com/fr/entretiens/Experts/la-mise-a-niveau-des-pme-ne-peut-se-suffire-d-un-dispositif-juridico-financier-17-04-2013-163073_283.php) (Page consultée le 11-01-2016)

Bouzidi Abdelmajid. (2010). Le Premier ministre appelle à un soutien à l'entreprise algérienne. Journal El Fadjer (En ligne) <http://www.algerieinfo.com> (Page consultée le 24-12-2010)

CEMPME « Commission Européenne et Ministère de la PME ». (2006). Analyse de la filière des transformations de la tomate, rapport de synthèse. Algérie, Alger. Document interne.

CEMPME « Commission Européenne et Ministère de la PME ». (2007 i). Fiche sous-sectorielle 2007, céramique : première version. Algérie, Alger. Document interne.

CEMPME « Commission Européenne et Ministère de la PME ». (2007b). Guide de conduite d'une mission d'expertise. Algérie, Alger. Document interne.

CEMPME « Commission Européenne et Ministère de la PME ». (2007c). Guide du recrutement et des ressources humaines. Algérie, Alger. Document interne.

CEMPME « Commission Européenne et Ministère de la PME ». (2007d). Guide d'analyse : la filière industrielle en Algérie. Algérie, Alger. Document interne.

CEMPME « Commission Européenne et Ministère de la PME ». (2007e). Guide du diagnostic. Algérie, Alger. Document interne.

CEMPME « Commission Européenne et Ministère de la PME ». (2007f). Guide de pré diagnostic. Algérie, Alger. Document interne.

CEMPME « Commission Européenne et Ministère de la PME ». (2007g). Guide du recrutement et des ressources humaines. Algérie, Alger. Document interne.

CEMPME « Commission Européenne et Ministère de la PME ». (2007h). Guide d'analyse de la filière industrielle en Algérie. Algérie, Alger. Document interne.

- CEMPME « Commission Européenne et Ministère de la PME ». (2007j). Analyse de la filière des produits rouges en Algérie, rapport de synthèse 2007. Algérie, Alger. Document interne.
- CEMPME « Commission Européenne et Ministère de la PME ». (2007k). Recueil des fiches sous-sectorielles. Algérie, Alger. CD ROM interne.
- CEMPME « Commission Européenne et Ministère de la PME ». (2007l). Recueil des textes législatifs et réglementaires régissant le secteur de la PME en Algérie. Algérie, Alger. CD ROM interne.
- CEPMAN « Commission européenne du programme de mise à niveau ». (2007a). Programme d'appui aux PME/PMI, des résultats et une expérience à transmettre. Algérie, Alger. Document interne.
- DIMWL « Direction de l'Industrie et des Mines de la Wilaya de Laghouat ». (2015). Présentation des structures d'appui aux PME algériennes. [En ligne] (<http://dipmepi-laghouat.weebly.com/les-structures-drsquoappui-et-drsquoanimation-eacutecomomique-locale.html>) (Page consultée le 11-01-2016)
- EDPME « Euro-Développement PME ». (2010). Définition de la mise à niveau des PME. ANDPME (En ligne) <http://www.andpme.org.dz> (Page consultée le 14-12-2010)
- Gupta, A.K. and Govindarajan, V. (2002). "Cultivating a global mindset", Academy of Management Executive, Vol. 16 No. 1, pp. 116-26.
- Hadjar Assia. (2011). L'entreprise et la relance économique. Mémoire de maîtrise, Université d'Oran, [En ligne] (http://www.memoireonline.com/12/13/8330/m_L-entreprise-et-la-relance-economique10.html) (Page consultée le 11-01-2016)
- Hassen-Bey Mustapha (2006). Entreprise algérienne gestion, mise à niveau et performance économique. Éditions Thala, El-Biar, Algérie, Alger.
- Julien Pierre André. (1994). Qu'entend-on par PME. Les PME, bilan et perspectives. Economica, pp. 23-35

- Julien, Pierre André. (1995). Globalisation de l'économie et PME. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, vol. 12, no3, pp. 58-72.
- Kara-Békir Karam. (2014). Algérie : le programme de mise à niveau des entreprises n'a pas atteint les objectifs fixés. [En ligne] (<http://www.maghrebemergent.info/actualite/maghrebine/38877-algerie-le-programme-de-mise-a-niveau-des-entreprises-n-a-pas-atteint-les-objectifs-fixes.html>) (Page consultée le 11-01-2016)
- MIM : Ministère de l'Industrie et des Mines (2013). Bulletin d'Information statistique de la PME no 24. Document interne.
- MIM : Ministère de l'Industrie et des Mines (2014). Bulletin d'Information statistique de la PME no 25. Document interne.
- MIPMEPI : Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement. (2010). Bulletin d'Information Statistique de la PME no 18. Document interne.
- MIPMEPI : Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement. (2011). Bulletin d'Information Statistique de la PME no 18. Document interne.
- MIPMEPI : Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement. (2012). Bulletin d'Information Statistique de la PME no 22. Document interne.
- MIR « Ministère de l'Industrie et de la Restructuration ». (2004). Fonds de promotion de la compétitivité industrielle. Algérie, Alger. Document interne.
- MIR et ONUDI « Ministère de l'Industrie et de la Restructuration et l'Organisation des Nations Unies pour le Développement de l'Industrie ». (2003). Guide méthodologique de restructuration industrielle et mise à niveau. Algérie, Alger. Document interne.
- Mkhfi Amine, Khaldj Ali et Lazreg Mohamed. (2013). La mise à niveau des PME algériennes : Un levier de compétitivité des entreprises. [En ligne] (http://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/8186/1/ABPR_06_F05.pdf) (Page consultée le 11-01-2016)

Moussaoui Rachid. (2013). Programme national de mise à niveau, le diagnostic et le plan de mise à niveau. [En ligne] (http://eeas.europa.eu/delegations/algeria/documents/press_corner/1_diagnostic_et_plan_de_mise_a_niveau.pdf) (Page consultée le 11-01-2016)

MPMEA « Ministère de la PME et de l'Artisanat ». (2001). La loi d'orientation sur la promotion de la PME. Algérie, Alger. Document interne.

MPMEA « Ministère de la PME et de l'artisanat ». (2002). Des enquêtes sectorielles de toutes les branches actives en Algérie. Algérie, Alger. Dix « 10 » CDs ROM internes.

MPMEA « Ministère de la PME et de l'Artisanat ». (2004). Assises nationales de la PME. Algérie, Alger. CD ROM interne.

MPMEA « Ministère de la PME et de l'Artisanat ». (2005). Accord d'association entre l'Algérie et l'Union Européenne, ce que vous devez savoir. Algérie, Alger. Document interne.

MPMEA « Ministère de la PME et de l'Artisanat ». (2008). Annuaire des PME du secteur de l'agroalimentaire. Algérie, Alger. Document interne.

MPMEA « Ministère de la PME et de l'Artisanat, direction des systèmes d'information et des statistiques ». (2009). Bulletin d'information statistique No 15 du 1^{er} semestre 2009. Algérie, Alger. Document interne.

MPMEA « Ministère de la PME et de l'Artisanat, Direction des systèmes d'information et des statistiques ». (2007a). Bulletin d'information statistique No 12. Algérie, Alger. Document interne.

MPMEA « Ministère de la PME et de l'Artisanat, Direction des systèmes d'information et des statistiques ». (2007b). Bulletin d'information économique No11. Algérie, Alger. Document interne.

- MPMEA « Ministère de la PME et de l'artisanat, Direction des systèmes d'information et des statistiques. » (2007c). Bulletin d'information économique No 10. Algérie, Alger. Document interne.
- MPMEA : Ministère de la PME et de l'Artisanat. (2006). Bulletin d'information économique N0 9 pour le 1er semestre 2006. Document interne.
- MPMEA : Ministère de la PME et de l'Artisanat. (2007a). Bulletin d'information statistique N0 11 pour le 1er semestre 2007. Document interne.
- MPMEA : Ministère de la PME et de l'Artisanat. (2007b). Bulletin d'information statistique N0 12 pour l'année 2007. Document interne.
- MPMEA : Ministère de la PME et de l'Artisanat. (2009). Bulletin d'information statistique N0 16 pour l'année 2009. Document interne.
- Storey D. J. (1994). Employment In D. J. Storey (td.), Understanding the small business sector (PP. 160-203). London Routldge.
- Taleb Yazid. (2012). La mise à niveau des PME algériennes par les chiffres : du saupoudrage pour un bilan. Maghreb Émergent, [En ligne] (http://www.vitamedz.org/la-mise-a-niveau-des-pme-par-les-chiffres-du-saupoudrage-p/Articles_18300_485181_0_1.html) (Page consultée le 11-01-2016)
- Thietrat R. A. (1986). Stratégies de revitalisation pour les activités en difficultés. R. F. G. pp. 111-118.
- Youcefi Rachid, Hadjar Assia et Berraho Hadj Mellani. (2013). L'évaluation de la mise à niveau des PME en Algérie. [En ligne] (http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:UseGRsL6xncJ:eco.univ-setif.dz/seminars/Pub_Invstmnt/5-1.pdf+&cd=1&hl=fr&ct=clnk&gl=ca) (Page consultée le 11-01-2016)

Sites Internet :

- Ministère de l'industrie et de la restructuration en Algérie :
<http://www.mir-algeria.org/> § Ministère de la PME et de l'artisanat en Algérie : <http://www.pmeart-dz.org/fr/index.php>
- Agence nationale de développement des PME en Algérie :
<http://www.andpme.org.dz/> § Délégation de la Commission Européenne en Algérie chargée par la mise à niveau de PME : www.deldza.ec.europa.eu/...Algérie/prog5.htm

More Books!



yes

Oui, je veux morebooks!

I want morebooks!

Buy your books fast and straightforward online - at one of the world's fastest growing online book stores! Environmentally sound due to Print-on-Demand technologies.

Buy your books online at

www.get-morebooks.com

Achetez vos livres en ligne, vite et bien, sur l'une des librairies en ligne les plus performantes au monde!

En protégeant nos ressources et notre environnement grâce à l'impression à la demande.

La librairie en ligne pour acheter plus vite

www.morebooks.fr

OmniScriptum Marketing DEU GmbH
Heinrich-Böcking-Str. 6-8
D - 66121 Saarbrücken
Telefax: +49 681 93 81 567-9

info@omniscryptum.com
www.omniscryptum.com

OMNIScriptum



