

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Abderrahmane MIRA de Bejaia

Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et Commerciales

Vice Décanat chargé de la Post- Graduation

Mémoire de Magister

Présenté en vue de l'obtention du Diplôme de Magister en sciences économiques

Option : Dynamique économique, développement local et territoire

Thème

**Essai d'évaluation des programmes de mise à niveau
des entreprises algériennes :
Cas de la wilaya de Bejaia**

Présenté par

OUCHEN Akli

Sous la direction du **Pr. BELATTAF Matouk**, Université de A/Mira Bejaia

Devant le jury composé de :

Pr. KHELADI Mokhtar (université de Bejaia). Président.

Pr. MELIANI Hakim (université de Sétif). Examineur.

Dr. BOUKRIF Moussa (université de Bejaia). Examineur.

Pr. BELATTAF Matouk (université de Bejaia). Rapporteur.

Remerciements

Je tiens à remercier mon directeur de mémoire, le professeur Matouk BELATTAF, pour tous ses précieux conseils et orientations, sa compréhension et son entière disponibilité.

Je tiens à remercier également les membres du jury de soutenance qui ont voulu juger ce travail.

Je tiens enfin à remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Table des matières

Remerciements.....	I
Table des matières	II
Liste des abréviations.....	III
Introduction générale.....	1
PARTIE I : La mise à niveau : outil et condition de la compétitivité des PME algériennes.....	8
Introduction.....	9
Chapitre 1 : Compétitivité et mise à niveau des entreprises : Définition des concepts.....	11
Introduction.....	12
Section1 : Compétitivité : Concepts, définitions et déterminants.....	12
1. Définition du concept compétitivité.....	13
2. Les déterminants de la compétitivité.....	16
3. Les mesures de la compétitivité.....	18
4. Les stratégies concurrentielles.....	19
Section 2. Les programmes de mise à niveau : objectifs et principes.....	21
1. Définitions.....	22
2. Objectifs du programme de mise à niveau.....	23
3. Etapes du processus de mise à niveau d'une entreprise.....	25
Conclusion.....	29
Chapitre 2 : Les changements institutionnels touchant aux entreprises en Algérie.....	31
Introduction.....	32
Section 1 : L'environnement historique et la naissance du premier type d'entreprise algérienne : 1954- 1965.....	32
1. La situation économique algérienne : 1954- 1962.....	32
2. La situation au lendemain de l'indépendance	34

3. La création de l'entreprise algérienne par l'autogestion industrielle 1962-1965.....	36
Section 2 : Le passage à l'entreprise nationale : 1965-1980.....	38
3. L'idée de projet de création des entreprises nationale.....	38
2. Caractéristiques des entreprises créées à travers les différents plans.....	40
Section 3: L'essoufflement du modèle social de l'entreprise algérienne : 1980 - 1989.....	45
1. Les mutations de la période 1980- 1989.....	45
2. Les indicateurs externes de l'essoufflement.....	46
3. Les indicateurs internes de l'essoufflement.....	49
Section 4 : Le bouleversement de l'environnement politique, juridique et économique des entreprises algériennes 1990- 2009.....	50
1. Les indicateurs de la période 1990- 1995.....	50
2. Les indicateurs de la deuxième période 1995- 2000.....	54
3. Les indicateurs de la troisième période 2000- 2005.....	57
4. Repères sur la situation économique de l'Algérie durant la période 2005-2009.....	58
Conclusion.....	61
Chapitre 3 : Présentation et caractéristiques de la PME en Algérie.....	62
Introduction.....	63
Section 1 : Les PME Algériennes : Définition et développement.....	63
1. Genèse de développement des PME en Algérie.....	63
2. Définition de la PME en Algérie.....	65
3. Evolution du secteur des PME.....	66
4. Répartition spatiale de la population des PME.....	68
5. Répartition des PME privées par secteur d'activités.....	70
6. Les emplois déclarés dans le secteur des PME et de l'artisanat.....	71
Section 2 : Caractéristiques des PME et leur poids dans l'économie algérienne.....	72
1. Caractéristiques du secteur des PME en Algérie.....	72
2. Le poids des PME dans l'économie algérienne.....	73
3. L'environnement des affaires.....	75
4. Les politiques publiques d'aides aux PME en Algérie.....	76

Conclusion.....	84
Conclusion de la première partie.....	85
PARTIE II : Evaluation des programmes de mise à niveau des PME algériennes	
.....	86
Introduction.....	87
Chapitre 4 : La mise à niveau des entreprises algériennes : états des lieux, objectifs et réalisations.....	88
Introduction.....	89
Section 1. Problématique : contexte et justification.....	89
1. Contexte de mise en oeuvre	89
2. Contexte réglementaire.....	92
3. Définition et justification.....	92
4. Les programmes de mise à niveau des PME.....	93
Section 2. Programme du Ministère de l'Industrie et de la Restructuration (MIR).....	95
1. Définition du programme.....	95
2. Objectifs du programme de mise à niveau.....	96
3. Instruments juridiques et organes d'exécution.....	99
4. Les critères d'éligibilités des entreprises au programme du MIR.....	101
5. Les phases de mise en œuvre du programme du MIR.....	102
6. Evaluation du programme de mise à niveau du MIR.....	103
Section 3. Le programme Euro- Développement PME.....	105
1. La définition du concept de mise à niveau.....	105
2. Le fonctionnement et les critères d'éligibilités des entreprises au programme EDPME.....	106
3. Evaluation de l'opération mise à niveau du programme EDPME.....	109
Section 4. Programme national de mise à niveau de la PME.....	111
1. Présentation du programme de mise à niveau des entreprises algériennes.....	111
1.1. Objectifs et cadre législatif et réglementaire du programme.....	111

1.2. Contenu du programme.....	113
1.3. Entreprises concernées par le programme et conditions d'éligibilité.....	114
1.4. Structure de pilotage et de gestion.....	114
2. Procédures de fonctionnement et de financement du programme national de mise à niveau.....	115
2.1. Diagnostic préalable à la mise à niveau.....	116
2.2. Plan de mise à niveau.....	117
2.3. Validation du plan de mise à niveau.....	119
2.4. Exécution et suivi de plan de mise à niveau.....	119
2.5. Fonds de mise à niveau.....	119
2.6. Bilan des actions du programme national de mise à niveau.....	120
Section 5 : Programme économique durable (GTZ).....	121
1. Exécution et le déroulement du programme.....	121
2. Actions au profit des institutions d'appui.....	122
Section 6. Programme d'appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de communication (PME II).....	123
1. Définition du programme.....	123
2. Domaines d'intervention	123
3. Conditions d'éligibilité.....	124
4. Approche globale.....	124
Conclusion.....	125
Chapitre 5 : La wilaya de Bejaia : Données essentielles.....	126
Introduction.....	127
Section 1 : Géographie et population	127
1. Situation géographique et organisation administrative.....	127
2. Relief et climat.....	127
3. Population et emploi.....	129

Section 2: Présentation économique.....	130
1.Les infrastructures de base.....	130
2.Les secteurs d'activité.....	132
Section 3 : Le secteur des PME dans la wilaya de Bejaia.....	137
1. Population du secteur de la PME et de l'artisanat.....	138
2. Evolution de la population des PME de la wilaya.....	139
3. Répartition des PME privées par secteurs d'activités.....	139
4. Répartition des PME privées par forme juridique.....	141
5. Répartition des PME par tranche d'effectifs.....	142
6. Répartition spatiale des PME/ Emploi dans les 10 premières communes.....	144
Conclusion.....	146
Chapitre 6 : Les programmes de mise à niveau dans la wilaya de Bejaia : état des lieux et perspectives.....	147
Introduction.....	148
Section1.Méthodologie de l'enquête.....	148
1. Echantillon étudié.....	148
2. Présentation et caractéristiques générales des entreprises enquêtées.....	149
3. Objectifs de l'enquête et contenu du questionnaire.....	152
4. Le déroulement de l'enquête.....	153
Section 2 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête.....	154
1. Caractéristiques des entreprises enquêtées.....	154
2. Perception des chefs d'entreprises sur les programmes de mise à niveau.....	161
3. Importance perçue du rôle des structures d'appui.....	162
4. Préoccupations des entrepreneurs et principaux enseignements	162
Section 3 : Etude de cas : SNC KHODJA & CIE.....	164
1. Aperçu sur la PME.....	165
2. Diagnostic global de la PME.....	165
3. Plan de mise à niveau proposé.....	173
4. Validation et le suivi du plan du mise à niveau.....	178

Conclusion.....	178
Conclusion de la deuxième partie.....	180
Conclusion générale.....	182
Bibliographie.....	189
Annexes.....	196
Liste des tableaux.....	207
Résumés.....	212

N°	Abréviation	Signification
01	ABEF	Association des Banques et Etablissements Financières
02	AFD	Agence Française de Développement
03	AFPLANE	Association Française de Stratégie et Développement des Entreprises
04	AGI	Autorisation Globale d'Importation
05	ALGEX	Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur
06	ANDI	Agence Nationale de Développement Industriel
07	ANDPME	Agence Nationale de Développement de la Petite et Moyenne Entreprise
08	ANEXAL	Association Nationale des Exportateurs Algérien
09	ANPME	l'Agence Nationale pour la Promotion de la PME
10	ANSEJ	Agence Nationale de Soutien à l'Emploi de Jeunes
11	BMN	Bureau de Mise à Niveau
12	BTP	Bâtiment Travaux Publics
13	CDR	Centre De Résultats
14	CER	Centre d'Etudes et de Recherches
15	CFA	Communauté Financière Africaine
16	CTI	Centres Techniques Industriels
17	CMR	Conseil des Ministres Restreint
18	CNES	Conseil National Economique et Social
19	CNI	Conseil National de l'Investissement
20	CNMN	Comité National de Mise à Niveau
21	COFIL	Comité de Pilotage
22	CPE	Conseil des Participations de l'Etat
23	FEDIC	Fédération des Industries du Cuir
24	FCE	Forum des Chefs d'Entreprise
25	FGAR	Fonds de Garantie
26	FMI	Fonds Monétaire International
27	FODEC	Fonds de promotion des exportations
28	FODEP	Fonds de Dépollution
29	FOMAN	Fonds National pour la Mise à Niveau
30	FOPROMAT	Fonds de Promotion et de Maîtrise de la Technologie
31	FPCI	Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle
32	GTZ	German Agency for Technical Cooperation
33	Ha	Hectares
34	IBS	Impôt sur les Bénéfices des Sociétés
35	IDE	Investissements Directs Etrangers
36	IDH	Indicateur de Développement Humain
37	ISO	International Standard Organisation
38	OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
39	OMC	Organisation Mondiale du Commerce
40	ONG	Organisation Non Gouvernementale
41	ONS	Office National des Statistiques
42	ONUDI	Organisation des Nations Unis pour le Développement Industriel
43	MEDA	Mennonite Economic Development Associates
44	MIPI	Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements

45	MIR	Ministère de l'Industrie et de la Restructuration
46	PVD	Pays en Voie de Développement
47	PIB	Produit Intérieur Brut
48	PIDEP	Programme stratégique de dynamisation et de modernisation de l'économie portugaise
49	PME	Petite et Moyenne Entreprise
50	PMI	Petite et Moyenne Industrie
51	PMNE	Programme de Mise à Niveau des Entreprises
52	PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
53	RGPH	Recensement Général de la Population et de l'Habitat
54	PROMEX	Office Algérien de Promotion du Commerce Extérieur
55	R&D	Recherche et Développement
56	RN	Route Nationale
57	SARL	Société à Responsabilité Limitée
58	S.A.T	Superficie Agricole Totale
59	SAU	Superficie Agricole Utile
60	SGP	Société de Gestion des Participations
61	TIC	Technologie d'Information et de Communication
62	TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
63	UE	Union Européenne
64	ZAC	Zone Activité
65	ZI	Zone Industrielle
66	ZALE	Zone Arabe de Libre Echange

Introduction générale

Introduction générale

Au cours des années 1980, l'effritement de la rente, la persistance d'un endettement extérieur élevé, l'incapacité du système productif à satisfaire la demande interne tant en biens d'équipement qu'en biens de consommation, ont contribué à l'entrée des entreprises algériennes en crise et donc à affronter la déstabilisation de l'environnement. Face à ces changements, l'entreprise publique était restaurée ; mais cette opération n'a pas apporté des rectifications dans les aspects organisationnels et les modes de gestion de la production et de la ressource humaine, et a laissé les statuts de l'entreprise en l'état. Les injections de fonds de Trésor auxquelles cette restructuration a donné lieu n'ont en définitive permis que d'effacer les déficits passés lesquels ont ensuite repris à un rythme plus accru.

D'autres changements sont poursuivis et ils étaient une tentative d'adaptation à un environnement nouveau (économie de marché), à une mondialisation des économies nationales, et à une globalisation des marchés nationaux. La mutation des entreprises algériennes a été mise en œuvre à travers l'opération « passage à l'autonomie » qui a suivi la promulgation des lois de 1988. L'Etat, élément essentiel de l'environnement de l'entreprise algérienne œuvre dorénavant dans une nouvelle organisation.

De ce fait, il a un rôle stratégique à jouer à travers les politiques économiques. Ce rôle consistera à mieux articuler le jeu du marché, à surmonter l'échec du modèle d'organisation de l'économie algérienne. A cet effet, depuis 1988, l'Algérie a engagé un processus de réformes économiques, afin de parvenir à une efficacité de son appareil de production à travers notamment l'amélioration des performances et de la rentabilité des entreprises publiques industrielles et la suppression des obstacles du développement d'un secteur privé qui pourrait stimuler l'environnement économique.

Dans les faits, même si elle a eu un nouvel encadrement juridique et institutionnel, cette restructuration était comme la première expérience. Elle n'était accompagnée une fois de plus, que de simples injections de fonds non suivies de mesures d'accompagnement de la viabilité des entités nécessitant un assainissement.

Il y a lieu de rappeler ici, qu'avec l'autonomie, la propriété et la gestion des entreprises ont été séparées en créant d'abord des fonds de participation (1988-1994), ensuite des Holdings (1995-2000) et enfin des sociétés de gestion des participations (2000-2005). D'autres

changements sont intervenus en 2005, avec l'entrée en vigueur de l'accord d'association avec l'Union Européenne. Certaines barrières tarifaires sont supprimées sur plusieurs produits. Cette suppression n'est pas sans impact sur le comportement des entreprises algériennes. A cela s'ajoute son accession à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC¹). Au cours des dernières années, de profondes mutations ont transformé la donne de la concurrence et les exigences en matière de compétitivité. L'évolution des technologies et des modèles de gestion a interagi avec l'ouverture d'un nombre important des marchés nationaux, soit sur la totalité du marché mondial ou plus souvent, sur des sous-ensembles géographiques de ce dernier. En effet, il est reconnu que l'activité économique est devenue globale et l'environnement de l'entreprise plus vaste donc plus compétitif. Ce caractère de l'environnement ou les incertitudes bouleversent le monde sur tous les plans, pousse les économies à vivre une période de grand changement.

L'adaptation à la dynamique de l'environnement est une nécessité pour l'entreprise qui veut d'abord survivre et ensuite se développer. En quelque sorte la dynamique de l'environnement laisse la phase ouverte à un nouveau type de concurrence radicalement différent entre les entreprises, à savoir la rapidité d'adaptation des entreprises ou la capacité de transformation de l'environnement à leur avantage.

Il est à signaler que les problématiques d'étude de la relation entre entreprise en tant qu'organisation et la dynamique de l'environnement ont souvent divergé. Certains auteurs mettent l'accent sur l'objet de cette relation qui consiste à s'adapter, à réagir, à absorber les fluctuations, à changer ou à accroître la marge de manœuvre. D'autres cherchent à identifier les menaces qui déstabilisent cette relation. D'autres auteurs s'intéressent aux moyens de gestion de cette relation, tels que la capacité de changement, la capacité de réorganisation et de redéploiement des ressources, la capacité de limiter les engagements irréversibles et la capacité d'apprentissage. En dépit de ces controverses, il est possible de dégager des similitudes entre les problématiques et les conceptualisations des différentes recherches qui s'intéressent aux relations de l'organisation avec l'environnement. Celui-ci est l'ensemble des facteurs externes qui influent sur l'entreprise. Il y a une influence au mieux réciproque entre les deux composantes. De ce fait, toute analyse de l'entreprise passe par l'étude de son

¹ L'Algérie est l'un des plus anciens candidats à l'adhésion au sein de l'OMC. Le groupe de travail a été créé en juin 1987, bien après celui de la Chine, mais la procédure n'a pas pu progresser en raison de la crise qui a connu l'Algérie durant les années 1990. Le groupe de travail s'est réuni pour la première fois en 1998.

contexte. L'entreprise ne peut se développer de façon isolée. Elle s'insère dans l'environnement national et international. Elle en subit les contraintes : lois, règlement, état de la concurrence, planification nationale, accords internationaux, situation du marché financier, fiscalité. A son tour, l'entreprise agit sur l'environnement ; elle participe à la prospérité ou aux difficultés de celui-ci. Elle peut amener le législateur à prendre des décisions compatibles avec son bon fonctionnement. Dans ce sens, l'environnement est constitué des éléments qui peuvent se regrouper en système : l'interaction de ces éléments va produire des événements influençant l'entreprise.

En effet, les comportements des acteurs économiques nécessitent un réajustement aux chocs anticipés de l'ouverture commerciale programmée et aux mutations de l'environnement international des affaires. Les anciens réflexes de management ne sont plus adaptés à la situation. Dans cette perspective, la mise à niveau des entreprises a pour objectif de modifier en profondeur les comportements des entrepreneurs afin de les doter de compétences managériales, financières, technologiques et commerciales leur garantissant de meilleures chances de survie dans le nouveau contexte.

Dans le souci d'éviter que le processus de libéralisation ne produise à présent ou à terme des effets pervers, voire même une désindustrialisation, il est très urgent et indispensable que chaque pays : a) l'Etat discute, arrête avec les opérateurs concernés et met en œuvre pendant une période transitoire des mesures d'accompagnement et d'aides appropriées ; b) que toute entreprise accepte de faire des efforts d'adaptation indispensable et s'engage dans un programme de mise à niveau et d'amélioration continue pour atteindre et conserver le niveau minimal de compétitivité requis au plan international.

Les mesures d'accompagnement doivent être limitées dans le temps et ne doivent pas chercher à garantir aux entreprises telle ou telle marge bénéficiaire, une telle part du marché, car les subventions en général retardent les ajustements et l'innovation ou lieu de les promouvoir.

La mise à niveau est nouveau concept développé par l'Organisation de nations unies pour le développement industriel (ONUDI) au cours des dernières années. « *La mise à niveau est une dynamique de conceptions et de réalisations des mutations dans un environnement global. C'est un processus continu qui vise à préparer et adapter l'entreprise et son environnement au niveau des exigences du libre-échange* » (ONUDI, 2002).

Le programme de mise à niveau a pour objectifs de soutenir la dynamique de restructuration, de compétitivité, d'intégration et de croissance des industries et de l'emploi, et de faciliter l'accès au marché international dans le contexte du processus de libéralisation et d'ouverture de l'économie.

L'approche de « mise à niveau » a été conçue et lancée par l'ONUDI en 1995 pour répondre à différentes requêtes formulées notamment par certains pays de la région du Sud de la Méditerranée, d'Europe de l'Est et d'Asie. L'assistance technique fournie à ces pays comporte un ensemble d'actions visant l'amélioration de la compétitivité et l'accroissement des capacités d'exportation du tissu industriel.

En Algérie, l'idée de mise à niveau est relativement ancienne dans l'esprit des pouvoirs publics. Depuis 1996, avec l'assistance du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI), un programme pilote a déjà été engagé, intitulé « programme intégré d'appui et d'assistance à la restructuration industrielle et au redressement des entreprises en Algérie ». En dehors de ce programme, l'expérience algérienne de mise à niveau compte cinq programmes de mise à niveau. Ces programmes ont été initiés dans différents cadres et par différentes institutions et se sont traduits, de ce fait, par une approche de la mise à niveau selon une logique de projets de nature et de dimension, visant la réalisation d'objectifs limités à l'entreprise et à son environnement le plus immédiat. Chaque programme prenait son inspiration dans ses propres références doctrinales et dans des expériences spécifiques et s'organisait sur une base institutionnelle tout aussi spécifique.

Reste, ainsi à savoir, **dans quelle mesure les programmes de mise à niveau sont parvenus à atteindre leur objectif principal, celui de doter les entreprises algériennes des moyens d'accroître leur compétitivité et de résister à la montée de la concurrence.**

Dix ans après le lancement du premier programme de mise à niveau répondant à une logique d'ouverture de la zone euro méditerranéenne, très peu d'études scientifiques rigoureuses n'ont été conduites à ce sujet. En effet, établir un premier bilan peut permettre de mieux comprendre les réalisations et les impacts de ces politiques sur le comportement des entreprises et d'évaluer leurs chances de survie dans un contexte de libéralisation commerciale.

Notre démarche est double, d'une part, nous avons cherché à retracer l'expérience nationale en matière de politique de mise à niveau. Il s'agit d'expliquer la genèse du programme, de comprendre sa mise en œuvre et d'apprécier les résultats obtenus. D'autre part, nous avons mené une enquête de terrain auprès des entreprises ayant suivi les programmes de mise à niveau dans la wilaya de Bejaia afin de tirer les enseignements et quelques pistes de réflexions sur la perception de la politique de mise à niveau par les chefs d'entreprises.

L'objectif visé ici, ce n'est pas de faire un travail qui synthétisera tous les effets de mise œuvre des programmes de mise à niveau des entreprises sur leur performance. Mais nous souhaitons pouvoir comprendre le processus de mise en œuvre de ces programmes (diagnostic global, plan de mise à niveau et suivi du programme), ainsi la manière dont les chefs d'entreprises ont perçue l'utilité de ces programmes de mise à niveau.

Méthodologie

Pour répondre à notre question de départ, la méthodologie choisie est classique. D'une part, nous nous appuyons sur une recherche bibliographique et documentaire afin de cerner les concepts de compétitivité et de mise à niveau, exposer le processus de réformes économiques qui ont touché l'entreprise algérienne, notamment depuis 1988, et de retracer l'expérience algérienne de mise à niveau, en s'appuyant sur les documents fournis par les institutions publiques (ministère de l'industrie et de la PME, direction de la PME, l'agence nationale de développement de la PME, caisse nationale d'assurance sociale). D'autre part, nous avons mené une enquête de terrain auprès de certaines PME de la wilaya de Bejaia qui ont adhérées à l'un des programmes de mise à niveau, et cela sans faire la distinction sur leur appartenance sectorielle et spatiale. Nous avons appuyé notre enquête de terrain par une étude de cas d'une PME SNC KHODJA & CIE (commune de Seddouk, wilaya de Bejaia), afin de comprendre tout le processus de mise en œuvre d'un programme de mise à niveau dans toutes ses étapes à savoir : diagnostic stratégique global, plan de mise à niveau et validation et suivi du programme.

Structure du mémoire

Le travail est structuré en deux parties : la première, composée de trois chapitres, est intitulée la mise à niveau : outil et condition de la compétitivité des PME algériennes et la seconde également de trois chapitres, est intitulée évaluation des programmes de mise à niveau des PME algériennes.

Première partie : La mise à niveau : outil et condition de la compétitivité des PME algériennes

Nous traitons, dans le premier chapitre, les différentes définitions et les principes de la compétitivité et nous présentons les fondements conceptuels des programmes de mise à niveau.

Dans le deuxième chapitre, nous procéderons à la présentation des changements institutionnels touchant aux entreprises en Algérie, en faisant la genèse de ces changements de l'indépendance jusqu'à aujourd'hui.

Enfin, dans le troisième chapitre, nous le consacrerons à la présentation du secteur des PME en Algérie, puisque la principale cible des actions de mise à niveau étant les PME, il est utile de donner un aperçu sur cette catégorie d'entreprise en Algérie. Cet aperçu comprend quelques données statistiques et la situation économique des PME.

Deuxième partie : Evaluation des programmes de mise à niveau des PME algériennes

Le quatrième chapitre sera consacré à la présentation des programmes de mise à niveau des entreprises algériennes. Dans ce chapitre, nous allons retracer le contexte, la genèse et l'évolution de l'ensemble des programmes de mise à niveau poursuivis par l'Algérie.

Le cinquième chapitre présentera la région de notre étude de cas ; nous nous intéresserons à mettre l'accent sur quelques points qui semblent intéressants pour notre travail.

L'objet du dernier chapitre (le sixième) s'articule autour de l'enquête que nous avons menée auprès d'un échantillon de PME de la wilaya de Bejaia. Les résultats nous permettront d'abord de juger l'importance du potentiel recherché dans cette étude et de répondre ensuite aux préoccupations de notre problématique.

Première partie :

La mise à niveau : outil et condition de la
compétitivité des PME algériennes

Introduction

L'ouverture des frontières devient une réalité, y compris pour des économies longtemps protégées. Depuis une vingtaine d'années, les pays en voie de développement procèdent, dans le cadre d'ajustement structurel et suite à leur adhésion à l'OMC, à une libéralisation de leurs économies. Cette confrontation avec les marchés internationaux constitue pour eux à la fois une opportunité et un défi : une opportunité de croissance, en permettant aux pays d'avoir accès à de nouveaux marchés et d'attirer des flux d'IDE ; mais également le risque, pour les pays insuffisamment préparés à l'ouverture et incapables de développer leur secteur productif, de rester à l'écart des flux d'échanges et d'accumuler un retard considérable.

Les pays en voie de développement sont aujourd'hui en position inégale face à l'ouverture. Nombreux sont ceux qui ne sont pas prêts, aussi bien au niveau technologique qu'institutionnel ou humain. L'intégration de certains d'entre eux sera ainsi rendue difficile par la faiblesse du tissu industriel et, plus généralement, par le manque de compétitivité du secteur productif. Les pays en voie de développement doivent donc veiller à dynamiser le secteur productif en particulier pour l'exportation, pour ce faire, un environnement institutionnel et une économie favorable apparaissent comme indispensables. L'aide publique au développement apporte son soutien à cette dynamique afin de contribuer à la modernisation du secteur productif, en particulier aux petites et moyennes entreprises exportatrices, capables de générer des devises et de contribuer au développement du pays, en renforçant en particulier les ressources locales.

Différents programmes permettent ainsi de soutenir cette dynamique, en particulier des programmes d'appui technique, de restructuration et de mise à niveau visant à préparer et adapter les industries et leur environnement au contexte de mondialisation.

L'objectif de cette partie est d'éclaircir la signification des concepts « compétitivité » et « mise à niveau ». Ces concepts recouvrent des réalités complexes requérant des simplifications. Pour cela, nous exposerons les différentes acceptions qui y sont attribuées, pour ensuite adopter ou construire pour chacun une signification qui sera saisissable dans le cadre de ce travail. De cette manière, nous pourrions mettre en relation la mise à niveau avec la compétitivité recherchée par les entreprises.

Première partie : La mise à niveau : outil et condition de la compétitivité des PME algériennes

Cette première partie est composée de trois chapitres, elle est organisée de façon suivante : dans un premier chapitre, nous présentons une revue de littérature relative aux concepts de la compétitivité et de la mise à niveau. Dans un deuxième chapitre, nous présentons la genèse des politiques industrielles entreprises par l'Algérie durant les quatre dernières décennies. Considérant, la mise à niveau des entreprises algériennes comme étant la continuité du processus des réformes économiques entamées par les pouvoirs publics pour restaurer et réformer les entreprises (programme d'ajustement structurel, privatisation des entreprises publiques, etc.). Enfin, le troisième chapitre sera consacré à la présentation du secteur de la PME en Algérie (puisque les programmes de mise à niveau ciblent en premier lieu les PME).

Chapitre1 :

Compétitivité et mise à niveau des entreprises: Définition des concepts

Chapitre1

Compétitivité et mise à niveau des entreprises : Définition des concepts

Introduction

Le nouveau contexte de libéralisation de l'économie et de mondialisation est marqué par des mutations rapides, profondes et complexes. Ce contexte offre des opportunités et des défis aux pays en développement. Dans ce nouveau contexte, chaque pays doit se préparer et mettre en œuvre un programme global de restructuration et de mise à niveau en vue de prendre avantage des effets positifs de la libéralisation et de renforcer les capacités de production, de vente et d'exportation.

En effet, tout en long de cette dernière décennie, l'environnement économique international a été marqué par des mutations profondes, rapides et complexes qui ont affecté les modes de production, de distribution et de commerce et d'organisation de toutes les industries. La libéralisation et l'ouverture de l'économie se sont matérialisées principalement pour la plupart des pays en développement par l'adhésion à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et par la signature d'un certain nombre d'arrangements préférentiels régionaux et/ou intra régionaux.

Dans ce chapitre, il s'agit, dans la première section, de définir le concept de compétitivité, de présenter ses déterminants et ses mesures et d'exposer les différentes stratégies concurrentielles. Dans la deuxième section, nous la consacrons à la définition du concept de mise à niveau, d'exposer ces principaux objectifs et de présenter les étapes du processus de mise à niveau.

Section 1. Compétitivité : Concept, définitions et déterminants

Le concept de la compétitivité n'est pas statique. C'est un concept relatif dont la perception change avec le niveau d'analyse mené. Ainsi, une multitude de facteurs, aussi bien nationaux qu'internationaux, peuvent avoir des effets profonds sur la compétitivité d'une entité donnée. Toutefois, en dépit de l'usage intensif de ce concept, un consensus sur la définition du terme est loin d'être atteint. Pour certains, la compétitivité représente la capacité de pénétrer et de s'imposer sur de nouveaux marchés. Pour d'autres, la compétitivité reflète plutôt la capacité de maintenir une balance commerciale positive. Outre cette divergence, il semble vrai aussi que

ce concept change avec le niveau d'agrégation de l'analyse qu'on veut mener. C'est-à-dire, niveau national, sectoriel, entreprise.

1. Définition du concept compétitivité

Le terme « compétitivité », dont l'origine latine (*competere*) évoque l'idée de « rechercher ensemble », mais aussi celle de « se rencontrer en un même point », désigne l'aptitude à affronter des situations de concurrence et à rivaliser avec autrui.

Fréquemment employée par les économistes, la notion initialement définie et appréhendée au niveau de l'entreprise, puis transposée au plan macro économique, au niveau d'un secteur d'activité ou d'un pays. Un tel glissement suscite néanmoins des controverses.

Pour illustrer ce point, nous nous citons quelques citations tirées dans la littérature économique.

Martinet (1984) a défini la compétitivité comme étant « *l'aptitude à soutenir durablement la concurrence : l'entreprise compétitive possède un ensemble de capacités qui l'autorisent, selon le cas, à entrer, se maintenir ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptibles de s'opposer à ses objectifs et à ses opérations* »¹.

Une définition de la compétitivité avancée par **Pascallon (1984)** stipule « *qu'une firme sera dite compétitive pour un produit donné si elle est capable de l'offrir sur les marchés à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectifs ou potentiels, mais suffisants pour rémunérer les facteurs nécessaires et dégager une marge bénéficiaire supérieure ou égale à celle des concurrents* »². Cette définition a aussi le mérite de lier l'entreprise au produit.

Sharpley et Milham, 1990 « *la compétitivité est la capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleur que celui*

¹ MARTINET A. (1984), « *Sciences de gestion et compétitivité de l'entreprise* », IN L. AZOUAOU, N. A. BELOUARD « La politique de mise à niveau des PME algériennes : enlèvement ou nouveau départ ». http://www.ps2d.net/media/AZOUAOU_lamia.pdf . p. 4.

² PASCALLON P (1984), « *L'assurance qualité facteur de compétitivité* », IN L. AZOUAOU, N. A. BELOUARD « La politique de mise à niveau des PME algériennes : enlèvement ou nouveau départ ». p.4.

des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées »³.

Landau, 1992 « *Qu'est ce qu'on entend par la compétitivité, et donc l'objectif principal de notre politique économique, est la capacité de maintenir, dans une économie globale, un taux de croissance acceptable du niveau de vie de la population avec une distribution équitable, tout en offrant un emploi à tous ceux désirant travailler sans pour autant réduire le potentiel de croissance du niveau de vie des générations futures »⁴.*

Un pays ne peut pas être compétitif dans tous les secteurs d'activités ou tous les produits à la fois. C'est pourquoi la compétitivité doit être appréhendée non pas à un niveau trop agrégé, mais à celui des secteurs d'activité. « *Chercher à expliquer la compétitivité au niveau national est incorrect. Ce qu'on doit comprendre, ce sont les déterminants de la productivité et le taux de croissance de la productivité. Pour trouver des solutions, on devait focaliser, non pas sur l'ensemble de l'économie, mais plutôt sur des industries spécifiques ou encore des segments d'industrie »⁵.*

La plupart des définitions de la compétitivité à cette époque-là insistaient sur les mêmes aspects : pour certains, c'est une capacité de lutter avec des concurrents et de les devancer, pour d'autres, il s'agit de produire à coût bas, vendre à prix bas tout en maintenant la qualité. Actuellement, l'étude de la compétitivité est à tous les niveaux, elle est la préoccupation des différents organismes internationaux, à savoir :

La Commission des Communauté Européenne, dans son rapport économique annuel pour 1993, intitulé « l'évolution de la compétitivité aux Etat- Unis, au Japon et dans la Communauté ». La compétitivité y est définie au niveau macro économique comme capacité d'un pays « *d'accroître sa part des marchés d'exportation ou de soutenir un taux de croissance plus élevé sans que son solde courant se détériore* ». Les avantages relatifs d'un

³ SHARPLES J et MILHAM N. (1990) « *Long run competitiveness of Australian agriculture* », USDA. IN L. LACHAAL « *La compétitivité : concepts, définition et applications* ». Institut National de la Recherche Agronomique de Tunis. P.30.

⁴ LANDAU R. (1992), « *Technology, capital formation and U.S. competitiveness* ». IN L. LACHAAL « *La compétitivité : concepts, définition et applications* ». Institut National de la Recherche Agronomique de Tunis. P.30.

⁵ PORTER M. (1993), « *L'avantage concurrentiel des nations* », Inter- Edition. IN L. LACHAAL « *La compétitivité : concepts, définition et applications* ». Institut National de la Recherche Agronomique de Tunis. P.30.

<http://www.scribd.com/doc/41151211/competitivite>

pays seront en grande partie fonction de fondamentaux économiques comme la disponibilité du facteur travail, sa qualification, l'investissement et la technologie.

Dans une étude datant de 1993 « les PME : technologie et compétitivité » **L'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE)** précise que « *l'analyse micro économique met en relation les éléments de compétitivité d'une entreprise avec l'ensemble de ses fonctions et des décisions qui touche à son activité, sa croissance (qui traduisent son chiffre d'affaire, sa valeur ajoutée, son excédent brut d'exploitation, ses effectifs, etc.), sa rentabilité, son financement, son équilibre financier, sa gestion* »⁶ Autrement dit, dans cette acception, c'est la cohérence des fonctions de l'entreprise qui détermine sa compétitivité, compétitivité qu'on peut décliner comme étant la résultante de leur mise en œuvre et analyser au travers de plusieurs indicateurs.

Le Pricewaterhouse Coopers Développement (2002), qui définit la compétitivité comme étant « *la capacité dont dispose une entreprise à un moment donné pour résister à ses concurrents. La compétitivité est donc une potentialité qui se caractérise par un avantage par rapport aux concurrents de son marché. La rentabilité ou la productivité ne sont que des mesures partielles d'un ensemble beaucoup plus vaste qui s'appelle compétitivité* »⁷.

Le système de production, aussi important qu'il soit, n'assure qu'une partie des fonctions de l'entreprise. Deux autres grandes familles de métiers interviennent : ceux attachés à la vente et les métiers de la gestion. La compétitivité de l'entreprise ne peut donc être tirée de la seule optimisation de l'outil de production, c'est « *l'ensemble des fonctions et des structures de l'entreprise qui doivent être conçues et mises sous tension pour garantir ses avantages concurrentiels. Il s'agit là d'un véritable acte de division du travail qui établit une relation ordonnée et pertinente entre, le positionnement stratégique et le modèle d'organisation. Cette structure que se donne globalement l'entreprise doit être améliorée de façon permanente, pour produire des bénéfices durables* »⁸. Dans cette perspective, la compétitivité n'est alors rien d'autre que la capacité, pour une firme, à définir ses choix stratégiques. Cette stratégie a pour finalité de définir une interface entre deux systèmes : son "système interne", qui assure l'exploitation de ses capacités, mises en œuvre dans ses métiers et un environnement externe,

⁶ Extrait de « problèmes économiques, janvier 1994, page 25 »

⁷ Pricewaterhouse Coopers Développement « *Les facteurs et indicateurs de la compétitivité des entreprises de services rendus à l'industrie* ». www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sect/pdf/compt.pdf

⁸ SPITEZKI Henri : La stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité, Ed. Economica, Paris, 1995.

où s'expriment différentes forces. Pour que le système interne réponde aux exigences de l'environnement, un lien intime doit exister entre la stratégie et l'organisation. Tandis que la stratégie détermine les finalités et les objectifs permettant de saisir les opportunités, l'organisation propose un agencement des moyens, l'autorisant à atteindre ses objectifs stratégiques.

L'enjeu de toute entreprise est la compétitivité. A ce sujet, l'AFPLANE (Association Française de Stratégie et Développement des Entreprises)⁹ parle de "capacité de compétitivité", qu'elle définit de la manière suivante : "*Une entreprise est compétitive lorsqu'elle est capable de se maintenir durablement et de façon volontariste, sur un marché concurrentiel et évolutif, en réalisant un taux de profit au moins égal au taux requis par le financement de ses objectifs*"¹⁰.

Malgré cette diversité des définitions, il y a lieu de noter les deux aspects communs suivants : La compétitivité est un concept relatif, c'est-à-dire, l'évaluation de la compétitivité d'une nation, d'un secteur ou d'une entreprise est généralement faite par rapport à une entité similaire ; et la compétitivité n'est pas un concept statique et est étroitement lié aux conditions économiques du pays ainsi que les conditions du marché international. Donc pour rester compétitif, une entité est appelée à suivre un processus d'ajustement contenu en réponse à des forces et à des facteurs intervenant dans la détermination de sa gestion concurrentielle sur le marché.

2. Les déterminants de la compétitivité

La compétitivité est le résultat d'un ensemble de facteurs aussi bien nationaux qu'internationaux. Les dotations en ressources, la technologie, les caractéristiques du produit, la régulation fiscale et monétaire et enfin le taux de change semble être les facteurs les plus importants qui conditionnent la compétitivité d'une entité donnée.

2.1. Les dotations en ressources

Les ressources naturelles (terre, climat, eau, etc.) aussi bien que les ressources en capital humain sont des facteurs critiques dans la détermination de la compétitivité d'un produit ou d'une entreprise donnée. Une composante importante de la dimension « capital humain » est l'expertise des décisions au niveau des entreprises, ainsi, la qualité de gestion peut être déterminante du succès ou de l'échec de ces unités.

⁹ L'AFPLANE : Créée en 1972, rassemble plus de 400 professionnels de la stratégie des entreprises (dirigeants et cadres spécialisés, consultants, enseignants) représentant plus près de 200 entreprises).

¹⁰ SPITEZKI HANRI : La stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité. Ed. Economica, Paris, 1995.p.36.

2.2. La technologie

Le progrès technologique ainsi que l'efficacité du processus de production impliquent tous les deux une productivité des facteurs plus élevée et par conséquent conditionnent l'avantage compétitif d'une entreprise ou d'un secteur donné. La recherche et le développement de nouvelles techniques plus appropriées, nécessitant parfois des investissements lourds, peuvent conférer aux différentes entités une meilleure compétitivité.

2.3. Les caractéristiques du produit

Les caractéristiques d'un produit donné peuvent être très importantes dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché et ceci est d'autant plus vrai quand le produit est différencié. Par conséquent, étant donné la diversité des préférences des consommateurs, les entreprises peuvent focaliser leur stratégie à servir des niches de marchés pour répondre à une demande bien particulière. D'autres hors prix, tels la maintenance, la fiabilité, le service après vente, etc. peuvent être des éléments décisifs dans la détermination de la compétitivité d'un produit

2.4. La régulation fiscale et monétaire

Non moins important que les facteurs cités ci-dessus, les mesures de politique de l'Etat ont aussi des effets profonds sur la compétitivité d'une industrie ou d'un produit donné. Les politiques fiscales et monétaires (taxation, taux d'intérêt, contrôle de l'inflation), la politique interventionniste de l'Etat (subventions) et celle des échanges commerciaux avec l'extérieur (tarifs, quotas, etc.) ont toutes des influences sur la compétitivité des différents produits.

2.5. Le taux de change

Le taux de change est déterminé par l'offre et la demande relatives d'une monnaie à une autre. Dans certains cas, ce taux est influencé par les mesures de politique que les différents gouvernements mettent en place. Ainsi, la dévaluation de la monnaie d'un pays par rapport à celle de son concurrent se traduit par une amélioration de la compétitivité des produits exportés, produits devenus moins chers en termes de monnaie du pays importateur. Les produits importés, à leur tour, deviennent plus chers rendant ainsi les producteurs locaux de ces biens plus compétitifs.

3. Les mesures de la compétitivité

Nombreux sont les instruments qui ont été utilisés dans les travaux empiriques portant l'évaluation de la compétitivité. Cependant, bien que cette évaluation ait été dans la plupart des cas statique (évaluée à un point donné dans le temps), ces mesures ont changé d'un niveau d'analyse à un autre.

Au niveau national, les travaux portant sur l'évaluation de la compétitivité ont surtout focalisé sur le déficit de la balance commerciale ainsi que la croissance de la productivité nationale des facteurs. Au niveau sectoriel, trois types de mesures ont été utilisés à savoir : les mesures relatives aux coûts de production, les mesures relatives à la productivité des facteurs, et enfin les mesures relatives aux échanges commerciaux.

Finalement, au niveau micro économique, deux types d'instruments ont été au centre de l'analyse de la compétitivité des entreprises. On cite, les mesures relatives à la part du marché et les mesures relatives au profit. Dans ce qui suit, l'accent sera mis sur les instruments de mesures relatives au niveau sectoriel et au niveau de l'entreprise.

3.1. Mesures relatives aux coûts de production

La théorie de l'avantage comparatif stipule la comparaison des coûts relatifs et non des coûts absolus de production. Cependant, la majorité des travaux d'évaluation de la compétitivité ont été principalement axés sur la comparaison internationale des coûts absolus de production. Par ailleurs, étant donné les différentes procédures d'échantillonnage, d'agrégation ainsi que les différentes sources de données, les coûts de production peuvent ne pas être directement comparables et constituent, par conséquent, des indicateurs imparfaits de la compétitivité, ainsi le coefficient de coût des ressources, le coût de production d'une unité de produit, apparaît comme une meilleure alternative pour l'application du modèle de l'avantage comparatif.

3.2. Mesures relatives à la productivité des facteurs

La diminution de l'écart de productivité entre deux entités implique que la première entité est en train d'améliorer sa position concurrentielle par rapport à la seconde. L'écart de productivité comme instrument d'évaluation de la compétitivité présente deux contraintes. La première est que cet indicateur ne capte que les différences dues à la technologie et aux écarts des efficacités techniques, les différences de compétitivité dues aux différences des prix des facteurs sont négligées. La deuxième est que cet instrument, à l'instar des coûts de production, ne contient aucune information quant aux déterminants de la compétitivité hors prix.

3.3. Mesures relatives aux échanges commerciaux

A l'instar des indicateurs de performance relatifs à la productivité des facteurs, ceux relatifs aux échanges commerciaux sont basés également sur la théorie de l'avantage compétitif. En effet, l'existence d'un avantage comparatif entraîne un avantage coût et donc une certaine spécialisation dans ce produit expliquant sa part importante dans les exportations.

3.4. Mesures relatives à la part du marché

La part du marché ou plus exactement la croissance de la part du marché a été utilisée comme indicateur de performance. Cependant, à l'encontre des mesures relatives aux coûts de production et ceux relatifs à la productivité des facteurs, cet indicateur capte aussi bien les facteurs de compétitivité hors prix que les facteurs de compétitivité prix affectant la performance d'un produit donné et est considéré comme étant une mesure de résultat final de la compétitivité.

3.5. Mesures relatives au profit

L'utilisation du profit en tant qu'indicateur de performance de l'entreprise est peu courante dans la littérature. Les quelques applications qu'on trouve sont focalisées ou bien sur les mesures des marges brutes et nettes de l'entreprise ou bien sur les indicateurs de comportement prix-coût.

4. Les stratégies concurrentielles

L'identification et la sélection des stratégies de mise à niveau font partie du processus stratégique de mise à niveau de l'entreprise industrielle. L'un des déterminants essentiels du succès ou de l'échec d'une entreprise est la nature de la stratégie qu'elle choisit de mettre en œuvre pour affronter ses concurrents.

M. E. Porter, économiste industriel américain, distingue trois catégories de stratégies de base gagnantes qui permettent à l'entreprise de disposer d'un avantage comparatif : les stratégies de domination par les coûts, les stratégies de différenciation et les stratégies de concentration.

Se procurer un avantage concurrentiel est fonction de la façon dont l'entreprise gère, mène et organise l'ensemble de ces activités. Chacune de ses activités crée de la valeur pour les clients et pour l'entreprise.

4.1. La domination par les coûts

Les sources de l'avantage par les coûts sont variables et dépendent de la structure du secteur. Elles peuvent comprendre la recherche d'économies d'échelles, une technologie exclusive, un accès préférentiel aux matières premières ainsi que d'autres facteurs. L'objectif de cette stratégie est d'atteindre de façon durable un coût unitaire moindre que celui des concurrents, tout en offrant une qualité proche de la moyenne du marché et ceci sur une cible large, c'est la stratégie préconisée par le boston consulting group «L'entreprise compétitive est celle qui possède les coûts les plus bas». La Compétitivité permet à l'entreprise de résister mieux que les autres producteurs aux cinq forces concurrentielles analysées par Porter : les concurrents, la menace de produits de substitution, les concurrents potentiels, le pouvoir des négociations des clients et celui des fournisseurs. En effet, la sensibilité aux menaces de nouveaux entrants est moindre car ces derniers sont en général handicapés en ce qui concerne les coûts. La vulnérabilité est moindre vis-à-vis des fournisseurs et des clients qui sont considérés comme des concurrents indirects.

4.2. La stratégie de différenciation

Dans une stratégie de différenciation, une firme cherche à se singulariser sur certaines dimensions fortement appréciées des clients. Elle choisit une ou plusieurs caractéristiques que de nombreux clients du secteur perçoivent comme importantes et se met en position de seule satisfaire ces besoins. Les voies de la différenciation sont propres à chaque secteur. La différenciation peut être fondée sur le produit lui-même, sur le système de distribution, sur l'approche marketing et sur toute une série d'autres facteurs. Par cette stratégie, l'entreprise met en oeuvre des moyens pour faire apparaître le produit «unique» aux yeux des acheteurs : en matière de qualité, d'image de marque, de technologie, de caractéristiques des produits, de réseau de vente, etc. Cette stratégie de différenciation présente certains avantages. En effet, l'unicité perçue par les acheteurs est à la base d'une bonne supériorité par rapport à la concurrence et donc d'une capacité de résistance vis-à-vis des cinq forces concurrentielles.

4.3. La stratégie de concentration

La troisième stratégie de base qu'une entreprise peut détenir est la concentration de l'activité. Cette stratégie consiste à sélectionner un segment ou un groupe de segments dans le secteur et taille sur mesure sa stratégie pour les servir à l'exclusion de tous les autres. En optimisant sa

stratégie à l'égard du segment cible, la firme cherche à obtenir un avantage supérieur dans ce segment à défaut de le posséder pour l'ensemble du secteur. La stratégie de concentration a deux variantes : La concentration fondée sur les coûts qui consiste à chercher un avantage en ayant les coûts les plus bas dans le segment cible ; La concentration fondée sur la différenciation qui consiste à se différencier dans le segment cible. Pour que la stratégie de différenciation réussisse, il faut que la clientèle ciblée ait des besoins peu courants ou qu'il y ait un meilleur système de production et de distribution pour la servir.

Il n'existe pas un type de stratégie universellement applicable pour chaque industrie ou entreprise. Chaque industrie, chaque entreprise est un cas. Toutefois, dans de nombreuses industries, on peut observer la coexistence de différentes stratégies gagnantes. C'est à l'entreprise d'opérer des choix stratégiques au niveau du type d'avantage et du champ concurrentiel.

Section 2. Les programmes de mise à niveau : objectifs et principes

Le concept de « mise à niveau des entreprises » est né de l'expérience portugaise. Initié en 1988 dans le cadre des mesures d'accompagnement de l'intégration du Portugal à l'Europe, le PEDIP (programme stratégique de dynamisation et de modernisation de l'économie portugaise) avait pour objectifs d'accélérer la modernisation des infrastructures d'appui au secteur industriel, de renforcer les bases de la formation professionnelle, de diriger les financements vers les investissements productifs des entreprises, notamment les PME, d'améliorer la productivité et la qualité du tissu industriel.

Le succès du PEDIP, qui s'est traduit par l'émergence de nouveaux secteurs industriels, le développement d'activités à forte valeur ajoutée et des créations d'emplois, a inspiré des initiatives de mise à niveau dans des contextes d'économie en développement. De telles initiatives ont ainsi été lancées par les pays du Maghreb (Tunisie, Algérie, Maroc) et certains pays du Mashrek (Jordanie, Egypte, Syrie) en accompagnement d'accords de libre échange dans le cadre des programmes MEDA¹¹.

¹¹ Institué en 1995 à l'issue de la conférence de Barcelone, le programme MEDA est le principal instrument financier de l'Union européenne au service du partenariat euro- méditerranéen. Il prévoit des mesures d'accompagnement financières et techniques pour les réformes des structures économiques et sociales des partenaires méditerranéens. Le programme s'adresse aux Etats, à leurs autorités régionales et locales ainsi qu'aux acteurs de leur société civile.

1. Définitions

L'objectif d'un programme de mise à niveau répond aujourd'hui avant tout à l'impératif d'amélioration de la compétitivité. Il ne s'agit plus d'industrialisation mais de moderniser les entreprises et l'environnement économique dans un contexte de globalisation. Directement inspirer par l'expérience portugaise (année 80), le programme a depuis été adapté avec succès en Tunisie à partir de 1995. Il est présenté aujourd'hui comme une réponse au déficit de compétitivité des pays du Sud. L'enjeu majeur de ces programmes est d'offrir une plate-forme complète de services financiers et non financiers aux PME, afin de leur permettre d'effectuer les gains de productivité et les choix stratégiques nécessaires pour affronter dans les meilleurs conditions la concurrence étrangère sur le marché local et tirer profit des opportunités d'exportation qu'offrent les marchés internationaux. La modernisation de l'environnement des affaires, de même que la mise en cohérence des structures d'appui est un préalable indispensable.

Le concept de mise à niveau est assez récent dans la littérature économique, très peu de théoriciens ce sont focalisés sur l'explication de ce concept, mais se sont mis d'accord sur la relation de la mise à niveau avec la compétitivité recherchée par l'entreprise.

F. List préconisait, en accompagnement d'une ouverture des frontières, « *une intervention de l'Etat dans le domaine industriel, accompagnée d'une protection éducative en faveur des industries naissantes, le temps de mettre à niveau les capacités de production de la nation avec celles des nations les plus avancées* »¹².

Selon **Lamiri A (2003)** « *la mise à niveau est une opération de benchmarking qui consiste à hisser la productivité de l'entreprise au niveau de ses meilleurs concurrents. Elle doit être continue. Elle vise à rompre avec les dispositions culturelles passées* »¹³.

Selon les économistes de **l'ONUDI (2002)** : « *la mise à niveau est une grande dynamique de conception et de réalisation de grandes mutations dans un environnement global. C'est un*

¹² F. List (1840), « Système national d'économie politique », réédition Gallimrad, 1998, Paris. IN Raouf JAZIRI , Mehdi CHERIF, Wathek ATTIA . "Le programme de mise à niveau des entreprises tunisiennes: fondements, démarches et impacts"

¹³ A. LAMIRI « *la mise à niveau : enjeux et pratiques des entreprises algériennes* ». P1.
<http://www.esc-alger.com/pdf/lamiri2.pdf>

processus continu qui vise à préparer et adapter l'entreprise et son environnement aux exigences du libre-échange »¹⁴.

La mise à niveau se traduit par une double ambition pour entreprise :

- Devenir compétitif en termes de prix, qualité et innovation ;
- Devenir capables de suivre et de maîtriser l'évolution des techniques et des marchés.

Aujourd'hui il n'existe pas de part de marché assurée, ni de produit qui vit indéfiniment. Dès que l'entreprise s'adapte à une situation, celle-ci évolue vers une situation plus complexe, nécessitant de nouveaux efforts d'adaptation. L'entreprise doit donc passer d'une logique d'adaptation à une logique d'anticipation ; se projeter dans le temps et programmer de manière volontaire le rythme du changement qu'elle s'impose.

Ce sont les raisons pour lesquelles, un programme de mise à niveau répond aujourd'hui avant tout à l'impératif d'amélioration de la compétitivité, il ne s'agit plus d'industrialiser, mais de moderniser les entreprises et l'environnement économique dans un contexte de globalisation.

2. Objectifs du programme de mise à niveau

Le programme de mise à niveau a pour objectifs de soutenir la dynamique de restructuration, de compétitivité, d'intégration et de croissance des industries et de l'emploi, et de faciliter l'accès au marché international dans le contexte du processus de libéralisation et d'ouverture de l'économie.

2.1. Moderniser l'environnement industriel

L'environnement industriel domestique constitue un soutien, voire une exigence, et joue un rôle stimulateur. Un bon environnement physique et institutionnel devra permettre à l'entreprise industrielle, et notamment celle menacée, d'affronter, dans les mêmes conditions et sans handicaps, la concurrence internationale sur les marchés domestiques et internationaux. Dans les pays en développement, il est impératif de mettre l'entreprise au sein d'un environnement d'un niveau au moins comparable à ceux des concurrents étrangers. « *La réussite dans la compétition internationale vient de l'heureuse conjugaison de l'environnement domestique et des sources d'avantage concurrentiel favorable à telle ou telle industrie* »¹⁵. La conception et la mise en place d'un programme de mise à niveau de l'industrie et d'un fonds destiné à couvrir les aides financières directes aux structures d'appui

¹⁴ ONUDI (2002), « *Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle* », vienne. P.7.

¹⁵ M.E.Porter, « l'avantage concurrentielle des nations, Québec, ERP (1993), P.602. IN ONUDI (2002), « *Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle* ».

à l'industrie et aux entreprises font partie du dispositif qu'il faut mettre en place pour moderniser l'environnement industriel.

2.2. Renforcer les capacités des structures d'appui

La plupart des pays en développement disposent de structures d'appui peu ou insuffisamment développées pour pouvoir appuyer l'entreprise industrielle dans ses efforts. Il est nécessaire de revoir ces structures, de redéfinir leurs rôles et leurs activités et de renforcer leurs capacités pour assurer une assistance et un appui techniques efficaces répondant aux besoins des entreprises dans le nouveau contexte de compétition internationale. C'est pourquoi il est nécessaire de renforcer les structures d'appui à l'industrie telles que, par exemple, les institutions nationales de normalisation, de certification et d'accréditation et de favoriser leur reconnaissance internationale pour ce qui est de la certification de produits, de systèmes, de mesures et de tests.

2.3. Promouvoir le développement d'industries compétitives sur les marchés nationaux et internationaux

La plupart des pays en développement exportent des produits de masse fortement banalisés et pour lesquels les bas salaires constituent un facteur décisif de compétitivité. C'est le cas des industries agroalimentaire, de textile et de cuir, mécaniques et électriques. Néanmoins, ce type d'avantage ne dure pas.

Dans le contexte d'un environnement très vulnérable et incertain caractérisé par une globalisation de la concurrence et un processus rapide d'innovation des technologies et des produits, des analyses et des études stratégiques doivent être menées afin de déterminer les industries pour lesquelles le pays dispose d'atouts réels considérables et de repérer les industries porteuses immédiatement et/ou à terme, en prenant en considération les avantages compétitifs présents ou à créer et en se basant notamment sur des données et des informations nationales et internationales techniques, commerciales et financières pertinentes.

2.4. Amélioration la compétitivité et le développement des entreprises industrielles

En se basant sur un processus de mise à niveau, de modernisation des outils de production et des sous-systèmes industriels, de renforcement des capacités managériales, du développement de la qualité et l'adoption de normes internationales (ISO 9000 et ISO 14000). Ce processus d'amélioration continue devra être mis en œuvre en concertation avec les actionnaires et

appuyé techniquement et financièrement par le système bancaire et les pouvoirs publics. Il s'agit d'un programme auquel l'entreprise adhère volontairement.

3. Etapes du processus de mise à niveau d'une entreprise

L'approche de restructuration et de mise à niveau a été conçue et lancée par l'ONUDI en 1995 pour répondre à différentes requêtes formulées notamment par certains pays de la région du Sud de la Méditerranée, d'Europe de l'Est et d'Asie.

L'assistance technique fournie à ces pays comporte un ensemble d'actions visant l'amélioration de la compétitivité et l'accroissement des capacités d'exportation du tissu industriel. Cette assistance rentre dans le cadre des programmes intégrés développés au cours des dernières années par l'ONUDI dans plusieurs pays.

Le fonctionnement du système de la mise à niveau peut être résumé par les étapes suivantes : Diagnostic stratégique global; Formulation du plan de mise à niveau de l'entreprise; Exécution et suivi du plan de mise à niveau.

3.1. Diagnostic stratégique global

Le mot diagnostic, d'origine grecque, signifie « apte à discerner ». Ce terme essentiellement médical se définit dans le petit Larousse comme « l'identification d'une maladie par ses symptômes » et également par le jugement porté sur une situation, sur un état.

Le diagnostic a pour objectif de déceler les points faibles et les points forts de l'entreprise, pour corriger les premiers et d'exploiter au mieux les seconds. Il est défini aussi comme étant un examen critique de l'existant dont l'objet est de faire le point de la situation de l'entreprise en ses différents aspects, externes et internes.

Le diagnostic constitue un outil d'analyse et d'aide à la décision pouvant être mis en œuvre dans l'entreprise quelle que soit sa situation, bonne ou mauvaise. En général, l'objectif d'un diagnostic est d'apprécier et de porter un jugement global en vue de mettre en relief les potentialités et les faiblesses d'une entreprise et d'identifier les leviers de compétitivité.

3.1.1. Formes de diagnostic

La forme du diagnostic dépend de la nature des objectifs recherchés, de l'urgence, des moyens et des ressources disponibles. Ainsi plusieurs formes sont recensées. Les trois formes de diagnostic les plus courantes sont :

3.1.1.1. Le diagnostic global approfondi

C'est le modèle de base qui analyse l'entreprise dans une perspective globale à travers ses fonctions et son organisation et débouche sur des propositions d'amélioration.

3.1.1.2. 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 de hiérarchiser les actions à réaliser pour ordre d'urgence et d'importance.

3.1.1.3. Le diagnostic fonctionnel

Il s'agit d'un diagnostic fragmentaire d'une fonction spécialisée.

3.1.2. Méthodologie de diagnostic stratégique globale

Le diagnostic stratégique global est un diagnostic qui consiste à identifier et à poser les vrais problèmes et les pistes de solutions réalistes afin de les résoudre. Ce diagnostic porte sur l'analyse systématique de l'environnement dans lequel opère l'entreprise, de son marché et de sa position concurrentielle, et sur l'analyse approfondie et globale de différentes fonctions internes comportant une évaluation objective des compétences et des performances de l'entreprise.

3.1.2.1. Analyse des sources externes de compétitivité

L'environnement économique dans lequel opère l'entreprise peut influencer positivement ou négativement ses performances. Ainsi des facteurs ayant des conséquences directes sur les performances de l'entreprise, tels que la législation monétaire, fiscale et de travail, la disponibilité de l'infrastructure physique et institutionnelle, la qualité des structures de normalisation, de certification et de métrologie, le transfert technologique et d'accumulation du savoir-faire, le développement du partenariat et de la coopération entre les entreprises, le marché de la sous-traitance, etc.

Il serait donc nécessaire d'intégrer le diagnostic de l'environnement dans la méthode de diagnostic stratégique. Ce 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.

3.1.2.2. Diagnostic des produits- marchés et du positionnement stratégique

Le diagnostic des produits- marchés et du 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. Il ne s'agit pas de mener une étude marketing précise mais d'identifier les facteurs clefs et les principales recommandations qui conditionnent le succès des activités de l'entreprise dans son industrie.

3.1.2.3. Diagnostic financier

Les données comptables et financières de l'entreprise constituent une source d'information essentielle très utile pour évaluer et apprécier la situation économique et financière de l'entreprise. Ainsi tout diagnostic stratégique doit comporter une analyse financière poussée qui, en partant de l'analyse de l'évolution des états financiers, du tableau de financement, des coûts et des prix de revient et des éléments des comptes de résultats de l'entreprise, consiste à mesurer la rentabilité de l'entreprise et à analyser son équilibre financier.

Cette analyse à l'avantage d'offrir une vision d'ensemble rapide de la situation et du comportement de l'entreprise.

3.1.2.4. Diagnostic des compétences techniques

Dans un environnement économique caractérisé par une concurrence intense et par des changements technologiques de plus en plus rapides, le diagnostic de compétences techniques a pour but d'analyser le système et 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 développer la compétitivité de l'entreprise.

3.1.2.5. Diagnostic des compétences managériales et de la qualité

La plupart des enquêtes menées pour discerner l'origine exacte des difficultés des entreprises font ressortir les problèmes de management et d'organisation parmi les causes premières de défaillances. Il importe donc, dans l'optique d'un diagnostic stratégique global, de procéder à un diagnostic des compétences managériales qui a pour but d'évaluer les compétences et les performances managériales de la direction, d'évaluer la structure organisationnelle de l'entreprise et les dimensions socioculturelles et d'identifier les actions à entreprendre pour améliorer ces compétences.

3.2. Formulation du plan de mise à niveau de l'entreprise

Le plan de mise à niveau constitue l'enchaînement logique et harmonieux du diagnostic. La synthèse du diagnostic stratégique global permet de développer un plan d'ensemble combinant les objectifs assignés par l'entreprise, les moyens et les voies nécessaires pour les atteindre. La stratégie retenue définit particulièrement la manière dont l'entreprise va s'engager afin d'assurer sa mise à niveau.

Le plan de mise à niveau constitue l'élément de base pour toute négociation, il formalise clairement les concours sollicités, les conditions à remplir pour assurer la réussite du plan, et enfin il comporte à la fois une analyse rétrospective de la situation de l'entreprise et une projection de ses activités pendant au moins les trois prochaines années.

Les propositions pourront être regroupées en deux catégories principales : les investissements immatériels et les investissements matériels.

3.2.1. Les investissements immatériels

Il s'agit de tous les investissements immatériels concourant à une amélioration de la compétitivité de l'entreprise, notamment en matière de ressources humaines, d'organisation, de savoir-faire, d'études et de prospection.

Ces investissements comprennent les actions d'assistance technique concernant : les procédures de production, de contrôle, de planification ; l'organisation de l'entreprise, études de poste, création de bureau méthodes ; l'amélioration de la qualité des produits ainsi que celles qui préparent la certification de l'entreprise aux normes ISO ; les actions d'assistance à la mise en œuvre du plan de mise à niveau ; les actions d'assistance à la normalisation comptable ; l'établissement de plan d'information et de gestion ; le transfert de technologie ; la formation et les qualifications des ressources humaines, Coaching ; les études relatives à l'organisation de l'entreprise, les actions relatives à la recherche de partenaires ; l'acquisition et le développement de logiciels et progiciels ayant un impact direct sur la compétitivité de l'entreprise, ...etc.

3.2.2. Les investissements matériels

Il s'agit de tous les investissements matériels concourant à une amélioration de la compétitivité de l'entreprise sur son activité actuelle. Il s'agit notamment : du renouvellement des équipements avec une amélioration technique ; de l'acquisition d'équipements conduisant à une efficacité accrue (réduction des coûts et / ou déchets, amélioration de la productivité) ;

de l'acquisition d'équipements permettant l'équilibre des chaînes de production et l'optimisation de matériel informatique ; de l'acquisition de matériel de laboratoire.

3.3. Exécution et suivi du plan de mise à niveau

La phase d'exécution du plan de mise à niveau, adopté et accepté par les principaux partenaires de l'entreprise, est le plus souvent un processus à long terme qui suppose l'engagement de toutes les parties impliquées.

Réussir un plan de mise à niveau suppose donc que l'entreprise atteigne les objectifs et les résultats escomptés par celui-ci. L'exécution de ce plan consiste à concrétiser et à réaliser à temps les concours sollicités, les engagements et les accords pris avec les partenaires de l'entreprise en vue de faire aboutir.

En général, il s'agit notamment de procéder à la mise en œuvre des actions immédiates de survie, celles à court terme destinées à accroître la rentabilité et enfin celles à moyen terme visant à consolider la rentabilité et à assurer la compétitivité de l'entreprise.

Conclusion

Aujourd'hui, les mutations que connaît l'économie mondiale sont très importantes. Les engagements vers plus de libéralisation économique reflètent aussi une libéralisation, bien que partielle, des échanges internationaux. Les zones de libre échange, l'organisation mondiale du commerce, les regroupements régionaux témoignent d'une globalisation de l'économie et augmentent les interdépendances en matière d'échanges entre nations. Alors que le monde entier est penché sur les questions des échanges, le concept de compétitivité surgit comme étant sujet dominant. Les préoccupations pour une meilleure compréhension de la compétitivité apparaissent dans tous les discours politiques, académiques et les débats des industriels du monde entier.

Toutefois, en dépit de l'usage intensif de ce concept, un consensus sur la définition du terme est loin d'être atteint. Pour certains, la compétitivité représente la capacité de pénétrer et de s'imposer sur les nouveaux marchés. Pour d'autres, la compétitivité reflète plutôt la capacité de maintenir une balance commerciale positive. Outre cette divergence, il semble vrai aussi que ce concept change avec le niveau d'étude qu'on veut mener (national, sectoriel, entreprise).

La compétitivité semble être conditionnée par une multitude de facteurs aussi bien nationaux qu'internationaux. Le concept n'est pas statique et change constamment en réponse aux changements des conditions du marché. Ainsi, la perte de l'avantage compétitif impose aux entreprises non viables de s'ajuster et remettre en cause leur mode de production et de gestion. C'est ainsi que le programme de mise à niveau répond aujourd'hui à l'impératif d'amélioration de la compétitivité. Cette mise à niveau doit viser à terme la position compétitive de l'entreprise et son succès au commerce international.

Il se dégage des expériences réussies de mise à niveau que la démarche stratégique, la concentration accrue, la mobilisation et l'engagement ferme de tous les opérateurs concernés sont des conditions de succès du processus de mise à niveau. En prenant en considération les caractéristiques et les contraintes financières, techniques et sociales de l'entreprise dans les pays en développement.

Chapitre 2 :

Les changements institutionnels touchant aux entreprises en Algérie

Chapitre 2

Les changements institutionnels touchants aux entreprises en Algérie

Introduction

La création d'entreprise est d'abord une idée ensuite un projet bien étudié, évalué en fonction des données de l'environnement. La création des entreprises nationales est issue de deux idées concrétisées différemment : la première est l'effacement des séquelles coloniales qu'a subies l'Algérie, et c'est une pré- phase de la naissance de l'entreprise nationale. Il s'agit du passage de l'entreprise coloniale à l'entreprise autogérée. Certains événements environnementaux ont mené au déclin ce genre d'entreprise et marquant ainsi un deuxième passage : de l'entreprise autogérée à l'entreprise nationale.

Section 1 : L'environnement historique et la naissance du premier type d'entreprise algérienne : 1954- 1965

Nous allons décrire les événements qui ont mené au choix du modèle de développement et à l'analyse de l'environnement politique, juridique et économique de l'entreprise algérienne.

En 1954, l'Algérie était une société massivement rurale, à base agraire, quelques infrastructures urbaines ont été bâties pour assurer à la population européenne installée en Algérie une vie convenable et pour exploiter la richesse minière. Des lors, les seules entreprises qui pouvaient s'installer en Algérie étaient soit les petites entreprises ayant une production réduite ou réservée aux Européens, soit des industries destinées à l'exportation vers la France.

1. La situation économique d'Algérie : 1954-1962

Dans cette période, des infrastructures ont été développées, et cela, pour deux raisons :

Les richesses de l'Algérie sont, en partie, minières et leur exploitation suppose une infrastructure de base importante tant dans les entreprises elles- mêmes que pour les exportations des minerais. La population active non- agricole a augmenté en Algérie tout au long de la période coloniale, mais à un rythme bien moindre qu'en Europe. « La population occupée par l'industrie n'a pas atteint 10% de l'ensemble contre 40 à 45% dans les pays industrialisés »¹.

¹ D. CLERC 1975, p.9

La répartition du faible montant d'investissement aboutit à privilégier l'infrastructure, le logement et l'agriculture coloniale. La grande part des investissements était destinée à l'agriculture coloniale afin de fournir à la métropole les matières premières agricoles. L'autre part était destinée à des secteurs dont bénéficiaient les Européens.

Tableau 1: Répartition des investissements en pourcentage en 1955

Secteurs	1955 en %
infrastructure	32
logement	14
agriculture coloniale	18
industrie	36
Total	100

Source : D.Clerc, 1975, p.13

Le plan de Constantine 1959- 1963, visait l'industrialisation de l'Algérie pour que les combats de libération nationale cessent. Ainsi en janvier 1959, un plan quinquennal de développement est adopté dans un cadre de développement décennal : 1959- 1968.

Tableau 2 : Investissements prévus durant le plan de Constantine 1959- 1963.

Investissements nouveaux	Montant en MLd de FF	%
Agriculture	371	19%
Industries dont		
-énergie	130	
-sidérurgie	85	
-autres industries	248	
Total industries	463	24%
Infrastructures dont		
-construction	152	
-chemin de fer	201	
-aménagement de territoire	104	
-logement	419	
-administration	69	
-éducation	161	
Total infrastructure	1106	57%
Total général	1904	100%
Renouvellement	270	
Pétrole	552	
Total global	2762 Milliards de FF	

Source : A. BOUZIDI : « emploi et développement » thèse de doctorat- université d'Alger 1974.

La dépendance de l'économie algérienne à l'économie française est l'objectif principal de ce plan. Avec l'abolition des droits de douanes, l'Algérie faisait partie du « territoire douanier » français.

De ce point de vue, les effets du plan de Constantine, en 1962, étaient trop lourds pour l'Algérie :

- ✓ Croissance assez rapide mais artificielle ;
- ✓ Inégalité sociale (culturelle, scolaire et médicale) ;
- ✓ Inégalité de condition de vie (logement, chômage et qualification) ;
- ✓ Marginalisation et paupérisation de la majeure partie de la population ;
- ✓ Dépendance croissante vis-à-vis de la métropole.

Tableau 3 : Répartition de la population active en 1956.

Population active	Algériens (en milliers)	Etrangers (en milliers)
chômeurs	230	-
ouvriers	225	88
employés	90	80
artisans et cadre moyens	135	110
cadre supérieurs	8	27
Total	688	305
Population active rurale		
chefs d'exploitation et aides familiaux	2000	22
salariés	600	-
Total	2600	22

Source : D.CLERC, 1975, p.9.

Le plan de Constantine comptait « exporter », pour la période 1959- 1963, près de 100 000 ouvriers en métropole. A la fin de l'ère coloniale, un des objectifs du mode de production capitaliste colonial était atteint : faire produire pour sa colonie des prolétaires à bon marché, des prolétaires exportables.

2. La situation au lendemain de l'indépendance

Le départ massif des cadres et techniciens entraîna une très forte baisse de production à cause des fermetures d'usines, la dégradation des installations, manque de débouchés et paralysie financière et commerciale.

Cet effondrement est illustré par le ministère de l'économie en 1963 en présentant les chiffres ci-dessous. Il s'agit des pourcentages de diminution de la production en 1962 par rapport à 1961 :

- Electricité – 17%
- Minerais de fer – 28%
- Construction métallique – 63%
- Huiles alimentaires raffinées – 56%
- Bières et boissons gazeuses – 42%
- Papier carton – 28%
- Couscous et pâtes alimentaires – 40%

Les raisons de cet effondrement sont évidentes : l'économie de l'Algérie reposait, tout entière, sur la France et ses cadres étaient étrangers (près de 80%, plus de 800 000 personnes dont la quasi-totalité des cadres techniques ont émigré brutalement). En conséquence, la rupture des liens de dépendance technologique rompait net une expansion en partie artificielle qui était impulsée par l'existence d'une minorité européenne et par les besoins de l'armée coloniale.

Les cadres n'étaient pas seuls à fuir l'Algérie en 1962 ; les capitaux fuyaient également. Le plan de Constantine avait été bâti sur l'hypothèse que 15% des revenus algériens seraient expédiés en France.

La production industrielle a baissé en 1962, le déséquilibre ville/campagne était important. Le secteur industriel durant cette période n'avait alors aucune priorité dans l'ensemble des dépenses d'investissement. Il ne représentait que 12% du montant global des investissements alloués durant cette période.

Tableau 4 : Investissements productifs et improductifs en 1963-1966- planifiés en millions de DA.

Branches	Montant	Pourcentage %
Agriculture	645,7	10
Industrie	810,3	12
Autres secteurs économiques	4986,8	78
Total des secteurs économiques et sociaux	6442,8	100

Source : M.E.H.BENISSAD « l'économie algérienne contemporaine »-PUF, PARIS. 1980.

En plus des problèmes économiques, d'autres problèmes sociaux encombrant l'environnement de l'entreprise et influençaient son activité : c'est le problème de démographie et du chômage.

La structure démographique de l'Algérie en 1966 est donnée par le tableau 5.

Tableau 5 : Structure démographique 1966.

Age	Pourcentage	Observation
- 20 ans	56,2%	Population inactive
20 à 60 ans	37,1%	Population active adulte
+ 60 ans	6,7%	Population inactive

Source : 2^{ème} plan quadriennal 1974-1977

3. La création de l'entreprise algérienne par l'autogestion 1962-1965

Cette création imposée au lendemain de l'indépendance était une création spontanée, sans être d'un projet bien élaboré au préalable : le départ massif des colons et des propriétaires d'usines créa une situation imprévue. Les travailleurs ont pris en main les biens déclarés par la suite vacants.

Le prolétariat, en particulier le prolétariat agricole, s'appropriait collectivement et productivement les biens des colons et imposait ainsi à la nouvelle société encore en gestation, une autre forme de propriété et de mise en valeur du capital.

La création des entreprises durant cette période était d'abord, spontanée et ensuite encadrée par la charte d'Alger qui écarte la voie capitaliste de développement pour des raisons à la fois politiques, économiques et sociales².

3.1. Le caractère de spontanéité

L'origine du caractère de spontanéité est l'officialisation de l'entreprise autogérée. L'autogestion industrielle est différente des autres formes de participation telles : cogestion, codécision et codétermination. Ces modes de gestion ont en commun l'idée de partage qui n'existe pas dans l'autogestion industrielle algérienne.

Les travailleurs avaient la volonté de concrétiser leurs aspirations économiques et sociales, et partant s'imposer en force vive dans la récupération des richesses.

L'autogestion est une organisation de la société telle que, dans tous les domaines de l'activité sociale, celle-ci s'accomplisse sans aucune distinction entre les hommes qui commandent et ceux qui obéissent, une organisation qui assure donc l'abolition permanente, réelle et constitutionnelle de toute séparation entre gouvernants et gouvernés.

² La charte d'Alger déclare que « les nationalisations des moyens de production ne suffisent pas pour définir le socialisme, il faut leur organisation en autogestion en vue de résoudre la double contradiction de la propriété privée et de la distinction agent de maîtrise- agent d'exécution »

Sur les quelques 1586 entreprises qui existaient avant l'indépendance et qui employaient plus de 96 000 ouvriers, 345 seulement ont pu être mise en autogestion et ont intéressé un peu plus de 9500 travailleurs. Ces entreprises sont de faibles dimensions et ont une intensité capitalistique réduite au minimum.

Le tableau 6 illustre le nombre d'entreprises autogérées ainsi que les effectifs.

Tableau 6 : Création d'entreprises autogérées entre 1963- 1964

Branches d'activité	Nombre d'entreprise existant	Taux de reconversion	Nombre d'entreprise en autogestion	Effectif	Entreprise (%)	Effectif (%)
Bâtiment et matériaux de construction	163	70	114	2773	33	29
Bois	194	19	37	758	11	8
Métallurgie et Mécanique et Electrique	109	45	49	886	14	9
Alimentation	477	18	85	2259	25	24
Textile	119	7	8	529	2	16
Chimie	109	15	17	1146	5	12
Divers	195	12	35	1172	10	12
Total	1586	21,75	345	9521	100	100

Source : recoupement in N. REDJEM P.34 et A.BOUYACOUB P.48.

21% des entreprises des différentes branches ont été organisées en autogestion. La mise en autogestion a été relativement rapide dans les bâtiments et matériaux de construction pour les raisons suivantes :

- cette branche occupait beaucoup, de nationaux que d'étrangers : 10500 ouvriers algériens et 2300 étrangers ;
- les entreprises qui y opéraient, les moins rentables.

La création de ces entreprises par l'autogestion a totalement modifié l'environnement. En effet, il ne restait plus au gouvernement qu'à légaliser cette création spontanée et qui avait bien dépassé le programme de Tripoli. A cet effet, un environnement juridique s'est créé. Le premier texte est un décret du 23 novembre 1962 qui institue les comités de gestion dans les entreprises industrielles, agricoles, minière et artisanales. Les décrets de mars 1963, institutionnalisant l'autogestion agricole et définissant les différents organes composants les

collectifs de travailleurs. Le décret 63-95 portant organisation et gestion des entreprises industrielles, minières et artisanales ainsi que des exploitations agricoles vacantes. Le décret 63- 98 déterminant les règles de répartitions du revenu des exploitations et entreprises d'autogestion. Le décret 63-100 pour tant nouvelle dénomination du bureau national à la protection et à la gestion des biens vacants et fixant les attributions, qui devient Bureau National d'Administration du secteur Socialiste. Les décrets de février 1969, enrichissant les premiers et précisant le rôle de chaque organe, en particulier celui du directeur nommé par l'administration.

Section 2. Le passage à l'entreprise nationale : 1965- 1975

La mise en place des structures au sein des entreprises et la fixation du cadre juridique n'ont pas pu permettre le bon fonctionnement des entreprises et, encore moins, la promotion et la formation professionnelle des ouvriers ; l'environnement politique et l'environnement juridique ont contraint l'activité de l'entreprise autogérée à se développer.

1. L'idée de projet de création des entreprises nationales

Le processus de création des entreprises nationales a été illustré par la progressivité des travaux de planification qui peuvent être classés en trois catégories :

- les premiers budgets d'équipement ont comme source le plan de Constantine ;
- l'adoption de la stratégie globale de développement (1966) ;
- les perspectives septennales (1966-1973).

C'est sur la base des travaux effectués lors de l'élaboration des premiers budgets d'équipement que fut arrêté le modèle des entreprises algériennes. Celui-ci est un élément de la stratégie globale de développement. Le plan triennal 1967-1969 amène la prise en charge par l'Etat d'une « industrie lourde industrialisante » susceptible de produire des effets d'entraînement sur le reste de l'économie.

Les plans spéciaux³ d'équilibre régional, déjà mis en place à travers le territoire national visent principalement à poser les jalons d'un développement harmonieux entre les différentes régions. Les objectifs généraux du deuxième plan quadriennal 1974-1977 conservent la priorité aux investissements productifs. En 1965, l'Etat affiche sa volonté de diriger l'ensemble du processus de développement économique et social. Dans le cadre de la politique du développement, les luttes et les mécontentements entre les différentes classes

³ La politique des programmes spéciaux a été adoptée et mise en œuvre à partir de 1966, avec comme objectif immédiat de revenir en aide aux régions les déshérités. Ces programmes spéciaux se sont succédés jusqu'à 1978.

dirigeantes s'est traduit en deux logiques contradictoires et sous lesquelles les entreprises algériennes ont été créées et gérées :

D'un côté, celle des administrations fonctionnelles (finances, planification) qui insiste sur les dangers de l'endettement extérieur, des assainissements financiers répétés en l'absence de gains de productivité et dans les gaspillages de la rente pétrolière ;

De l'autre côté, les administrations de tutelle considèrent qu'il est opportun de profiter de l'inflation mondiale et de la faiblesse des taux d'intérêt pour investir.

Il est à signaler que le projet de création des entreprises publiques nationales avait comme référence le modèle soviétique, qui s'est développé pratiquement en autarcie et celui de l'Espagne. La supervision et la mise en œuvre de ce projet étaient confiées, à l'époque, au Ministre de l'industrie et de l'énergie. B. ABDESLAM qui a proposé à la France d'être le fournisseur principal, mais celle-ci, jugeant le projet irréaliste, a refusé de participer. L'opportunité a été saisie par les Allemands ; ce qui justifie d'ailleurs leur présence dans plusieurs cas de création.

A partir de 1965, plusieurs entreprises publiques nationales ont été créées de nouveau. Le plan de Constantine, arrêté en 1958, a permis la création de plusieurs entreprises publiques chargées de réaliser certains investissements et de grands travaux. Les options industrialistes du plan de Constantine qui seront après l'indépendance celles du projet et des plans de développement, accorderont à la question agraire une place minimum dans leur stratégie. Si l'on en juge par l'évolution des investissements, nous remarquons qu'une masse de plus en plus grande de capitaux est attirée par le secteur industriel.

Tableau 7 : La part de l'industrie dans l'investissement total

	Plan de Constantine en millions de F	1963-1965 En millions de F	1967-1969 En millions de F	1969-1973 En millions de F	1973-1977 En millions de F
Total des investissements	27750	6079	12090	33000	110000
Dont l'agriculture	3900	450	2400	4500	12000
Industrie	8800	3500	5200	17700	48000
Hydrocarbure	5500	2800	2800	8000	19500

Source : Document général du plan de Constantine (1958-1963), prévisions.

L'idée du projet de création d'entreprises algériennes est coloniale ; issue du plan de Constantine. Après l'indépendance, cette idée allait s'insérer dans une perspective de transformation fondamentale de l'économie et de la société.

2. Caractéristiques des entreprises créées à travers les différents plans

Le gouvernement du président H. BOUMEDIENE considère que la mise en œuvre des programmes sidérurgiques et l'élan puissant donné à l'implantation d'industries mécaniques et électriques constituent pour l'avenir un facteur essentiel d'intégration et de substitution des importations par la production nationale. Pour utiliser pleinement la technique moderne, les unités industrielles doivent être grandes. Or, ces dimensions dépassent largement les capacités d'absorption interne du pays. L'exportation d'une fraction de la production industrielle, plus ou moins grande selon les produits, est donc une nécessité impérative.

La réussite de l'entreprise algérienne dépend avant tout de sa compétitivité alors que les objectifs qui lui sont assignés n'étaient pas de cet ordre. Ces entreprises ainsi créées deviennent très dépendantes du marché international, car elles sont issues d'un modèle de développement axé essentiellement sur la conquête de débouchés extérieurs. Pour tirer les premières caractéristiques des entreprises algériennes nous rappelons les projets de leur création.

2.1. Les phases de création des entreprises algériennes

La période du plan triennal 1967-1969 a servi à préparer un vaste portefeuille d'études et de projets à lancer. La réalisation de quelques nouvelles unités industrielles, telles que la première phase de la sidérurgie d'Annaba, la première unité pétrochimique d'engrais, la première cimenterie, la première unité mécanique moteur et tracteur à Constantine et diverses unités d'industrie alimentaire. Avec le plan quadriennal 1970-1973, l'effet d'industrialisation prend toutes ses dimensions, notamment avec la mise en place des industries de base et le début de grands projets mettant en valeur les ressources nationales, le lancement de plusieurs projets importants dans l'industrie mécanique, la poursuite du développement des industries légères dans les domaines de l'alimentation, des textiles et des cuirs et enfin la mise en place de complexe de transformation de bois, de papier et l'élargissement des industries des matériaux de construction.

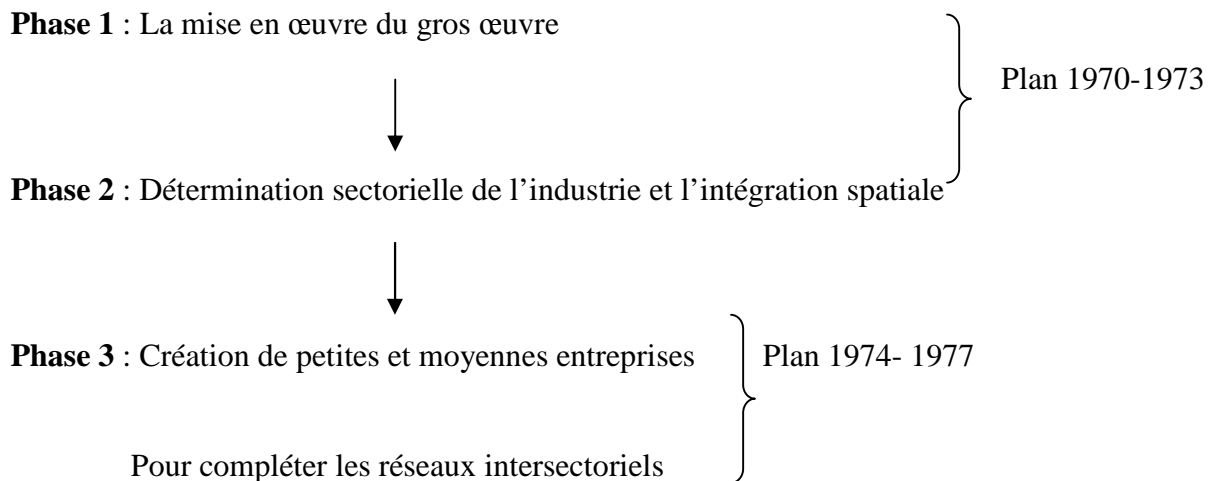
Le plan triennal 1967-1969 et le premier plan quadriennal 1970-1973 représentaient la base de la construction des assises industrielles ; le développement des industries de base est axé

essentiellement sur la sidérurgie déjà programmée lors du plan de Constantine (1959-1964), ainsi que les hydrocarbures. Le plan triennal accorde 20,6% des investissements globaux à la branche sidérurgique et première transformation des métaux. Celle-ci bénéficie de 15% des investissements durant le premier plan quadriennal 1970-1973⁴.

Axée sur la pétrochimie et la sidérurgie, l'implantation d'une industrie lourde n'a véritablement démarré qu'à partir du premier plan quadriennal (1970-1973). Celui-ci prévoyait un investissement de plus de 12 milliards de dinars dans l'industrie, essentiellement dans la pétrochimie (36%), la sidérurgie 15%, les constructions mécaniques 8% et les matériaux de construction 6%. Le but explicite de la planification industrielle est de rompre avec le pacte colonial : exportation des matières premières et importations des biens manufacturiers.

Le deuxième plan quadriennal 1974-1977 a favorisé la création du deuxième type d'entreprise, à savoir les petites et grandes entreprises.

La création de ce genre d'entreprises a sommairement suivi les phases suivantes :



Les grands projets de création d'entreprises ont ainsi pour but essentiel d'intégrer en Algérie une part importante des activités liées aux produits primaires du pays.

⁴ Rapport général du plan triennal et du premier plan quadriennal. Ministère de la planification et de l'Aménagement du territoire. Alger 1970.

Tableau 8 : Production en quantité physique

Type d'usine	Lieu	Production par an	Date de service	Coût en millions de DA
Liquéfaction du gaz	Annaba ou Skikda	8 milliards de m ³	1970	2500
Raffinerie II	Arzew ou Alger	4 milliards de T		400
Sidérurgie	Annaba	500 000 T	1969	1000
Complexe d'engrais azotés (ammoniac par synthèse)	Arzew	1000 T d'ammoniac par jour	1969	250
Complexe phosphatier	Annaba	150 000 T d'acide phosphorique	1970	300
Cimenterie	Constantinois Safia ou Gastu	500 000 T de ciment portland	1969	70

Source : extrait de l'Annuaire d'Afrique du Nord, op. cit., P.15, 1967.

2.2. L'entreprise « monopole »

L'entreprise publique en Algérie est la forme dominante d'organisation de l'économie. Elle est à la fois prolongement de l'Etat dans ses attributions économiques et sociales et une cellule sociale au service de ses employés. Ce type d'entreprise couvre tous les secteurs : industrie, BTP et services.

L'Etat, en 1968, s'est assuré la maîtrise des principaux moyens de production et des structures économiques dominantes :

- 55000 salariés dans les sociétés nationales ;
- 7500 dans des entreprises sous contrôle de l'Etat ;
- 15000 environ dans les entreprises autogérées.

Soit au total 38% des salariés industriels⁵.

En 1968, déjà plusieurs entreprises employaient plusieurs milliers de salariés.

⁵ D. CLERC, 1975, P. 156.

Tableau 9 : Naissance des entreprises nationales

Dénomination de la société	Date de création	C.A	Effectifs employés en 1974
SONATRACH : société nationale pour la recherche, la production, la commercialisation des hydrocarbures	1964	14 148 MDA en 1974	40 000
SNS : société nationale de sidérurgie	1964	1400 MDA en 1974	14 400
SONAREM : société nationale des constructions mécaniques	1967	-	13 116
SONACOME : société nationale des constructions mécaniques	1967	723,2 MDA en 1973	27 500 en 1970 40 000 à 50 000 prévus en 1980
SN METAL : société nationale de constructions mécaniques	1967	264 MDA en 1973	7800 en 1973
SONELGAZ : société nationale de l'électricité et de gaz	1969	429 MDA en 1973	6494 en 1973
SNIC : société nationale des industries chimiques	-	-	4950 en 1970
SONITEX : société nationale des industries textiles	1966	-	-
SNMC : société nationale des matériaux de construction	1967	294 MDA en 1973	-

Source : GAUTHIER, Y. et KERMAREC, J. 1978, P.61.

Les entreprises créées possèdent le monopole d'importation : la SONOCOME, par exemple, possède le monopole de production et d'importation des produits métallurgiques, la SEMPAC pour la farine et les semoules... Cette position grandit régulièrement, tantôt par la nationalisation, tantôt par des créations ou des extensions de sociétés nationales, tout

particulièrement dans la pétrochimie, la métallurgie et la mécanique. C'est dans le secteur de la construction électrique et du papier carton que les positions de l'Etat sont les plus faibles. En 1968, 2164 entreprises industrielles de plus de 5 salariés étaient dénombrées sur le territoire ; elles employaient 162 248 personnes.

Tableau 10 : la répartition des salariés selon les entreprises

	Nombre d'entreprise		Nombre de salariés		
	Total	Sociétés nationales	Total	Salariés nationaux	% du Total
Electricité et eau	6	1	5886	5360	3,6
Mines et carrières	70	1	12732	10000	7,9
Hydrocarbures	42	1	8887	1330	5,5
Industries manufacturières	1296	23	84743	35610	52,2
Bâtiment et travaux publics	750	1	50000	1297	30,8
	2164	27	162248	53597	100

Source : D.CLERC, 1975, P. 158.

Nous venons, dans cette section, de décrire le processus de création des entreprises algériennes (1965-1975). Il en ressort que l'environnement où se sont créées les entreprises était turbulent. Cette turbulence a orienté, à notre sens, les propriétaires à créer deux sortes d'entreprises : une pour le développement économiques et sociale et une autre pour l'équilibre régional.

La première sorte est constituée d'entreprises de grande taille détenant un monopole et fonctionnant avec des technologies dites « sophistiquées ». La deuxième sorte contient les entreprises du secteur public local. Leur développement devait parer aux effets indésirables de la croissance déséquilibrée. Ces entreprises sont créées, suivant le cas, par délibération du conseil communal ou Wilaya et approuvé par arrêté conjoint du ministère de l'intérieur et ou le ministère concerné par l'activité de l'entreprise. Quel que soit le type d'entreprise, la création se réalise sur ordre de l'Etat.

Section 3. L'essoufflement du modèle social de l'entreprise algérienne : 1980-1989

Le secteur public national continue d'occuper une place importante dans l'industrie nationale. En 1984, la part de la production de ce secteur juridique dans l'ensemble de la production industrielle était en données relatives égales à 86 %. Selon l'Office National des Statistiques (ONS)⁶, le secteur public national compte en 1987 environ 130 entreprises industrielles (40 dans la région Est, 60 dans la région Centre et 30 dans la région Ouest).

La formation de l'économie nationale basée sur la création et la croissance de ce genre d'entreprise, montre dès le milieu de cette période de grands signes d'essoufflement. Les indicateurs de celui-ci révèlent des distorsions de l'environnement général des entreprises algériennes. Progressivement tous les indicateurs économiques montrent l'essoufflement du modèle, surtout à partir du « choc pétrolier » de 1986. En effet, la conjoncture économique internationale en 1987 s'est caractérisée principalement par la détérioration des termes de l'échange des pays en développement, l'instabilité des taux d'échange ainsi que par la faiblesse des prix des produits de base en particulier le pétrole. En Algérie, de 13 milliards de dollars en 1985, les recettes ont chuté à 7 milliards en 1986.

Le taux de chômage officiel dépasse les 20%, les investissements s'effondrent (- 0,3 %, par an de 1980 à 1990). La part des biens alimentaires dans le total des importations atteint 19,8 %, le service de la dette absorbe une part croissante des importations (37 % en 1985, 71 % en 1989).

1. Les mutations de la période 1980-1989

Les deux plans quinquennaux de la période 1980-1989 ont été marqués par plusieurs bouleversements. D'abord avec les recettes pétrolières, l'accent a été mis sur la satisfaction des besoins sociaux par l'adoption de la devise «pour une vie meilleure », ensuite l'incertitude caractérisant l'environnement des entreprises algériennes a fait que la période 1985 -1989 soit marquée par l'effondrement des prix des hydrocarbures en particulier en 1986 et la politique d'un «meilleur bien être» prônée au début de la décennie ne résiste pas à la baisse du prix du baril.

Plusieurs indicateurs de cette détérioration montrent l'impact négatif sur les entreprises. Nous les avons classés en indicateurs externes et internes. Nous commençons d'abord par présenter les indicateurs externes tels: les dettes, les échanges extérieurs, les importations, les

⁶ Collection statistique N°48, octobre 1989, ONS/Alger

investissements et les situations de l'économie réelle; ensuite, nous parlerons de la situation des entreprises à travers des indicateurs internes comme l'emploi, la production et les bénéfices.

Présentés ainsi, notre objectif est de tracer le lien avec l'environnement et les entreprises algériennes.

2. Les indicateurs externes de l'essoufflement

A partir des rapports officiels tels ceux de la Banque Mondiale, de la Banque d'Algérie, ceux du CNES et des différentes collections statistiques, nous avons collecté les indicateurs ci-dessous.

2.1. La dette

La variation des taux de change joue au détriment de l'Algérie et des entreprises algériennes. 90% des rentrées étaient effectuées en dollars, alors que les dépenses étaient payées dans les autres monnaies. La non maîtrise de l'information concernant les prévisions sur les fluctuations des taux de change a fait que plus de 80% de l'augmentation du stock de la dette extérieure enregistrée entre 1986 et 1990 s'explique par la dépréciation du dollar par rapport aux autres monnaies, ce qui rend plus incertain et complexe l'environnement des entreprises algériennes.

L'étude de la Banque d'Algérie soulignait qu'entre 1986 et 1989, la dépréciation du dollar a gonflé de 35 % la partie de la dette algérienne libellée dans les monnaies européennes et japonaise notamment. En effet, les rentrées algériennes sont libellées en dollars (le pétrole est payé en dollar US). Cette monnaie représente 42,7 % des montants de la dette⁷. De ce fait, les fluctuations des autres monnaies notamment le yen (16,2% du volume de la dette) et le franc (14,5 %) ont une incidence directe sur le volume de la dette.

Tableau 11 : Evolution du taux de change 1985-1989

1- Taux nominal moyen DA / S US	1985	1986	1987	1988	1989
	5	4,7	4,8	5,9	7,6
2- Indice du Taux d'échange effectif réel.	100	92	82	66	58
3- Ratio du taux de change parallèle: taux de change officiel	4,9	4,5	4,9	4,9	4,9
4- inflation- IPC	10,5	12,3	7,5	5,9	9,3

Source : Banque mondiale : Mémoire économique 1993, 6.P.4

⁷ CNES 1998

Le glissement et la dévaluation nominale ont induit une forte dépréciation qui influe sur le volume de la dette. Le tableau 12 présente la situation de la dette.

Tableau 12: La situation de la dette extérieure (1984 - 1989) en millions de Dollars

	1984	1985	1986	1987	1988	1989
En cours total de la dette à moyen et long terme	13972	16972	19566	23286	23420	23608
Dette à court terme	794	746	1000	1315	1621	1717
Dette totale	14766	17069	20566	24601	25041	25325

Source: Banque d'Algérie, 1990.

Devant la difficulté croissante d'accès au marché financier, l'Algérie se tourne vers les crédits commerciaux qui ont connu un net développement et dont la part dans le total de mobilisations est passée de 38 % en début de période à près de 64 % en fin de période. Ainsi selon le CNES (1989), la durée moyenne de tous les crédits est passée de 9,6 années en 1986 à moins de 35 années depuis 1989.

Cette situation a, de son côté, mené à la détérioration des termes des échanges extérieurs.

2.2. L'état de l'échange extérieur de 1986-1987

En 1986, l'Algérie a enregistré un déficit estimé à 8,5 milliards de dinars (importations 43,4 exportations 34,9). En 1987, elle réalise un excédent commercial évalué à 7,5 milliards de dinars, mais uniquement par la compression du niveau d'importations (importation 34,2, exportation 41,7).

Tableau 13 : Evolution des échanges extérieurs de 1980- 1989

Prix courant en milliards de dinars

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
Importation	40,5	48,8	49,4	49,8	51,3	49,5	43,4	34,2	43,4	69,7
Exportation	52,6	62,2	60,5	60,7	63,8	64,6	34,9	41,7	45,4	66,5
Solde commercial	12,1	13,4	11,1	10,9	12,5	151	-8,5	7,5	2,0	-3,2

Source: Statistiques du commerce extérieur

Les importations entre 1980-1987 sont caractérisées par un taux annuel moyen de croissance négatif de 2,2% et - 11,1 % entre 1984-1987. La chute des exportations implique une

réduction de la part de l'Algérie dans le commerce mondial.

2.3. Les dépenses d'investissement entre 1985 et 1989

L'évolution des dépenses d'investissement entre 1985 et 1989 a été déterminée par la réduction des approvisionnements en produits importés, en biens d'équipement et en biens intermédiaires, résultant notamment de la chute brutale en 1986, de la fiscalité pétrolière (-55 %) qui a entraîné un profond déséquilibre dans les ressources budgétaires et un solde négatif des comptes du trésor tel que c'est indiqué dans le tableau suivant.

Tableau 14 : Situation du compte trésor

Années	1985	1986	1987	1988	1989
Opération du trésor	-28,3	-35,2	-23,2	-44,4	-8,4
Solde général en % du PIB	-10	-12,5	-7,7	-14,5	-2,3

Source: Ministère de l'économie in CNES 1989.

2.4. L'évolution de l'économie réelle

En somme, le tableau 15 montre la situation de l'entreprise algérienne au sein de son environnement.

Tableau 15 : croissance du PIB en pourcentage (1985- 1989)

	1985	1986	1987	1988	1989
Agriculture	23,8	-1,9	17,3	-8,9	18,4
Hydrocarbure	5,7	1,2	7,1	-1,9	8
Industrie	3,5	5,2	-0,8	-1,4	4,4
B.T.P	-0,5	0,3	-9,2	-8,3	1,5
Service	5,1	-4,6	-3,5	1,4	3,1
Administration	7,2	5,2	4,2	3,7	3,4
PIB	5,6	-0,2	-0,7	-1,9	4,9
PIB hors hydrocarbures, administration et agriculture	2,8	-2	-7,2	-1,8	1
PIB par habitant	2,3	-3	-3,5	-4,5	2,3

Source : Banque Mondiale, Mémorandum économique 1993, P.9.

Le tableau 15 montre que le PIB croît à des taux négatifs. La répartition sectorielle de la récession montre que les effets de celle-ci sont supportés par l'industrie et le B.T.P. (sans tenir compte des services) car ils sont de grands consommateurs d'intrants et de biens d'équipement dont l'importation a fortement baissé. Leur croissance est étroitement liée au pouvoir d'achat des hydrocarbures

3. Les indicateurs interne de l'essoufflement

Pour montrer en chiffres l'essoufflement du modèle, nous avons collecté certains indicateurs internes. Le premier est l'emploi. Celui-ci concerne directement les entreprises, ce que nous trouvons très intéressant pour expliquer le contraste. En effet, le plein emploi était le premier objectif de la politique de développement en Algérie. Les entreprises nationales sont créées pour l'atteindre. Leur croissance était programmée pour assurer des postes d'emplois pour tout algérien en âge de travailler.

3.1. La situation de l'emploi

Comme nous l'avons déjà évoqué, l'emploi et notamment dans le secteur industriel, a connu une nette évolution.

Tableau 16 : Evolution des créations d'emploi 1980-1989

Années	Emplois nouveaux
1980	145000
1981	135000
1982	156000
1983	150000
1984	170000

Source : Diverses publications de l'ONS/Alger

Cette évolution a continué durant toute la période 1980-1989. Néanmoins, la nature de l'emploi créé est différente en double sens : création d'emploi improductifs et non permanents. La diminution des postes permanents a fait augmenter le chômage, comme le montre le tableau 17 :

Tableau 17 : Evolution du taux de chômage 1982-1989

Années	Taux de chômage
1982	16,8 %
1984	16,4 %
1985	16,9 %
1986	17,4 %
1987	22,5 %
1989	18 %

Source : Diverses publications de l'ONS/Alger

Ce taux de chômage s'explique aussi par la dissolution, durant cette période, des entreprises publiques.

3.2. L'emploi dans le secteur public local industriel

Ce secteur a été créé pour assurer l'équilibre régional. Il s'est heurté aussi dès 1986 aux conséquences de la chute des prix du pétrole, à travers la diminution des importations de matières premières en provenance de l'extérieur et donc diminution de l'emploi

Tableau 18 : Répartition du nombre d'entreprise et des effectifs

Secteur d'activité	1984		1986		1987	
	% Entrep	% effect	% Entrep	% effect	% Entrep	% effect
Matériaux construction	37,8	37,4	36,8	45,2	33,4	38,4
Industrie bois, et papier	20,2	18,1	24,8	19,5	26	15,6
ISMME	10,9	17,1	11	4,8	14,5	21,8
Industrie textile	8,8	7,2	9,4	4,8	9,4	5,3
Mines et carrières	14	12	7,3	5,3	4,7	3,1
Industrie agro alimentaire	3,8	4,6	3,4	1,1	3,6	0,9
Autres industrie	4,5	3,6	6,3	19,3	8,4	14,9

Source : Collection statistique N°11, 1988 : le secteur public local 1984-1982

Le développement de l'activité industrielle au niveau des collectivités locales a permis la création de nombreuses entreprises et une création d'emplois.

Section 4. Le bouleversement de l'environnement politique, juridique et économique des entreprises algériennes 1990- 2009

Dans ce point, nous présentons les indicateurs externes ensuite les indicateurs internes. Ils seront présentés sous trois périodes 1990-1995 ; 1995-2000 ; 2000-2005. La première période est l'entrée en crise. La deuxième, c'est l'accentuation de la crise. La troisième, c'est le retour à l'équilibre, notamment au niveau macro- environnement. Toutefois, ce retour est suivi de nouveautés au niveau micro- environnement.

1. les indicateurs de la période 1990- 1995

Cette période est marquée par les situations de crises résultant en général de l'incapacité des organisations à faire évoluer les structures, les compléments et les règles de jeu en fonctions des mutations de l'environnement politique, économique et social et par rapport à l'avenir. Nous présentons ci-dessous les indicateurs de la crise en Algérie.

1.1. Les indicateurs externes

1.1.1. Dette

En 1993 le service de la dette s'élève à 9,1 milliards de dollars, soit 98,6% de la valeur des exportations du pays, ce qui mettait celui-ci dans l'incapacité de payer. De ce fait, deux accords sont conclus avec le FMI⁸ : un accord stand-by d'une durée de 12 mois de juin 1994 à mai 1995 ; le second est l'accord de facilité de financement élargie (FFE) qui couvre la période de juin 1995 à mai 1998.

Tableau 19 : ratio du service de la dette 1993-1994

	1993	1994 premier trimestre
Ratio du service de la dette externe	86%	114%
inflation	Plus de 30%	-

Source : rapport CNES

Les causes institutionnelles de l'inflation résidaient dans le changement radical de la politique de formation des prix et dans la suppression des subventions, la suppression du contrôle des prix et du système des prix administrés, laissant des entreprises dans une situation de quasi-monopole, libre d'augmenter leur prix en l'absence de compétition.

Le premier rééchelonnement⁹ avec le club de Paris a été obtenu fin mai 1994 suite un accord « stand-by » d'une année avec le Fonds Monétaire International (CNES 1998, P.28). Ce sont 4 400 millions de dollars qui sont restructurés sur une période de 16 ans dont 4 de grâce. Le paiement du service de la dette au titre des montants rééchelonnés ne reprendra donc qu'en mai 1998. L'Algérie se présente une seconde fois devant le club de Paris en juillet 1995 et devant celui de Londres pour accord de rééchelonnement de sa dette privée. La recherche des équilibres extérieurs oblige les pouvoirs publics à dévaluer¹⁰ le dinar de 7,3% en mars 1994 et 40,17% en Avril de la même année.

⁸ Accord entre le FMI et un pays membre autorisant ce dernier à effectuer pendant une durée, et pour un montant déterminés des tirages en devise sur les fonds.

⁹ Le rééchelonnement est une opération qui consiste à atténuer le poids du service de la dette grâce au nouveau profil qu'elle permet de donner à la dette. Elle concerne généralement le principal. Elle peut être étendue aux intérêts. Cette opération était exceptionnelle par le passé. Depuis la fin de la décennie soixante-dix, nombreux sont les pays en développement qui ont eu recours au rééchelonnement de leur dette extérieure (CNES 1998, P.28).

¹⁰ La dévaluation est une décision volontaire par laquelle on définit une nouvelle parité à la monnaie nationale. De ce fait, elle se distingue de la dépréciation qui est un résultat du libre jeu du marché. La dévaluation est censée, paradoxalement, mettre fin à la dépréciation. Il s'agit de l'une des mesures les plus importantes contenues dans les programmes d'ajustement structurel. On distingue entre dévaluation nationale et dévaluation réelle. Pour obtenir le taux de second on corrige celui de la première par le rapport entre les indices des prix

Tableau 20 : Evolution de la dette extérieure de l'Algérie 1990- 1995 (en milliards USD)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Dette à CT	1,79	1,23	0,79	0,70	0,63	0,25
Dette à moyen et LT	26,59	26,63	25,88	25,02	28,85	31,31
Dette totale	28,38	27,86	26,67	25,72	29,48	31,56

Source : BCA 1998.

De ce fait, l'environnement économique devient de plus en plus dynamique et incertain. Il se caractérise par :

- Le recours à des emprunts extérieurs aux échéanciers de plus en plus courts ;
- L'appel à des financements des importations pour des crédits fournisseurs et des crédits acheteurs à des taux très élevés ;
- La vente ou la mise en gage de l'or pour obtenir des liquidités ;
- Le recours aux tirages sur le FMI ;
- La chute des réserves de changes à un montant représentant un mois d'importation.

1.1.2. Les importations

L'entreprise publique économique est non seulement liée à son environnement national mais elle l'est plus à un environnement plus global. Les importations globales du secteur industriel pour le fonctionnement de l'appareil de production ont totalisé environ 75 milliards DA ; ce qui présente une hausse de 17% par rapport à 1994. Cependant, la valorisation étant faite à prix courant et en tenant compte de la dévaluation qui est intervenue en 1995, le flux physique des importations a plutôt baissé. 80% (55,1 milliards DA) de ces importations ont concerné les matières premières et produits semi-finis ; le reste ayant trait au consommable, emballage, pièce de rechange. Les montants des importations, d'investissement ont atteint 3,2 milliards de dinars en 1995 contre 2 milliards en 1994.

nationaux et étranger représentatifs. Autrement dit, il faut veiller à ajuster le taux d'inflation domestique sur celui des principaux partenaires commerciaux si l'on veut mettre fin à la dérive de la valeur externe de la monnaie nationale. (CNES 1998, P.48).

Tableau 21 : Evolution de la structure des importations algériennes.

Importations en %	1985	1988	1990	1993
Produits alimentaires	19,7	24	22	23
Biens de consommation	9,5	12	12	13
Biens d'intermédiaires	33,3	37	34	36
Biens d'équipement	35,8	27	32	26
Valeur total en milliards de USD	9,84	7,35	9,53	8,5

Source : A. TAIBOUNI « réformes économiques et ajustement structurel en Algérie ».

Les importations sont donc fortement pressées. La nécessité de financer les importations incompressibles (biens de consommation et un minimum de bien intermédiaires pour l'industrie et l'agriculture) provoque une nouvelle augmentation de la dette. Celle-ci passe de 16,5 à 28,4 milliards de dollars entre 1985 à 1990 : elle augmente de nouveau en 1994 (29,6 milliards de dollars US).

Cette situation a directement influencé le niveau d'importation. A partir de 1991, année de fortes compression des importations. Les indices de production s'effondraient en dehors de ceux de l'énergie et des hydrocarbures. Le taux de croissance annuelle devient négatif. L'emploi a aussi été influencé par cette situation.

1.2. Les indicateurs internes

Ces indicateurs montrent l'impact de la crise sur le comportement des entreprises algériennes. Là, il y a lieu de signaler que surmonter cette crise ne peut se réaliser par le même type de management. Les entreprises algériennes n'ont pas tracé une stratégie de réponse comme l'indiquent les situations chiffrées ci-dessous.

1.2.1. L'emploi

La législation, en 1990, offre la possibilité de réduire les effectifs pour motifs économiques, les compressions se sont multipliées. Les licenciements ont même touché des anciens salariés (52% des chômeurs sont originaires du secteur public selon le rapport du CNES en novembre 1998). Par ailleurs le ralentissement de l'activité lié à la dégradation de la conjoncture économique s'est traduit par l'extension du chômage dans la mesure où le nombre d'emplois offerts n'a pas augmenté.

Tableau 22 : L'emploi dans le secteur public en 1990-1991

Secteur d'activité	1990	1991	accroissement
Agriculture	40	37	-3
Industrie	462	458	-4
BTP	407	318	-89
Transport et communication	135	140	+5
Services marchands	112	105	-7
Administration *	71	76	+5
	1319	1270	-49
TOTAL	2546	2404	-142

Source : collection statistique sur la situation de l'emploi 1991-1992 N°58 ONS /Alger/1993.

* y compris les effectifs du service National.

Tableau 23 : Taux de chômage par groupe d'âge en 1990-1991

Age/Année	1990	1991
16-19 ans	60,5	57,9
20-24 ans	30,2	41,4
25- 29 ans	17,5	23,4
30-34 ans	8,6	11,1
35- 39 ans	5,5	6,2
40- 44 ans	4,7	4,9
45- 49 ans	3,5	4,5
50-54 ans	3,3	3,0
55- 59 ans	2,6	2,8
TOTAL	18,0	21,2

Source : collection statistique N°58. P.10.

Malgré cette conjoncture, le secteur public demeure le principal employeur dans l'industrie avec 388 709 salariés en 1993 et 386 487 en 1994 soit 82% de l'ensemble de l'emploi industriel. Le volume des effectifs enregistre en 1994 une légère baisse -0,6% par rapport à 1993 (selon les données statistiques sur l'activité industrielle en 1993 et 1994 N° 217).

2. Les indicateurs de la deuxième période 1995-2000

En 1999, le secteur public emploie quelque 212 492 salariés. La production physique du secteur public a diminué de 1,5% en 1999 par rapport à 1998 ; tandis que le chiffre d'affaire s'élève à 436 220 millions de dinars.

2.1. Les indicateurs externes

2.1.1. Dette

La situation de la dette et le service de la dette sont réunis dans le tableau 24 et 25.

Tableau 24 : Evolution de la dette extérieure de l'Algérie 1995-2000 (en milliards de dollars)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Dette à court terme	0,25	0,42	0,16	-	-	-
Dette à moyen et long terme	31,31	32,23	31,06	-	-	-
Dette totale	31,56	33,65	31,65	30,261	28,140	25,080

Source : Banque d'Algérie 1998/2001

Tableau 25 : Evolution du service de la dette (principal et intérêts) (milliards de dollars)

Année	principal	intérêts	total	Service de la dette/recettes exportations biens et services
1996	2,256	2,256	4,281	30,9%
1997	2,354	2,111	4,465	30,3%
1998	3,202	1,978	5,180	47,5%
1999	3,397	1,719	5,116	39,05%
2000	2,822	1,678	4,500	19,80%

Source : Banque d'Algérie 2001

Dans cette période, l'inflation a été maîtrisée : 6,9% à la fin 1997 contre 21,3% à la fin du mois de juin 1996 en moyenne (CNES, 1997. P.4). un solde global positif du trésor passe de 34,3 milliards de DA à la fin juin 1995 à 68,1 milliards de DA à la fin 1997.

2.1.2. Importations

Les importations des matières premières et de biens intermédiaires nécessaires au fonctionnement des industries de transformation, toutes activités confondues, représentent environ 50% de la valeur de leur production et requièrent, chaque année, près de 2,5 milliards de dollars, soit environ le quart du montant total des importations du pays (A. BRAHIMI, 1997). Des industries comme le raffinage des huiles brutes, les sucreries, les textiles, les détergents, les menuiseries, le tabac, les confiseries et les peintures importent plus de 80% et parfois la totalité de leur inputs. Des industries comme les minoteries, semouleries, fabrication d'aliment de bétail, d'engrais phosphatés, les câbleries électriques et téléphoniques, les cartons et papiers importent plus de la moitié de leur intrants.

2.2. Les indicateurs internes

2.2.1. Emploi

En Mars 1996, les entreprises du secteur public national employaient 662 800 salariés permanents, soit une baisse de 3,32% par rapport à Septembre 1995, correspondant à 22 000 emplois¹¹. Durant cette période, le secteur de l'industrie avait enregistré la plus forte diminution d'effectifs sur l'ensemble des secteurs d'activités. Seuls le bâtiment et les travaux publics (BTP) et les services semblent avoir enregistré une augmentation. Les tableaux 26 et 27 expliquent la situation de l'emploi dans les entreprises publiques.

Tableau 26 : Taux d'accroissement des effectifs permanent Mars 1996/ Septembre 1995 (en %)

	Cadre	Maîtrise	Exécution	Total
Industrie	-5,13	-5,69	-8,27	-7,02
B.T.P	5,39	4,06	2,72	3,39
Transport	-9,44	7,85	-3,61	-1,52
Commerce	1,4	-0,59	-2,72	-1,19
Services	+1,39	4,77	0,23	2,11
Total	-2,06	-1,56	-4,56	-3,32

Source : Données statistiques : N° 227 ONS /Alger 1996.

Tableau 27 : Emploi et chômage en 1994 et 1997 (en milliers et en %)

	1994		1997	
	Nombre	%	Nombre	%
Population active	6814	-	8069	-
Population occupée	5154	100	5710	100
Dont emploi structuré	4325	84,0	4743	83,1
Agriculture	1023	19,8	1200	21,0
Industrie	528	10,3	500	8,8
BTP	667	13,0	700	12,3
Service et communications	896	17,4	1016	17,8
Administration	1211	23,5	1327	23,2
Travail à domicile	829	16,0	967	16,9
Chômeurs	1660	-	2359	-
Taux de chômage	-	24,4	-	29,2

Source : CNP et ONS

¹¹ Données statistiques sur l'estimation de l'emploi permanent dans les entreprises publiques nationales. Mars 1996, N227.

3. Les indicateurs de la troisième période 2000-2005

Cette période a connu une aisance financière due aux prix du pétrole. L'augmentation des prix de pétrole est une opportunité environnementale que l'Etat a saisie pour s'adapter, avec plus d'action, aux changements. Des efforts d'adaptation à la dynamique de l'environnement sont constatés.

L'Etat a lancé en avril 2001 un programme de dépenses d'équipement pour soutenir la croissance et l'emploi. Le plan spécial de la relance économique (PSRE) est doté d'une enveloppe de sept milliards de dollars. Une autre formule d'adaptation réside, au niveau du budget, en la création du Fonds de régulation des recettes (FRR) en 2000. En août 2004, un autre plan a été lancé pour un montant de 40 milliards de dollars. Il s'agit du Plan de soutien à la croissance économique (PSCE).

Durant cette période, les indicateurs macro économiques et financières ont été redressés avec des réserves de change de 22 milliards de dollars. Néanmoins l'environnement social a été déstructuré : près de 30% de la population active est au chômage dont plus de 60% entre 20 et 30 ans.

3.1. Les indicateurs externes

Depuis 2001, le poids de la dette a nettement diminué. La dette a atteint 22,311 milliards de dollars en 2001. Le service de la dette/ recettes d'exportation des biens et services est de 22,21%¹², il est estimé à 17,8 milliards de dollars en 2005, les réserves de change à 51,7 milliards de dollars. La part de l'investissement dans la dépense publique qui indiquait le degré d'engagement de l'Etat dans la formation de l'économie nationale et qui était de 34% avant 1986 passe de 14% en 1986 à 6% du PIB en 2001.

La hausse des prix des hydrocarbures a permis à l'Algérie de renforcer sa position extérieure. La tendance à la baisse du taux d'endettement s'est poursuivie. Ce taux a été ramené à 24,7% du PNB en 2004 contre 36,2% en 2003.

Les importations sont passées de plus de 13 milliards de dollars en 2003 à plus de 18 milliards de dollars en 2004. Les importations de biens en se situant 33,3 milliards de dollars en 2004 contre 24,5 milliards de dollars en 2003, ont augmenté de 36,1% grâce à une évolution des exportations des hydrocarbures de 35,3%. Les exportations hors hydrocarbures restent limitées puisqu'elles ne dépassent pas 2,5% des exportations totales. Elles n'ont évolué que de 470 à 788 millions de dollars.

¹² Banque d'Algérie 2001.

La monnaie algérienne a perdu de sa valeur à 72,06 DA pour un dollar en 2004 contre 66,57 DA pour un dollar en 1995.

3.2. Les indicateurs internes

3.2.1. Emploi

En 2000, plusieurs branches ont enregistré une perte d'emploi.

Tableau 28 : Evolution de l'emploi

Branches d'activité industrielles	Total emploi 2000	Perte d'emploi la fin 2000
Sidérurgie/ Métallurgie	21494	203
Mécanique/ Métallique	31055	-778
Electrique/ Electronique	17877	-200
Matière de construction/ Céramique/ Verres	23627	-1150
Bois/ Papier/ Divers	12141	-561
Agroalimentaire	46820	-1486
Textiles et cuirs	26227	-1695
Chimie/ Pharmacie/ Engrais	15407	311
Total production	194648	-5356
Services industriels	6175	-492
Total générale secteur	200823	-5848

Source : MIR, note de conjoncture à la fin 2000

Les entreprises ont recours aux emplois avec contrat à durée déterminée (CDD) pour maîtriser les frais de personnel. Le taux de chômage passe de 19,8% en 1990 à 29,5% en 2000, à 23,7% en 2003 et à 17,4% en 2004.

4. Repères sur la situation économique de l'Algérie durant la période 2005-2009

Depuis 1999, la situation économique en Algérie a connu des estimations positives. Le rétablissement des grands équilibres budgétaires, initié à la faveur du PAS (Programme d'Ajustement Structurel) au milieu des années 90, s'est poursuivi avec des performances en net progrès.

Tableau 29: Les indicateurs économiques entre 2004-2009

Indicateurs clés	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Croissance réelle du PIB (%)	7,1	7,2	6,3	5,5	4,7	5,0
Inflation des prix à la consommation (moyenne %)	4,6	4,7	3,8	3,4	3,7	3,9
Equilibre du budget (% de PIB)	5,8	11,6	11,6	12,7	10,1	11,0
Solde du compte courant (% du PIB)	15,9	21,4	19,4	15,6	12,5	11,3
Taux de crédit bancaire commercial (moyenne %)	8,0	8,0	8,0	8,0	7,5	7,3
Cours de change DA/US \$ (moyenne)	72,1	73,0	72,9	71,7	74,8	77,4

Source : Banque d'Algérie, FMI 2009.

Le PIB par habitant, en termes de pouvoir d'achat, aura doublé entre 2000 et 2009. La dette extérieure, qui a longtemps constitué un fardeau, connaît une réduction régulière ces dernières années. Elle passe de plus de 28 milliards de dollars en 1999 à 610 millions de dollars en 2008, pour s'établir à 480 millions de dollars fin septembre 2009. Les dépenses publiques ont été de près de 300 milliards de dollars durant la décennie 2000-2010. Elles ont concerné l'ensemble des secteurs d'activités.

Les politiques de stabilisation se sont toutefois avérées, dès 2001, insuffisantes pour favoriser la croissance, rendant ainsi nécessaire la mise en place de plans de relance par la demande et, notamment, par la demande publique. Ces plans de relance se sont mis en place sur la base d'une discipline rigoureuse, accompagnés notamment de la mise en place d'un fonds de régulation des recettes. Deux plans de développement ont été mis en œuvre, le Plan de Soutien à la Relance Economique (PSRE) 2001-2004, et le Plan Complémentaire de Soutien à la Croissance Economique (PCSC) 2005-2009.

Le plan complémentaire de soutien à la croissance économique, de 2005, consacre la consolidation des projets socio-économiques déjà amorcés durant la période précédente. En effet, ce nouveau programme visait le développement des infrastructures de base ainsi que le rattrapage social à travers l'ensemble du territoire national.

L'année 2008 a constitué, pour le monde entier, un repère historique, en ce sens qu'elle a été marquée, à partir de son 4^{ème} trimestre, par des signes évidents de crise économique. Cette situation, qui a considérablement ralenti l'activité économique mondiale et remis en cause ses perspectives, se distingue globalement par :

- Le ralentissement des échanges commerciaux ;
- Le recul de l'investissement, lié surtout au durcissement des conditions d'octroi de crédit ;
- Le repli de la consommation des ménages, en relation avec la baisse de leur pouvoir d'achat ;
- La remontée du taux de chômage, notamment dans les secteurs de l'automobile et de la banque.

En Algérie, la crise s'est matérialisée par une chute importante des recettes d'exportation des hydrocarbures, due au net recul de la demande, lui-même consécutif au ralentissement de l'activité économique mondiale.

En dépit de cette situation, l'Etat a procédé à la poursuite du programme de soutien à la relance économique (PCSC) dont les effets sont ressentis, en particulier, dans le secteur du bâtiment et travaux publics (BTP), ce qui a contribué à l'atténuation des effets de cette crise sur l'économie.

Ainsi, les indicateurs macro-économiques de 2008 sont, dans l'ensemble positifs ; le rythme de croissance du PIB hors hydrocarbures se situant à 6,1% en moyenne annuelle, contre 6,4% en 2007. Les secteurs de l'agriculture, du BTP et des services, où se crée l'essentiel des nouveaux emplois, ont connu des évolutions favorables sur la période avec des croissances, en moyenne annuelle, de 8,4%, 6,1% et 5,8% respectivement.

La dynamique de reprise de l'activité enregistrée au cours des dernières années, stimulée par la forte relance budgétaire, a conduit à une croissance de près de 2,4% en 2009, soit une performance au moins équivalente à celle réalisée en 2008¹³.

¹³ Le gouvernement algérien « Algérie 2^{ème} rapport national sur les objectifs du Millénaire pour le développement ». septembre 2010. P16.

Conclusion

Les réformes économiques, qui ont pour but de mettre en place une économie de marché, se sont succédé à un rythme rapide au cours des dix dernières années et ont permis une évolution vers des structures et des mécanismes moins centralisés et moins rigides que ceux mis en place au lendemain de l'indépendance.

Le programme d'ajustement structurel soutenu par l'accord de facilités financières élargies (1996-1998) conclu avec le Fonds monétaire international (FMI), le rééchelonnement de la dette extérieure et les réformes entreprises ont permis d'enregistrer en Algérie, à partir de 1995, des résultats macroéconomiques encourageants mais insuffisants à eux seuls compte tenu des répercussions sociales négatives et les menaces que la concurrence internationale fait peser sur l'économie.

La libéralisation du commerce extérieur a déjà commencé à produire son effet sur les entreprises industrielles. En effet, la compétitivité du secteur privé et public n'est pas en mesure aujourd'hui de faire face à la concurrence de produits étrangers sur le marché intérieur ni de conquérir des marchés extérieurs.

Cette difficulté est renforcée par un fort protectionnisme qui a été l'une des caractéristiques de l'industrie algérienne jusqu'à la fin des années 80. À cela s'ajoutent des coûts de production élevés, une compétitivité internationale insuffisante, voire absente, et une orientation dominante ou même exclusive vers le marché intérieur. Evoluant dans ce contexte de gestion administrée, de protection et de faible pression du marché, l'entreprise industrielle n'a pas eu à tenir compte des règles de performance et d'efficacité (au niveau technique, technologique, humain, gestion, commercial, coût, etc.). Cela n'a pas manqué d'affaiblir la compétitivité des produits algériens à l'échelle internationale.

Chapitre 3 :

Présentation et caractéristiques de la PME en Algérie

Chapitre 3

Présentation et caractéristiques de la PME en Algérie

Introduction

Les petites et moyennes entreprises (PME) par leurs investissements et par leurs emplois jouent un rôle désormais indiscutable dans le dynamisme et le développement économique d'un pays. Les PME ne se caractérisent par aucune définition unique. La définition statistique de la PME varie d'un pays à l'autre. Sur le plan politique, on assiste à une multiplication des programmes visant à l'encouragement et l'aide des PME dans tous les pays. L'Algérie n'a pas échappé à cette vague, plusieurs programmes et structures ont été créés en faveur de ce secteur.

Ce chapitre se compose de deux sections. La première présente la PME algérienne à travers sa genèse, sa définition et son évolution. La deuxième présente le poids des PME dans l'économie algérienne et les politiques publiques d'aides aux PME.

Section 1 : Les PME Algériennes : Définition et développement

La majorité des PME en Algérie sont nées à partir de la fin des années 1980. La PME avant cette date n'a joué qu'un rôle secondaire. Majoritairement, on peut distinguer trois périodes de l'évolution de la PME depuis l'indépendance.

1. Genèse de développement des PME en Algérie

1.1. La période 1962-1982

Avant l'indépendance, la plupart des PME qui existaient, étaient aux mains des colons. Juste après l'indépendance, ces entreprises ont été confiées à des comités de gestion après le départ de leurs propriétaires étrangers ; elles furent intégrées à partir de 1967 dans des sociétés nationales.

Le premier Code des Investissements qui a été promulgué en 1963 n'a pas eu d'effets notables sur le développement du secteur des PME, malgré les garanties et les avantages qui comptait accorder aux investisseurs nationaux et étrangers. Le Code des Investissements N°66/284 qui a été promulgué le 15/09/1966 a essayé de faire jouer au secteur privé son rôle dans le développement économique tout en prévoyant une place prédominante pour le secteur public sur les secteurs stratégiques de l'économie. Ce code a obligé les entrepreneurs privés à

obtenir l'agrément de leurs projets auprès de la Commission Nationale des Investissements (CNI). La complexité des procédures d'obtention d'agrément a fait dissoudre la CNI en 1981. Une fiscalité lourde, une législation du travail rude et la fermeture du commerce extérieur, tels étaient les principaux blocages de cette période pour l'émancipation de la PME privée.

1.2. La période 1982-1988

Durant cette période, des réformes ont été amorcées. Les deux plans quinquennaux (1980/1984) et (1985/1989) sont l'exemple de ces réformes entamées en faveur du secteur privé. Il y a eu parallèlement une promulgation d'un cadre législatif et réglementaire relatif à l'investissement privé (loi du 21/08/1982) qui a dicté un ensemble de mesures favorables aux PME telles que : Le droit de transfert nécessaire pour l'acquisition des équipements et dans certains cas des matières premières ; L'accès, même limité, aux autorisations globales d'importations (A.G.I) ainsi qu'au système des importations sans paiement. (CNES, 2002) ;

1.3. A partir de 1988

L'Algérie a connu à partir de 1988 une phase de transition vers l'économie de marché. Cette transition est marquée par la privatisation de nombreuses entreprises publiques, et a contribué au développement des petites et moyennes entreprises dans certaines activités de l'économie. Ces activités concernent la transformation des métaux ainsi que les petites industries mécaniques et électroniques.

Les changements d'orientations de la politique économique et l'adoption des plans d'ajustement structurel avaient définitivement scellé le passage de l'économie vers l'organisation marchande.

L'Etat a mis en place un nouveau Code d'Investissement qui a été promulgué le 05/10/1993 relatif à la promotion de l'investissement. Ce code a eu pour objectifs, la promotion de l'investissement, l'égalité entre les promoteurs nationaux privés et étrangers, remplacement de l'agrément obligatoire par une simple déclaration pour investir auprès des institutions concernées, réduction des délais d'études de dossiers, le renforcement des garanties...

Dans les faits, le bilan de la mise en œuvre du code de 1993 est mitigé ce qui a porté les autorités à promulguer en 2001 l'ordonnance relative au développement de l'investissement (Ordonnance N°01/03 du 20/08/2001) et la loi d'orientation sur la promotion de la PME (Loi N°01/18 du 12/12/2001).

L'ordonnance mise en place en même temps que la loi d'orientation de la PME définissent et fixent, entre autres, les mesures de facilitation administrative dans la phase de création de

l'entreprise. Elles prévoient également la création d'un Fonds de garantie des prêts accordés par les banques en faveur des PME, la création du Conseil National de l'Investissement (CNI) et la suppression de la distinction entre investisseurs publics et investisseurs privés. (CNES, 2002).

2. Définition de la PME en Algérie

En Algérie jusqu'à l'adoption de la loi d'orientation sur la PME en décembre 2001, il n'existe pas de définition officielle de ce type d'entreprise. Avant cette date, l'Office National des Statistiques a adopté le critère de l'effectif pour le classement des entreprises. La PME est définie comme étant une entreprise de production de biens et de services employant de 1 à 250 personnes.

L'ordonnance N° 01-18 du 12 décembre 2001, portant sur la loi d'orientation sur la petite et moyenne entreprise a conduit à une définition plus officielle. Cette définition s'inspire de celle adoptée par l'Union Européenne en 1996 et qui a fait l'objet d'une recommandation à l'ensemble des pays membres. L'Algérie a adopté la charte de Bologne de juin 2000 sur la définition européenne des PME. Soulignons que le système statistique du ministère de la PME et de l'artisanat laissent échapper un nombre d'entités économiques immergées dans l'ensemble des secteurs d'activités et qui participent pourtant à la création de richesses et d'emplois. Il s'agit notamment des entités relevant des professions libérales. Le ministère de la PME et de l'artisanat procède au dénombrement de la population des PME sur la base des fichiers uniquement de la CNAS (pour les PME) et de la chambre de l'artisanat et des métiers CAM (pour les activités artisanales) ; il laisse ainsi de côté plusieurs fichiers en rapport avec les entreprises (CASNOS, CNRC...).

La définition de la PME adoptée par l'Algérie est basée sur les trois critères suivants : les effectifs, le chiffre d'affaire/ le bilan annuel et l'indépendance de l'entreprise.

La moyenne entreprise est définie comme une entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 2 milliards de Dinars ou dont le total du bilan est compris entre 100 et 500 millions de Dinars ;

La petite entreprise est définie comme une entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 100 millions de Dinars ;

La très petite entreprise (TPE) ou micro entreprise, est définie comme une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 Millions de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 10 millions de Dinars.

En ce qui concerne le critère de l'indépendance, le capital ou le droit de vote dans toute PME, ils ne doivent pas être détenus à 25% et plus par une autre entreprise ou conjointement par plusieurs entreprises qui ne correspondent pas à elles même à la définition de la PME. Le tableau suivant résume les trois catégories de PME.

Tableau 30 : Classification des PME par le nombre d'effectif et le chiffre d'affaire

Entreprise/Critères	Effectifs	Chiffre d'affaires	Bilan annuel
Moyenne	50 à 250	200 millions à 2 milliards DA	100 à 500 millions DA
Petite	10 à 49	Inférieur à 200 millions DA	Inférieur à 100 millions DA
Très petite ou micro entreprise	1 à 9	Inférieur à 20 millions DA	Inférieur à 10 millions DA

Source : Acte des assises nationales de la PME, janvier 2004.

3. Evolution du secteur des PME

A partir de réformes économiques entamées en Algérie dès 1988, le parc national des entreprises privées a connu un développement important. Ce développement concerne aussi bien le nombre de nouvelles entreprises que leur poids dans les différents secteurs d'activités. Il est favorisé par les politiques publiques incitatives. Depuis 1990, la création de PME a connu un mouvement ascendant. En effet, 60% des PME existantes en 2000 ont été créées après 1994, soit après l'adoption d'un nouveau code des investissements (octobre 1993) et après l'entrée en vigueur du Programme d'ajustement structurel (PAS), mai 1994¹. Le rythme annuel moyen de création de PME est estimé par le ministère des PME à environ 30 000 PME par an.

Aujourd'hui, la dynamique de la création de PME est un phénomène visible dans le paysage économique algérien. En effet, selon les statistiques du ministère de la PME et de l'artisanat, jusqu'à la fin du 1^{er} semestre 2009, les PME (privées, publiques et activités artisanales) déclarées ont évolué, en nombre, à un rythme de l'ordre de 32,11%. (Le nombre de PME, est

¹ BOUYACOUB A. « Entreprise, entrepreneurs et gouvernance des PME-PMI : approches franco-algériennes », L'Harmattan, 2003.

passé de 432 068 PME au 1^{er} semestre 2008 à 570 838 PME au 1^{er} semestre 2009). Cela représente au plan statistique, plus de 138 770 nouvelles entités économiques formellement déclarées qui s'ajoutent au tissu des entreprises existant².

Tableau 31 : Population du secteur de la PME et de l'artisanat vers la fin 2009

Nature des PME		Nombre des PME 1 ^{er} semestre 2009	%
PME Privées	Personnes	335 486	58,77
	Morales		
	Personnes	72 669	12,73
	Physiques		
PME publiques		598	0,10
Activités artisanales		162 085	28,39
Total		570 838	100

Source : Bulletin N°15 du ministère de la PME et de l'artisanat 2009.

Les entreprises privées forment la composante majeure de la population du secteur des PME et de l'artisanat (71,5%). Leur nombre total s'élève à 408 155 PME. La dynamique de cette catégorie d'entreprises s'est traduite par une croissance annuelle (2008-2009) de 16 142 entreprises soit un taux d'évolution de l'ordre de 4,12%.

Tableau 32 : Evolution de la population des PME (2008-2009)

Nature des PME		Nbre des PME au 1 ^{er} semestre 2008	Nbre des PME au 1 ^{er} semestre 2009	Evolution	%
PME privées	Personnes morales	309 578	335 486	25 908	8,36
	Personnes physiques	-	72 669	-	-
PME publiques		637	598	-39	-6,12
Activités artisanales		121 853	162 085	40 232	33
Total		432 068	570 838	138 770	32,11

Source : Bulletin N°15 du ministère de la PME et de l'artisanat 2009.

² Bulletin N°15 du ministère de la PME et de l'artisanat.2009.

En 2009, il y a eu 17 163 nouvelles créations de PME, 1 634 réactivations (après arrêt temporaire) et 4 698 radiation³. Par ailleurs, et contrairement aux PME privées, les PME publiques connaissent un déclin continu puisque à la fin 2009, leur nombre a diminué de 39 unités par rapport à l'année 2008, passant ainsi de 637 à 598 unités, et les effectifs passent de 53 169 à 51 149 salariés. Cette diminution est due principalement au processus de privatisation des entreprises publiques engagées dans le cadre de la restructuration et la réorganisation du secteur public.

Ces PME publiques exercent dans les secteurs d'activités suivants :

Tableau 33 : Répartitions des PME publiques par groupes de secteurs d'activités

Secteurs d'activités	Nombre de PME	Effectifs
Industrie	194	22 105
BTPH	60	7 109
Services	519	14 759
Agriculture	113	5 705
Mines et carrières	12	1 471

Source : Bulletin N°15 du ministère de la PME et de l'artisanat 2009.

4. Répartition spatiale de la population des PME

Du point de vue de la répartition spatiale, les zones côtières et les pôles urbains concentrent l'essentiel des PME. Par régions, près de 90% de la population des PME se concentrent dans la région du nord et des hauts plateaux, et seulement près de 2% dans la région du grand sud.

³ Un examen approfondi des motifs des radiations de PME au niveau des organismes d'enregistrement (CNRC) et de déclaration (CNAS) démontre que les PME en situation de « cessation d'activité » ne le sont, généralement, que sur le plan administratif.

En effet, il arrive que ces PME subissent les grands changements dans leur vie économique qui entraînent la radiation de leur entreprise. Les plus fréquents changements sont :

- changement de statut et/ou de siège social ;
- changement de domaine d'activité ;
- création de nouvelles entreprises...

Tableau 34 : Répartition des PME par régions

Région	2008	2009	Croissance	Croissance (%)
Nord	193 483	200 209	6 7263	3,48
Hauts plateaux	96 354	101 814	5 460	5,66
Sud	25 033	26 584	1 551	6,19
Grand sud	6 517	6 879	362	5,55
Total	321 387	335 486	14 099	4,39

Source : Bulletin N°15 du ministère de la PME et de l'artisanat 2009.

Le déséquilibre dans la répartition de la population des PME ne se manifeste pas seulement par région, mais aussi au sein même de ces régions. Les PME sont inégalement répartis. Ainsi, si on porte l'analyse sur la répartition par wilaya, il se dégage que dans la région du nord, 06 wilayas accaparent à elles seules presque deux tiers des PME de cette même région. En effet, plus de 47,55 % des PME recensées en 2009 se localisent dans 10 wilayas (considérant la population des PME au niveau national à 335 486 PME, 159 524 PME se localisent dans les dix première wilaya du pays) traduisant ainsi un déséquilibre dans le développement des régions et une occupation irrationnelle de l'espace. Le tableau 35 reflète la concentration des activités économiques dans les dix premières wilaya.

Tableau 35 : Evolution comparative des dix première wilaya (2008-2009)

Rang	Wilaya	Nombre de PME 1 ^{er} semestre 2008	Nombre de PME 1 ^{er} semestre 2009	Taux d'évolution %
1	ALGER	37 103	40 009	7,83
2	TIZI OUZOU	17 179	19 024	10,74
3	ORAN	18 971	16 867	-11,09
4	BEJAIA	13 231	14 946	12,96
5	SETIF	13 047	14 469	10,90
6	TIPAZA	10 964	12 452	13,57
7	BOUMERDES	10 527	11 523	9,46
8	BLIDA	9 905	10 851	9,55
9	CONSTANTINE	9 838	10 732	9,09
10	ANNABA	8 068	8 651	7,23
	Total	148 833	159 524	7,18

Source : Bulletin N°15 du ministère de la PME et de l'artisanat 2009.

5. Répartition des PME privées par secteur d'activités

L'examen de la répartition de la population des PME selon les secteurs d'activités permet de montrer que ces entreprises se déploient sur des activités aussi diversifiées que le BTP, le commerce et la distribution, transport et communication. Une lecture des données montre que les PME se concentrent essentiellement sur les activités de service, à l'instar du commerce et de la distribution, témoignant d'un processus de tertiarisation avancé des PME.

Tableau 36 : Les secteurs d'activités dominants par ordre décroissant

N°	Secteurs d'activités	Nombre d'entreprise 1 ^{er} semestre 2009	%
01	Bâtiments et travaux publics	118 268	35,25
02	Commerce et distribution	58 165	17,34
03	Transport et communication	29 776	8,88
04	Services fournis aux ménages	23 461	6,99
05	Services fournis aux entreprises	19 838	5,91
06	Hôtellerie et restauration	18 819	5,61
07	Industrie et agroalimentaire	17 376	5,18
08	Autres secteurs	49 783	14,84
Total		335 486	100,00

Source : Bulletin N°15 du ministère de la PME et de l'artisanat 2009.

Une analyse par secteur d'activité fait apparaître une forte concentration des PME dans le secteur du bâtiment et travaux publics qui accaparent 35,25 % du total des entreprises. Ensuite, le commerce et distribution et le transport et communication, avec respectivement 17,34% et 8,88%. Ces secteurs d'activités dominants évoluent d'un semestre à un autre selon les taux indiqués par le tableau 37.

Tableau 37 : Evolutions des secteurs d'activités dominants (2008-2009)

N°	Secteurs d'activités	Nombre d'entreprise 1 ^{er} semestre 2008	Nombre d'entreprise 1 ^{er} semestre 2009	Taux d'évolution
01	Bâtiments et travaux publics	106 865	118 268	10,67
02	Commerce et distribution	53 538	58 165	8,64
03	Transport et communication	27 870	29 776	6,84
04	Services fournis aux ménages	21 835	23 461	7,45
05	Services fournis aux entreprises	17 768	19 838	11,65
06	Hôtellerie et restauration	17 423	18 819	8,01
07	Industrie et agroalimentaire	16 624	17 376	4,52
08	Autres secteurs	47 655	49 783	4,47
Total		309 578	335 486	8,37

Source : Bulletin N°15 du ministère de la PME et de l'artisanat 2009.

Le processus de tertiarisation semble donc persister depuis 1995 même si l'on peut relever l'implication de plus en plus importante des PME dans les secteurs de l'agriculture, de l'industrie et notamment du BTP.

6. Les emplois déclarés dans le secteur des PME et de l'artisanat

Ces entreprises privées qui constituent la composante majeure de la population des PME sont opérationnelles sur le terrain et emploient avec la prise en considération des chefs d'entreprises déclarées auprès de la CASNOS⁴ un effectif total de 1 649 748 personnes. (dont 1 274 465 employés dans les PME privées, 51 113 employés dans les PME publiques et 324 170 employés dans les activités artisanales)

Tableau 38 : Les emplois déclarés par composantes

Natures des PME		1 ^{er} semestre 2009	%
PME privées	Salariés	866 310	52,51
	Employeurs	408 155	24,74
PME publiques		51 149	3,10
Activités artisanales		324 170	19,65
Total		1 649 784	100

Source : Bulletin N°15 du ministère de la PME et de l'artisanat 2009.

⁴ Caisse nationale d'assurance des non salariés.

Section 2 : Caractéristiques générales des PME

Dans cette section nous présentons les principales caractéristiques du secteur des PME, leur poids dans l'économie, l'environnement des affaires dans lequel évoluent ces PME et les politiques publiques d'aides aux PME.

1. Caractéristiques du secteur des PME en Algérie

Sur le plan microéconomique, les PME algériennes se caractérisent par un certain nombre de singularités parmi elles: Les PME sont plutôt concentrées dans des créneaux que le secteur public a délaissé, ce qui leur a donné des positions confortables de monopole, elles sont de ce fait rentières et peu génératrices d'innovation jusque là ; Les entreprises sont plutôt familiales et peu enclines à l'ouverture du capital aux étrangers ; Une partie des activités de l'entreprise se pratique dans l'informel (financement, production, commercialisation, approvisionnement) ; Le marché des entreprises est principalement local et national, très rarement international ; La collaboration entre entrepreneurs et avec les autorités publiques n'est pas assez développée ; Les techniques de croissance (cession, fusion, regroupement..) sont non maîtrisées et non utilisées ; Les PME algériennes possèdent des ressources sous-utilisées faute d'un environnement propice aux affaires.

En l'espace d'une dizaine d'année, les contraintes de l'économie administrée ont laissé place aux contraintes de l'économie de marché. Les entreprises se retrouvent en concurrence les unes avec les autres à l'échelle nationale, mais aussi à l'échelle internationale depuis l'intégration de l'Algérie dans l'économie mondiale par la signature d'un accord d'association et de libre échange avec l'Union Européenne et par l'adhésion de l'Algérie à la zone arabe de libre- échange.

Le nouveau contexte économique agite les assises traditionnelles de la performance. L'Etat et les entreprises commencent à prendre conscience que la nouvelle économie nécessite des changements radicaux. Depuis quelques années, l'Etat déploie de plus en plus d'efforts pour soutenir la création d'entreprise et met en place de nombreux programmes de soutien et de mise à niveau des firmes afin d'améliorer leur compétitivité et de promouvoir le produit national. Les entreprises se retrouvent dans une marche forcée vers la performance et la compétitivité. La mutation profonde de l'environnement fait sortir les anciennes PME/PMI des stratégies de niches et rentes, et les met sur un pied d'égalité avec les nouvelles firmes

face à un marché global qui les menace sérieusement tout en leur permettant de profiter de l'ouverture des marchés pour internationaliser les approvisionnements et la production.

L'Algérie connaît des transformations institutionnelles depuis une dizaine d'années, sur fond de crise sécuritaire qui a largement pénalisé l'essor des PME. Mais si le cadre institutionnel instable a retardé l'essor des entreprises, il a en même temps freiné et découragé les investissements directs étrangers, qui restent à un niveau très faible et concentrés principalement dans le secteur des hydrocarbures, secteur particulièrement encadré et protégé par l'Etat.

Depuis 2000, le pays profite d'une conjoncture économique favorable en raison de l'envol du prix des hydrocarbures, et l'Etat en profite pour réaliser une politique de grands travaux à travers un plan de relance économique et de soutien à la croissance, ainsi que divers programmes promotion de PME/PMI.

La politique de promotion de la PME qui se fixe comme objectifs la sauvegarde, le renforcement et la modernisation des entreprises viables, mais aussi l'encouragement à la création de nouvelles entreprises sur des bases saines. Mais cette stratégie globale ne peut donner ses fruits que si elle s'appuie au préalable, comme le recommande le Conseil National Economique et Social (CNES) sur: L'étude approfondie du secteur de la PME afin d'identifier avec précision les forces et les faiblesses susceptibles de guider efficacement l'assistance et l'accompagnement; L'étude des opportunités d'investissement tant au niveau territorial que sectoriel afin d'identifier les avantages compétitifs internationaux et de mieux orienter la création de PME ; L'identification des missions de l'ensemble des acteurs à impliquer dans la promotion de la PME ainsi que la définition de la nature de l'interaction qu'il y a lieu d'établir entre eux.

Ce n'est qu'à travers les résultats d'un audit clair sur la situation des PME/PMI qu'une réflexion précise sur les stratégies entrepreneuriales est possible.

2. Le poids des PME dans l'économie algérienne

Au plan économique, la compétitivité de la PME est confirmée ; elle a réalisé des progrès considérables ces dernières années, comme en témoigne la progression régulière de sa part dans les principaux indicateurs économiques.

« En fait, le processus de libéralisation, et de privatisation des entreprises publiques fait que les entreprises privées dominent désormais dans la plupart des secteurs économiques et ont surclassé le secteur public dans la création de richesses et d'emplois. Ainsi, si leur poids dans toutes l'économie n'a évolué que de 45,84% à 47,12% entre 1989 et 2003, leur poids dans l'économie hors hydrocarbures a considérablement augmenté, passant de 60,6% à 78,87% durant la même période »⁵.

Par ailleurs, la valeur ajoutée totale du secteur privé (hors hydrocarbure) représente en 2006, 85,72% de la richesse nationale. La PME contribue pour près de 100% à la valeur ajoutée dans le secteur primaire (agriculture) et de plus de 94% à celle du commerce au moment où, elle ne générait en 1990 que 20% de la valeur ajoutée industrielle hors hydrocarbure et 20% de celle du BTPH.

Le tableau 39 montre que les PME du secteur privé contribuent à la création de la valeur ajoutée dans différents secteurs d'activités. En effet, nous enregistrons une valeur ajoutée élevée dans le commerce et la distribution avec 833 milliards de DA, dans le transport et la communication 830,07 milliards de DA, dans le bâtiment et travaux publics 732,71 milliards de DA, l'agriculture avec 704,19 milliards de DA et l'industrie agroalimentaire avec 152,13 milliards de DA. Ainsi, la quasi-totalité de la valeur ajoutée privée provient des entreprises de moins de 10 salariés, soit 75% de la valeur ajoutée en 2001 contre 44% en 1985⁶.

Tableau 39 : Evolution de la part du secteur privé dans la valeur ajoutée totale en milliards DA

Secteurs d'activités	2003	2004	2005	2006	2007
Agriculture	510,03	578,88	510,03	578,88	704,19
BTP	401	458,67	401	458,67	732,71
Transport et communication	412,43	503,87	412,43	503,87	830,07
Services fournis aux entreprises	44,15	50,69	44,15	50,69	71,71
Hôtellerie et restauration	59,35	62,64	59,35	62,64	80,75
Industrie agroalimentaire	115,38	119,24	115,38	119,24	152,13
Cuir et chaussure	2,46	2,68	2,46	2,68	2,38
Commerce et distribution	552,17	607,05	552,17	607,05	833

Source : établir à partir des données du ministère de la PME et de l'artisanat, bulletin 2008.

⁵ BOUYAKOUB A : op. cité.

⁶ ADLI Z, FERRAH A, YAHIAOUI S, CHEHAT M : le développement de la PME en Algérie : l'impératif de mise à niveau des institutions, www.Gredaal.com août 2008.

Les PME contribuent considérablement à la résorption du chômage. Jusqu'à fin 2009, elles ont permis (y compris les activités artisanales) la création 1 649 784 d'emplois⁷. Cette dynamique de création d'emplois est principalement le fait des PME privées qui emploient 1 274 465 personnes, soit 77,25% du total des personnes employées dans le secteur des PME et de l'artisanat. Contre 51 149 emplois dans les PME publiques (3,10%) et 324 170 emplois dans les activités artisanales (19,65%).

3. L'environnement des affaires :

Le cadre institutionnel algérien a connu un changement profond depuis 1962. Après 20 ans de prédominance du secteur public, l'Etat- unique propriétaire et entrepreneur accorde au secteur privé un rôle complémentaire en 1982 dans certaines activités, avec un niveau d'investissement très limité.

La liberté d'investir n'a été consacrée qu'en 1993 par le code des investissements, qui a en plus accordé des avantages substantiels pour les investisseurs. En 2001, des textes majeurs ont été adoptés, encourageant le développement de l'investissement privé, national et étranger, des mesures ont été prises se traduisant par une baisse significative des taxes, des redevances fiscales et des charges sociales, ainsi qu'un assouplissement des procédures administratives de création d'entreprises. Une Agence Nationale de Développement des Investissements (ANDI) a été créée en 2001 pour faciliter l'application des nouvelles dispositions tout en offrant des avantages aux nouveaux investisseurs (exonérations fiscales, mise en relation avec d'autres administrations...). Si le cadre réglementaire assoupli a permis l'essor du secteur privé, la réforme de l'administration, du droit des affaires, de la fiscalité reste inachevée et trop lente pour répondre aux impératifs de la nouvelle structure du marché. La lourdeur et la complexité des formalités administratives rebutent encore un bon nombre d'entrepreneurs qui sont confrontés à de nombreux problèmes pratiques.

Le secteur bancaire quand à lui est caractérisé par une petite taille et reste largement dominé par le secteur public, il a jusqu'ici bénéficié du soutien de l'Etat. De ce fait, l'Etat a procédé à plusieurs reprises à des restructurations financières et des assainissements, en 1991-94, puis en 1995-98 et enfin en 2001. L'historique des banques algériennes les pousse aujourd'hui à une prudence excessive dans la politique de crédit, ce qui prive la majorité des PME d'accès aux ressources financières, et pénalise lourdement leur croissance.

⁷ Bulletin N°15 du Ministère de la PME et de l'artisanat. 2009.

Les banques privées quant à elles ont des capitalisations très faibles et restent très méfiantes vis-à-vis des nouvelles entreprises. Avec la promulgation de nouveaux textes de loi sur la privatisation, les banques publiques peuvent aujourd'hui ouvrir leur capital jusqu'à 100% et ainsi accéder à une reprise totale par les investisseurs privés. Le secteur des assurances connaît un regain d'activités depuis la dernière décennie, une dizaine de compagnies privées ont été créées, sans compter les agences qu'elles ont agréées, mais leur activités sont encore en deçà des possibilités du marché, en grande partie à cause d'un environnement institutionnel encore trop instable. Le développement des banques non étatiques et la réforme amorcée du secteur bancaire ont toutefois permis une croissance rapide de la part des crédits au secteur privé, qui ont augmenté de 63% de 1999 à 2002 selon la Banque d'Algérie (Rapport 2003).

Le recours à l'autofinancement et au financement informel reste toutefois élevé chez les PME, ce qui dénote une certaine faiblesse de la bancarisation de l'économie. Cette faiblesse met en évidence des problèmes plus structurels, notamment la lourdeur des services bancaires et le renforcement de l'économie informelle, qui représente 30% de l'activité globale selon le Conseil National Economique et Social. Les entreprises privées ont tendance à ne pas déclarer la totalité de leurs activités à cause du système fiscal inadéquat qui les contraint à éviter le système bancaire car il constitue un contrôle à posteriori. Les entreprises établissent souvent trois bilans, le vrai en interne, celui destiné à la banque et celui remis aux impôts. La typologie des entrepreneurs en fonction de la nature des activités se fait selon trois critères : l'immatriculation de l'activité au registre de commerce, la tenue de comptabilité et l'acquittement des impôts. La majorité des dirigeants ont recours à la finance informelle, en réponse à la rigidité du secteur bancaire, incapable de répondre à la demande de crédit. Les lourdeurs bureaucratiques, la corruption et l'absence d'un cadre juridique souple et transparent se conjuguent pour dissuader les entrepreneurs de sortir de l'informel.

4. Les politiques publiques d'aides aux PME

L'amélioration de la compétitivité des PME est tributaire de l'effort de mise à niveau des entreprises (modernisation de l'outil de production, amélioration du système de gestion et de management, ...), mais aussi de la mise à niveau générale de l'environnement immédiat de l'entreprise et des institutions d'accompagnement et d'aides aux PME.

Les pouvoirs publics, dans le souci de soutenir la compétitivité de l'entreprise jusqu'à la rendre apte à affronter la concurrence interne et externe ; à travers des programmes de mise à niveau, mais aussi par la création et la mise en place d'un certain nombre de dispositifs et

d'institutions d'aide aux PME, dans le but principal, l'amélioration du climat des affaires dans lequel les entreprises évoluent. Dans ce qui suit, nous allons présenter certains aspects de cette stratégie.

4.1. L'agence nationale de développement des investissements (ANDI)

L'ANDI a pour mission principale le développement et le suivi des investissements ; elle vise à faciliter l'accomplissement des formalités administratives relatives au lancement des projets de création d'entreprises grâce à un guichet unique décentralisé. L'agence s'appuie sur un dispositif d'encouragement aux investisseurs basé essentiellement sur :

- L'application d'un régime d'incitation mieux ciblé et l'octroi de bénéfices ;
- La réorganisation du dispositif d'encadrement de l'investissement par la reconstitution de la chaîne de l'investissement de manière décentralisée ;
- La mise en place d'un fonds d'appui aux investissements à l'effet de prendre en charge le coût des avantages consentis ;
- Une organisation souple prévoyant un encadrement personnalisé pour les investissements ayant un intérêt particulier pour l'économie nationale notamment les projets qui s'inscrivent dans une politique de développement durable, porteurs de nouvelles technologies, d'économie d'énergie et plus particulièrement créateurs d'emplois ;
- Suivi des accords signés avec les promoteurs bénéficiant de son aide et de ses supports.

4.1.1. Les garanties et les aides essentielles accordées aux investisseurs par la législation et les conditions d'éligibilité :

Non discrimination : les personnes physiques et morales étrangères reçoivent un traitement identique à celui des personnes physiques et morales algériennes, eu égard aux droits et obligations en relation avec l'investissement.

Sécurité juridique/ intangibilité de la loi : A moins que l'investisseur ne le demande expressément, les révisions ou abrogations futures de la législation sur l'investissement ne s'appliquent pas aux projets réalisés dans le cadre de la législation en vigueur au jour de l'investissement.

Tableau 40: Répartition des projets d'investissement déclarés par secteurs d'activités regroupés pour le 1^{er} trimestre 2009

Secteurs d'activités	Nombre de projets	%	Montant en millions de DA	%	Nombre d'emploi	%
Transport	7 832	66,36	171 702	35,80	36 771	39,00
BTPH	2 336	19,79	143 741	29,97	30 588	32,44
Services	1 084	9,18	47 929	9,99	13 008	13,80
Industrie	431	3,65	80 686	16,82	10 995	11,66
Santé	44	0,37	2 226	0,46	644	0,68
Agriculture	43	0,36	2 663	0,56	526	0,56
Tourisme	33	0,28	30 614	6,36	1 758	1,86
Total	11 803	100	479 560	100	94 290	100

Source : ANDI. Guichet unique décentralisé de Bejaia.

4.2. L'agence nationale de soutien à l'emploi de jeunes (ANSEJ)

L'ANSEJ a pour objectif, d'encourager la création d'activités de biens et services par de jeunes promoteurs ; favoriser toutes formes d'actions et de mesures tendant à promouvoir l'emploi des jeunes⁸.

4.2.1. Avantages du dispositif ANSEJ

1. Avantages et aides liés à la phase réalisation

- Exemption du droit de mutation à titre onéreux pour les acquisitions immobilières effectuées dans le cadre du projet ;
- Franchise de la TVA pour les acquisitions des biens d'équipement et services entrant directement dans la réalisation de l'investissement ;
- Application du taux réduit de 5% en matière de droits de douanes pour les biens d'équipement importés et entrant directement dans la réalisation de l'investissement ;
- Exonération des droits d'enregistrement sur les actes constitutifs des micro-entreprises ;

⁸ Le décret exécutif n° 96-296 du 08/09/1996 portant création et fixation les statuts de l'Ansej.

- Un prêt non rémunéré (PNR) octroyé par l'ANSEJ et modulé selon le niveau de financement ;
- Bonification des taux d'intérêt bancaires à 50 % en zones normales et 75 % en zones spécifiques ; Ces taux passent à 75 % en zones normales et 90 % en zones spécifiques quand l'activité est du secteur de l'agriculture, de l'hydraulique ou la pêche.

2. Les avantages liés à la phase d'exploitation

Exonération de la taxe foncière sur les constructions et additions de construction pendant une période de trois années ; Exonération totale de l'IBS, de l'IRG pendant une période de trois années. La période d'exonération de trois ans appliquée dans les autres zones est portée à six années au niveau des zones spécifiques.

3. Les avantages et aides liés à la phase extension

Franchise de la TVA pour les acquisitions des biens d'équipement et services directement dans la réalisation de l'investissement ; Application du taux réduit de 5% en matière de droits de douanes pour les biens d'équipement importés entrant directement dans la réalisation de l'investissement ; Un prêt non rémunéré (PNR) octroyé par l'ANSEJ et modulé selon le type et le niveau de financement ; Bonification des taux d'intérêt bancaires à 50 % en zones normales et 75 % en zones spécifiques. Ces taux passent à 75 % en zones normales et 90 % en zones spécifiques quand l'activité est du secteur de l'agriculture, de l'hydraulique ou la pêche.

Tableau 41 : Répartition des projets et nombre d'emplois au 1^{er} trimestre 2009

Secteur d'activité	Nombre de projet	Nombre d'emploi	Montant de l'investissement DA 10 ³
Services	33 289	91 693	68 590 984
Transports voyageurs	12 684	31 720	23 681 851
Artisanat	16 716	57 200	34 983 262
Transport marchandises	13 758	28 171	32 094 745
Agriculture	11 429	29 729	24 725 106
Industrie	6 025	21 524	19 682 746
BTPH	5 350	20 445	15 457 525
Professions libérales	2 898	7 166	3 855 293
Maintenance	2 266	6 300	3 808 448
Pêche	537	2 765	3 087 878
Hydraulique	348	1 475	2 021 292
Total	105 300	298 188	231 989 135

Source : ANSEJ, antenne de Béjaia.2009.

4.3. La compagnie algérienne d'assurance et de garantie des exportations (CAGEX)

Mise en place depuis juin 2004, La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations⁹ assure pour son propre compte et sous le contrôle de l'Etat, les risques commerciaux, les risques politiques, les risques de non transfert et les risques de catastrophes naturelles.

Les principales missions assignées à la CAGEX sont:

- Assurance crédit export (couverture des risques nés de l'exportation) ;
- Assurance crédit domestique (crédit inter- entreprises, crédit à la consommation) ;
- Assurance "Faires" ;
- Vente d'informations économiques et financières ;
- Recouvrement de créances ;
- Coassurance et réassurance.

⁹ Créée le 02 juillet 1996 par le décret n°96/235, cette compagnie est une société par actions dont les actionnaires sont les banques nationales et les compagnies d'assurance.

Catégories des risques couverts

Risque d'interruption de marché ; risque de fabrication ; risque de crédit ou de non paiement par les acheteurs privés ou publics ; risque de non rapatriement de matériels et produits exposés.

Risque politique et assimilé

Acte ou décision d'un gouvernement faisant obstacle à l'exécution du contrat garanti, des transferts de paiements et /ou événement d'origine politique, catastrophique) ; Transfert empêché par une décision, réglementation, ... édictée par un état ou une institution en relevant

4.4. Le fonds d'appui aux financements des PME

La faible efficacité du système bancaire et financier algérien est probablement l'un des facteurs les plus importants expliquant la faiblesse de l'investissement. La difficulté d'accès au crédit reste ainsi la principale contrainte à laquelle font face les PME qu'elles soient privées ou publiques. L'effet d'éviction frappe les petites et les nouvelles entreprises du fait de l'importance de la garantie demandée, et qui peut aller jusqu'à 150% du montant du prêt¹⁰. Les entreprises candidates à la mise à niveau font face à la même contrainte de financement. Elles sont soumises aux mêmes contraintes de délai et de traitement qui dissuadent parfois les opérateurs de poursuivre le processus.

Dans le domaine de la garantie, on dispose au niveau national de deux entités : le Fonds de Garantie (FGAR) et la Caisse de Garantie des Crédits d'Investissement des PME (CGCI). Pour la promotion des exportations, les pouvoirs publics ont créé le Fonds Spécial Pour la Promotion des Exportations (FSPE). Les trois dispositifs feront l'objet de présentation dans cette section.

4.4.1. Fond de Garantie des crédits (FGAR)

Le FGAR a été créé en 2002 avec un capital de 1,01 milliard DA. Il appuie les investissements dans le cadre de dispositifs de mise à niveau. Il intervient au niveau de la création, de l'extension, du renouvellement des équipements et dans la prise de participation. Son action se limite strictement aux entreprises manufacturières. La priorité est accordée aux PME qui s'installent dans les segments à haute valeur ajoutée ; réalisent de la substitution d'importation et qui développent des capacités d'exportation et d'innovation.

Pour l'offre « Garantie financière FGAR » : toute PME doit répondre aux critères suivants :

¹⁰ A.Keramane et Y. Benabdallah : « questions de politique monétaire et financière » in PROFIL PAYS ALGERIE étude pour le Femise, janvier 2006.

- activant dans le domaine de la production et de services ;
- de droit algérien ;
- justifiant d'au moins deux ans d'existence ;
- présentant une situation financière saine ;
- présentant une demande de garantie d'un minimum de 4 millions de DA.

L'entreprise doit présenter une étude technico- économique et financière (EETF) auprès du FGAR. Cette étude est financée par le programme national de mise à niveau (ANDPME). Ainsi le processus se décompose en deux phases :

Phase 1 : réalisation d'une étude technico- économique et financière ;

Phase 2 : validation de l'étude technico- économique et financière et délivrance d'une offre de garantie.

La garantie apportée par le FGAR varie de 50% à 80% de la perte nette. Le montant de la garantie par entreprise varie, quant à lui, de 4 millions DA à 25 millions DA.

Depuis sa création jusqu'à la fin de l'année 2009, 356 garanties ont été accordées. Le montant des crédits accordés s'élève à plus de 9 milliards de DA.

Tableau 42: Répartition des dossiers de garantie par secteurs d'activités

Secteur d'activité	Nombre de projets	%	Montant de la garantie (DA)	%	Nombre d'emplois	%
Industrie	238	67	6 676 563 718	72	15 249	71
BTPH	69	19	1 381 934 959	15	3 546	16
Agriculture	3	1	58 844 600	1	254	1
Services	10	3	159 718 166	2	525	2
Transport	3	1	25 225 987	0	124	1
Santé	30	8	885 124 905	10	1 639	8
Tourisme	3	1	116 953 000	1	172	1
Total	356	100	9 304 365 335	100	21 509	100

Source : Bulletin N°12 du Ministère de la PME et de l'artisanat.2009.

4.4.2. Caisse de Garanties des Crédits d'Investissement (CGCI)

La CGCI, créée en 2004 par un décret présidentiel du 28/04, n'est opérationnelle que depuis le second semestre 2006. Elle a la forme de SPA¹¹ avec un capital social de 20 milliards de DA. La caisse peut couvrir jusqu'à 80% du coût du projet dans le cas d'une création et 60% dans le cas d'une extension

La répartition des garanties de la caisse de garanties des crédits d'investissement – PME se représente selon le tableau suivant :

Tableau 43: Répartition des garanties CGCI- PME par secteurs d'activités (arrêtée au 30/06/2009)

Secteur d'activité	Nombre de dossier garantie et notifiés	%	Montant crédit (DA)	%	Emplois	%
BTPH	123	35	3 373 473 449	37	1 485	55
Transport	117	33	1 301 366 465	14	322	12
Industrie	86	24	3 833 918 263	42	685	25
Santé	12	3	456 047 715	5	145	5
Services	14	4	172 403 053	2	79	3
Total	352	100	9 137 208 946	100	2 716	100

Source : Bulletin N°12 du Ministère de la PME et de l'artisanat.2009.

4.4.2. Fonds spécial pour la promotion des exportations (FSPE)

Institué par la loi de finance 1996 (dans ses articles 111 et 115), le Fonds Spécial Pour la Promotion des Exportations est destiné à apporter un soutien d'ordre financier aux exportateurs dans leurs actions de promotion et de placement de leurs produits sur les marchés extérieurs. L'objectif assigné à ce fonds est la promotion des exportations de la production nationale ; autrement dit, l'aide consentie par le FSPE concerne toute entreprise productrice de biens ou services et tout commerçant oeuvrant dans le domaine de l'exportation visant à promouvoir la production nationale. Le FSPE prend en charge le remboursement des dépenses suivantes :

¹¹ Son capital social est détenu à hauteur de 60% par le Trésor public, les autres 40% se répartissent entre 06 banques publiques.

1. Au titre de la participation aux foires et expositions à l'étranger : qu'il s'agisse d'une participation collective aux foires et expositions, salons spécialisés se déroulant à l'étranger dans le cadre du programme officiel arrêté par le Ministère du commerce, ou d'une participation individuelle aux autres foires ne figurant pas au programme annuel officiel. Le FSPE permet, également une couverture des coûts afférents au transport, au transit des échantillons, à la location d'emplacement d'exposition et aux frais de publicité spécifique à la manifestation.

2. Au titre des surcoûts à l'exportation : il concerne la couverture d'une partie des coûts de transit, manutention et de transport intérieur et international. A un taux uniforme de 25% pour toutes les destinations et tous les produits, à l'exception des déchets, des produits de récupération ainsi que des peaux brutes, préparés ou semi- finies qui ne sont pas éligibles à l'aide de l'Etat en matière de transport, et de toute marchandise exportée dans le cadre d'un accord intergouvernemental de remboursement de dette. Le taux est de 80% pour les dattes et ce pour toutes destinations de ce produit, avec octroi d'une prime de valorisation de 5DA/Kg pour l'exportation de la datte conditionnée en ravieres de 1Kg et moins, à l'exception des dattes en branchettes.

Conclusion :

La mutation de l'économie algérienne a entraîné un développement important des PME lors de la dernière décennie. En absence totale d'un système d'information fiables et précis consacré à la PME, il n'est pas encore possible d'en faire la typologie pour approfondir au delà d'une certaine mesure la réflexion et la recherche. L'extrême hétérogénéité connue des PME nécessiterait une analyse multicritères sur un terrain qui n'est pas encore exploré.

Ces nouvelles entreprises ont d'emblée un double déficit, celui d'évoluer dans un environnement local encore instable en raison de la transition économique inachevée, et de devoir se faire une place dans un environnement désormais mondial. Mais face à l'inévitable intégration de l'Algérie dans l'économie mondiale, il est urgent d'identifier et de mettre en place les mesures qui permettront d'améliorer la compétitivité des PME pour se défendre dans leur marché.

Conclusion de la première partie

Nous avons essayé dans cette première partie, d'éclaircir les concepts de la compétitivité et de la mise à niveau, nous nous sommes rendus compte que la littérature traitant le concept de compétitivité révèle l'absence d'une définition unique du terme, mais aussi de ses indicateurs et de ses facteurs, ce qui rend la compréhension de la compétitivité assez ambiguë. Mais, malgré la diversité des définitions, il y a lieu de noter les deux aspects communs suivants : la compétitivité est un concept relatif, c'est-à-dire, l'évaluation de la compétitivité d'une nation, d'un secteur ou d'une entreprise est généralement faite par rapport à une entité similaire ; et la compétitivité n'est pas un concept statique elle est étroitement liée aux conditions économiques du pays ainsi que les conditions du marché international.

En ce qui concerne le concept de mise à niveau, il est assez récent dans la littérature économique, très peu de théoriciens se sont focalisés sur l'explication de ce concept, mais tous se sont mis d'accord sur la relation de la mise à niveau avec la compétitivité recherchée par les entreprises. Donc pour être compétitif, une entité est appelée à suivre un processus continu de mise à niveau (processus d'ajustement) en réponse à des forces et à des facteurs intervenants dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché.

La mise à niveau se traduit par une double ambition pour une entreprise :

- Être compétitif en terme de prix, qualité, innovation ;
- Être capable de suivre et de maîtriser l'évolution des techniques et des marchés.

Nous avons, par ailleurs appris, que la PME est devenue un acteur de premier plan dans la vie socioéconomique des nations en contribuant activement à la création de richesses et d'emplois. En Algérie, on assiste depuis la fin des années 80, à un regain d'intérêt pour les PME, plusieurs programmes et structures ont été créés pour développer ce secteur.

Toutefois, en dépit de ces programmes et mesures, les PME qui existent déjà éprouvent d'énormes difficultés à survivre et à réaliser une compétitivité continue.

Deuxième partie

Evaluation des programmes de mise à niveau des PME
algériennes

Introduction

Après avoir attribué des significations simples aux concepts « compétitivité » et « mise à niveau » dans le premier chapitre, retracé les différentes politiques industrielles entreprises par l'Algérie durant les quatre dernières décennies (deuxième chapitre), présenté le secteur des PME en Algérie (chapitre 3), nous allons opter, dans la présente partie, pour une étude de terrain qui va nous permettre de vérifier l'impact des programmes de mise à niveau sur la performance et la compétitivité des entreprises ayant bénéficiés de ces programmes.

Notre deuxième partie est répartie de la façon suivante : dans un quatrième chapitre, nous présentons la genèse des programmes de mise à niveau en Algérie, ainsi qu'une évaluation macroéconomique de ces derniers. Quant au cinquième chapitre, il sera consacré à la présentation de la wilaya de Bejaia qui est notre zone d'étude (territoire d'étude), il s'agit de la présentation de l'ensemble des atouts géographiques, démographiques et économiques qu'elle dispose. Enfin dans le sixième chapitre, nous allons présenter le déroulement de l'enquête, analyser les données recueillies et tirer les enseignements et quelques pistes de réflexions sur la perception de la politique de mise à niveau par les dirigeants algériens.

Chapitre 4

La mise à niveau des entreprises algériennes :
Etats des lieux, objectifs et réalisations

Chapitre 4

La mise à niveau des entreprises algériennes : états des lieux, objectifs et réalisations

Introduction

La restructuration de l'industrie, menée depuis 1980, n'a touché que les aspects financiers des entreprises. Les aspects relevant du découpage physique et sectoriel de l'industrie, du statut de la propriété et de la gestion micro-économique ont toujours caractérisé la politique industrielle du passé. Comment fallait-il accorder l'autonomie aux entreprises, ouvrir leur capital à la participation privée nationale et étrangère, les privatiser totalement, traiter leur endettement antérieur ? Autant de questions qui n'ont pas été réglées à temps et qui ne sont pas complètement à l'heure actuelle.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, à savoir la présentation des programmes de mise à niveau des entreprises algériennes, il est nécessaire de présenter dans la première section de ce chapitre, le contexte socio-économique dans lequel ils sont inscrits.

Section 1. Problématique : contexte et justification

La mondialisation (accord d'association et adhésion à l'OMC) génère de nouveaux défis pour les entreprises algériennes qui devront affronter une concurrence de plus en plus vive sur un marché domestique, protégé jusqu'ici, et sur les marchés extérieurs. La mise à niveau a pour but ultime d'améliorer la capacité concurrentielle des entreprises pour sauvegarder des parts sur le premier et conquérir d'autres sur les seconds.

1. Contexte de mise en oeuvre

Le passage d'une situation de protection à une situation de libéralisation et de concurrence ouverte ne peut se faire sans actions de soutien à l'entreprise et à ses structures d'appui. En effet, la compétitivité dépend des performances de l'entreprise que de son environnement. C'est en agissant sur les contraintes endogènes et exogènes à l'entreprise qu'on lui permettra de s'adapter aux nouvelles conditions du marché, d'accéder à une meilleure compétitivité, d'acquérir une aptitude à exporter et à intégrer ses activités et générer une capacité d'accumulation et de croissance.

L'adhésion de l'Algérie à la zone de libre échange avec l'Union Européenne (ZLE/UE) et les négociations en cours à l'adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC)

Chapitre 4 : La mise à niveau des entreprises algériennes : états des lieux, objectifs et réalisations

confirment la volonté d'insertion du pays dans l'économie mondiale. L'adhésion à la ZLE/UE et à l'OMC est certes en soi un défi majeur, et il est nécessaire d'engager des programmes qui prépareront l'économie à ce défi.

Comment l'entreprise peut-elle affronter et se confronter à la compétition internationale si ce n'est pas la mise à niveau des produits, des systèmes d'information, de gestion, de production et de l'environnement des affaires. La répression et la protection tarifaire sont insuffisantes pour protéger la production nationale si ce n'est pour obtenir un répit.

Aussi, dans le contexte de mondialisation des échanges et l'interdépendance entre les politiques industrielles nationales et l'évolution globale des industries dans le monde, la préoccupation majeure est-elle la promotion de la compétitivité des entreprises et du système industriel.

Dans cette perspective, il est nécessaire de compléter le programme de restructuration industrielle par un programme de mise à niveau des entreprises et de leur environnement, et la réorganisation des secteurs bancaires et financiers. Par des actions qui privilégieront les investissements immatériels dans son plan de mise à niveau, l'entreprise se positionnera dans une économie concurrentielle avec un objectif de performance économique et financière sur le plan international.

Entendu dans ce sens, 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.

Tableau 44: Le démantèlement tarifaire en Algérie prévu dans l'accord d'association avec UE

	Septembre 2006	Septembre 2008	Septembre 2017
Première liste	Matières premières et demi produits		
Deuxième liste	Biens d'équipement	Diminution de 20% par rapport au droit de base. Le démantèlement total de la liste sera atteint en 2013.	
Troisième liste	Biens de consommation industriels	Diminution de 10% par rapport au droit de base sur les 8 premières années et de 5% sur les 2 dernières années. Le démantèlement total de la liste sera réalisé en 2017.	
Toutes les listes			Démantèlement total

Source : Economia. Revue algérienne de l'économie et de la finance. N°16- Février 2009.

Ce contexte est le point de départ de la mise à niveau dont l'objectif est de transformer l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise, c'est-à-dire, améliorer la capacité concurrentielle des entreprises pour sauvegarder des parts sur le marché domestique et conquérir des marchés extérieurs.

Il est important de rappeler que l'idée de mise à niveau est antérieure au Programme d'Ajustement Structurel (PAS)¹. Ce n'est qu'en date du 06/04/1998 que l'idée est adoptée lors de conseil du gouvernement. Ce programme se donnait un délai de 05 années pour développer un environnement d'appui favorable à la restructuration des entreprises, à la mise à niveau des

¹ L'Algérie a négocié 04 arrangements avec le FMI dont 03 de type stand by (1989/1990, 1990/1991 et 1994/1995) et un de moyen terme (1995/1998).

entreprises et à la privatisation. La mise à niveau ne commence à devenir une réalité qu'en 2002.

2. Contexte réglementaire

La mise à niveau est encadrée par :

- La loi n° 99-11 du 23/12/1999 portant loi de finances pour 2000. l'article 92 crée le compte d'affectation spéciale n° 302-102 intitulé Fonds de promotion de la compétitivité industrielle ;
- Le Décret exécutif n° 2000- 192 du 16/07/2000 fixant les modalités de fonctionnement du fonds : ce texte institue un Comité national de la compétitivité industrielle présidé par le Ministre de l'industrie et comprenant les représentants de sept départements ministériels et un représentant de la Chambre algérienne de commerce et d'industrie ;
- L'arrêté interministériel du 06/08/2001 (Ministères d'Industrie / Finance) qui précise et définit les modalités de suivi et d'évaluation du Fonds ainsi que définit les bénéficiaires des aides du fonds ;
- Les dispositions de la loi n° 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (PME) notamment par son article 18 : « ... *Dans le cadre de la mise à niveau des PME, le Ministère chargé de la PME établit des programmes de mise à niveau adéquats afin d'améliorer la compétitivité des entreprises, et ce dans le but de promouvoir le produit national afin qu'il soit conforme aux normes internationales* » ;
- Le décret exécutif n° 05-165 du 03 mai 2005 portant création, organisation et fonctionnement de l'Agence nationale de développement de la PME.

3. Définition et justification

Comment pourrait-on définir la mise à niveau ?

La mise à niveau « *est avant tout un processus continue 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*² ».

La mise à niveau ne peut se limiter aux seuls aspects internes à l'entreprise (investissements matériels et investissements immatériels). L'importance est donnée aussi à l'environnement de l'entreprise, (le marché du travail, la formation professionnelle, les possibilités de

² Note sur le concept de Mise à Niveau – adaptation au cas algérien. ED Pme 2003.

financement, les marchés d'exportation,...), qui est un élément essentiel dont dépend la croissance et le développement de la PME.

Les institutions de l'Etat doivent fonctionner comme un soutien aux transformations visées par la mise à niveau et non comme un obstacle. Il s'agit d'une mise à niveau de l'entreprise mais aussi de son environnement économique, législatif, financier, réglementaire et social.

4. Les programmes de mise à niveau des PME

L'expérience algérienne de mise à niveau a été entamée dès l'année 2000. Elle compte au total cinq programmes de mise à niveau engagés. On distingue :

- Le programme de mise à niveau mené par le Ministère de l'industrie (MIR) élaboré avec l'assistance de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) puis repris par le Ministère de l'industrie et la promotion des investissements (MIPI) ;
- Le programme MEDA 1 d'appui aux PME/PMI algériennes, « EURO Développement PME » (ED- PME), financé par l'Union Européenne avec une participation en nature de l'Algérie ;
- Le programme national de mise à niveau du Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat (AND-PME), sur fonds public qui en principe doit concerner les entreprises de 10 employés et moins et souhaitant traiter l'environnement de l'entreprise ;
- Le programme algéro- allemand « développement économique durable », (GTZ), qui ne vise pas directement l'entreprise mais s'inscrit en appui aux efforts de modernisation de la PME ;
- Le programme PME II, sous la tutelle du Ministère de la PME et de l'artisanat, avec l'assistance de la Commission Européenne. Il cible les PME en situation de développement issues du programme ED PME, ainsi les organismes et institutions d'appui à la PME. L'enveloppe financière allouée est de 45 millions d'euros sur 3 ans (2009-2012).

Tableau 45 : Les programmes existants de mise à niveau en Algérie

	Programme Ministère de l'industrie/ONUUDI	Programme MEDA	Programme national de mise à niveau de la PME	Programme DEVED	Programme PME II
Ministère de tutelle	Ministère de l'industrie puis MIPI	Ministère de la PME	Ministère de la PME	Ministère de la PME	Ministère de la PME
Organe de pilotage	Ministère de l'industrie	Unité de gestion de projet ³ EDPME	Agence nationale de développement de la PME	Unité DEVED	Assistance technique d'appui
Période de mise en oeuvre	2001 à ce jour	2002/2007 démarrage effectif en 2003	2007/2012	2006/2013	2009/2012
Origines des fonds	Fonds de promotion de la compétitivité des entreprises	Commission européenne et gouvernement algérien	Fonds national de mise à niveau des PME	Coopération allemande GTZ	Commission européenne et gouvernement algérien
Enveloppe financière	Le FNPCE n'est pas capitalisé, les dépenses émargent au budget annuel de l'Etat	63 millions d'Euros dont 57 millions de l'UE et 6 millions d'Algérie	6 milliards de dinars soit 1 milliards par an	8 millions d'euros sur 8 ans	44 millions d'euros sur 3 ans
Cible	Entreprises publiques et privées de plus de 30	PME privées de plus de 20 salariés, du	Toutes PME, y compris les TPE	Organisations professionnelles et de	PME en situation de développement

³ Composée d'une équipe mixte d'experts européens et algériens, qui a pour missions la coordination et la gestion opérationnelle des activités du projet. Il dispose d'un siège à Alger et de cinq antennes dans les régions : Alger, Annaba, Ghardaïa, Oran et Sétif.

	salariés (ramenés ensuite à 20) du secteur industriel	secteur industriel et des services à l'industrie	organisations et institutions d'appui de la PME	représentation de la PME organismes d'appui cabinets conseil	issues du programme EDPME organismes et institutions d'appui à la PME
Objectifs	Non indiqués	Mise à niveau de 400 PME	Mise à niveau de 6000 PME sur 6 ans	Programme qualitatif	Constituer un noyau de champions dans la PME privée
Résultats obtenus	Mise à niveau de 158 PME publiques et privées	Mise à niveau de 450 PME	En phase de lancement	Résultats non communiqués	Démarrage en mars 2009

Source : Etablir à partir de la synthèse des différents programmes

Section 2. Programme du Ministère de l'Industrie et de la Restructuration (MIR)

Le programme de mise à niveau du Ministère de l'industrie et de la restructuration (MIR) est assez sélectif. Il ne concerne que les entreprises dites viables et performantes. Le MIR établit une nette différence entre l'assainissement financier des entreprises en difficulté et la mise à niveau. Les entreprises publiques et privées bénéficiaires du programme MIR doivent présenter une situation financière saine.

1. Définition du programme

Le Ministère de l'industrie et de la restructuration, conformément au programme du Gouvernement, engage un programme qui sera financé par une dotation budgétaire. Depuis 1996, avec l'assistance du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) et de quelques donateurs, un programme pilote a déjà été engagé, intitulé « Programme intégré d'appui et

d'assistance à la restructuration industrielle et au redressement des entreprises industrielles en Algérie ».

La loi de finance 2000 a retenu la création d'un compte d'affectation spéciale intitulé « Fonds de promotion de la compétitivité industrielle », destiné à couvrir les aides financières directes aux entreprises industrielles ou de services liés à l'industrie pour des opérations de mise à niveau pour la promotion de la compétitivité industrielle. Créé par décret, ce Fonds est doté d'un Comité National présidé par le Ministre chargé de l'industrie et de la restructuration, ordonnateur du Fonds.

Un dispositif de suivi et d'évaluation du Fonds de promotion de la compétitivité industrielle est mis en place par arrêté conjoint du Ministre chargé des finances et du Ministre chargé de l'industrie. Ces missions sont confiées au Comité National de la Compétitivité Industrielle.

Les acteurs du programme sont :

- Le Directeur général de la restructuration industrielle (chargé de la gestion du programme de mise à niveau) ;
- Le comité national de la compétitivité industrielle ;
- Les banques ;
- Les services d'appui, notamment les centres techniques spécialisés, les bureaux d'études et les consultants.

2. Objectifs du programme de mise à niveau

Les objectifs du programme doivent être déclinés en fonction des niveaux d'intervention :

- Au plan macro : le Gouvernement et le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration (MIR) ;
- Au plan meso : 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.

2.1. Les objectifs au niveau macro :

Les orientations de politiques générales du ministère de l'industrie et de la restructuration en ce qui concerne la mise à niveau (la restructuration industrielle) peuvent être résumées comme suit :

Elaboration de politiques industrielles qui serviront de base aux programmes de soutien et d'incitation. 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 ; Mise en œuvre d'une instrumentation qui permette aux entreprises et aux institutions gouvernementales d'entamer les actions aux niveau méso et micro ; Mise en œuvre d'un programme de mise à niveau des entreprises et de leur environnement ; Mise en œuvre d'un programme de sensibilisation et de communication afin de rendre lisibles les actions de politique industrielle aux opérateurs économiques et indiquer clairement les acteurs et les moyens disponibles aux entreprises.

2.2. Les objectifs au niveau méso

Un programme concerté suppose des partenaires structurés. Le programme se fixe pour objectif d'identifier les institutions d'accompagnement de l'entreprise, de vérifier et de confirmer que ces institutions en ont missions et moyens, de les accompagner dans leur effort de restructuration et d'assurer leur promotion. Il s'agit particulièrement des :

- Associations patronales et professionnelles du secteur industriel ;
- Institutions parapubliques ;
- Instituts et centre de ressources technologiques et commerciales ;
- Organismes de formation spécialisée ;
- Banques et institutions financières ;
- Organismes de gestion des zones industrielles.

Les démarches de mise à niveau de l'environnement de l'entreprise ont systématiquement pour objectif, par le renforcement des capacités des structures d'appui, de contribuer à l'amélioration de la compétitivité industrielle des entreprises. Les activités qui pourront faire l'objet de cette promotion sont, par exemple :

- Formation, méthodologie d'évaluation des projets ;
- Méthodologie d'évaluation et de suivi des plans de mise à niveau ;
- Assistance à la mise à niveau (décentralisation, missions, organisation) pour son insertion dans le processus de restructuration industrielle ;
- Identification, diagnostic et mise à niveau de l'existant ;
- Propositions et études de faisabilité de nouvelles structures ;
- Assistance à la mise en œuvre de nouvelles structures.

2.3. Les objectifs au niveau micro

Le programme de mise à niveau est un dispositif d'incitation à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. Ce programme est donc distinct des politiques de promotion d'investissement ou de sauvegarde d'entreprises en difficulté.

Du point de vue de l'entreprise, il s'agit d'un processus d'amélioration permanent qui doit 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 ou ses institutions. Pour cela, l'Etat s'organise afin de répondre à la demande des entreprises qui remplissent les conditions d'éligibilité au programme.

La mise en œuvre des actions de mise à niveau est du seul ressort de l'entreprise. Les actions visées sont :

- Les études de diagnostic et de plan de mise à niveau ;
- Les investissements immatériels, comme : Les études, y compris la recherche et le développement ; L'assistance technique (propriété industrielle) ; Les logiciels ; La formation ; La mise en place de systèmes de qualité (qualité, certification, etc.) ; La normalisation ; La mise en place de système d'information et de gestion (amélioration des systèmes internes pour 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, information industrielle et commerciale).

Tout autre investissement immatériel qui concourt à l'amélioration de la productivité industrielle.

- Les investissements matériels comme : Les équipements de production ; Les équipements de manutention et de stockage ; Les équipements en matériel de laboratoire, de métrologie, etc. ; Les équipements en matériel informatique ; Les équipements et installations de production d'utilité à l'industrie (froid, chaud, air, eau, électricité) ; Les aménagements et le génie civil liés au processus de production ;

Tout autre investissement matériel qui concourt à l'amélioration de la compétitivité industrielle.

3. Instruments juridiques et organes d'exécution

3.1. Instruments juridiques

Ces instruments juridiques sont :

- Loi N°99-11 du 23 décembre 1999 portant loi de finance pour l'année 2000 ;
- Décret exécutif N° 2000-192 du 16 juillet 2000 fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spécial N° 302-102 destiné au Fond de Promotion de la Compétitivité Industrielle (Journal officiel (JO) N°43 de 19/07/2000).
- Arrêté interministériel du 12 décembre 2001, déterminant la nomenclature des recettes et des dépenses du fonds de promotion de la compétitivité industrielle (JO N°07 du 30 janvier 2002).

3.2. Organes de pilotage

3.2.1. La direction générale de la restructuration industrielle

La Direction Générale de la Restructuration Industrielle (DGRI) du ministère de l'industrie et de la restructuration est chargée de mise en place et la coordination des instruments juridiques et financiers du fonds de promotion de la compétitivité industrielle, de la définition des conditions techniques, financières et réglementaires de fonctionnement du programme de mise à niveau. Elle assure aussi le secrétariat technique du comité national de la compétitivité industrielle, examine les dossiers présentés, les inscrits et les soumis au comité.

3.2.2. Le comité national de la compétitivité industrielle

Institué par le décret exécutif n°2000-192 du 16 juillet 2000, fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale n°302-102 intitulé « Fonds de promotion de la compétitivité industrielle », le comité a pour missions :

- L'élaboration des procédures de présentation des dossiers des entreprises et organismes en vue de bénéficier des aides prévues dans le fonds ;
- La fixation des conditions d'éligibilité aux aides du fonds ;
- La détermination de la nature et les montants des aides susceptibles d'être accordées ;
- L'établissement de la convention devant lier l'entreprise bénéficiaire au ministère chargé de l'industrie et de la restructuration ;

- Le suivi et l'évaluation des performances des entreprises ayant bénéficié des aides du fonds.

Le comité, présidé par le ministre de l'industrie et de la restructuration ordonnateur du fonds de promotion de la compétitivité industrielle, est composé :

- Du représentant du ministère chargé des finances ;
- Du représentant du ministère chargé de l'industrie et de la restructuration ;
- Du représentant du ministère chargé de la participation et de la coordination des réformes ;
- Du représentant du ministère chargé de la petite et moyenne entreprise ;
- Du représentant du ministère chargé du commerce ;
- Du représentant du ministère chargé des affaires étrangères ;
- Du représentant du ministère chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique ;
- Du représentant de la chambre algérienne de commerce et de l'industrie ;

Il sera fait appel à d'autres acteurs : représentants des associations patronales, bancaires, etc.

3.2.3. Fonds de promotion de la compétitivité industrielle

La loi de finance 2000 offre le support financier fondamental aux actions de mise à niveau par la création du fonds de promotion de la compétitivité industrielle est accordée aux entreprises sous d'aides financières qui couvrent notamment :

a) les aides financières aux entreprises

Il s'agit d'aides financières destinées à couvrir une partie des dépenses engagées par l'entreprise pour :

- Le diagnostic stratégique global et le plan de mise à niveau ;
- Les investissements immatériels ;
- Les investissements matériels liés à la promotion de la compétitivité industrielle.

b) les aides financières aux structures d'appui

Il s'agit de dépenses liées à des opérations orientées vers l'amélioration de l'environnement des entreprises de production ou de services liés à l'industrie comme notamment celle visant l'amélioration de la qualité, de la normalisation et de la métrologie, de la propriété industrielle, de la formation, de la recherche-développement, de l'information industrielle et

commerciale, de politique et de stratégie industrielle, et de la promotion des associations professionnelles du secteur industriel ; Toutes les actions en liaison avec les programmes de réhabilitation des zones industrielles et des zones d'activités ; La mise en œuvre des programmes de formation destinés aux gestionnaires des zones industrielles et d'activités ; Toutes les actions visant à développer la compétitivité industrielle.

4. Les critères d'éligibilités des entreprises au programme du MIR

Sont éligibles, à titre individuel, aux aides financières du Fonds de promotion de la compétitivité industrielle les entreprises :

- De droit algérien, légalement constituées en Algérie et en activité depuis plus de trois ans (présentation des trois derniers bilans), immatriculées au registre du commerce et disposant de l'identifiant fiscal ;
- Du secteur productif industriel ou fournisseur de services liés à l'industrie ;
- Disposant d'un potentiel de performance attesté par les résultats financiers et d'un marché porteur ;
- Bancables : l'entreprise doit présenter à l'exercice n-1 :
 - ✓ Un actif net positif ou supérieur au capital social ;
 - ✓ Un Fonds de roulement positif ;
 - ✓ Un résultat brut d'exploitation rapporté aux capitaux propres égal ou supérieur aux taux directeurs de la banque d'Algérie.
- Employant au minimum 30 salariés à titre permanent ;
- Soumettant une demande avec l'étude de diagnostic stratégique global et le plan de mise à niveau accompagné de l'accord de financement de sa banque.

Les entreprises éligibles aux aides du Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle (FPCI) pouvaient recevoir : 70% du coût de l'étude de diagnostic stratégique global dans la limite de 1,5 million DA; 50% du montant des investissements immatériels et ; 15% du montant des investissements matériels financés sur fonds propres ou 10% du montant des investissements matériels financés sur crédits bancaires.

L'aide financière est plafonnée à 20 million de DA soit 278 000 dollars US pour cette catégorie d'investissements.

Les aides financières sont accordées sous forme de remboursement après présentation des pièces justificatives des dépenses engagées par les entreprises au titre de la réalisation du plan

de mise à niveau. Le déblocage des aides intervient dès l'approbation du dossier pour l'aide financière relative à l'étude de diagnostic avec formation de plan de mise à niveau en trois tranches pour les aides financières relatives aux investissements selon les taux suivants :

- Une première tranche après la réalisation d'au moins 30% du montant total des investissements ;
- Une deuxième tranche après la réalisation d'au moins 60% du montant des investissements ;
- Le solde après réalisation intégrale du plan de mise à niveau⁴.

5. Les phases de mise en œuvre du programme MIR

Le programme de mise à niveau piloté par le Ministère de l'industrie et de la restructuration se déroule en trois phases : le diagnostic stratégique global (le délai accordé est de 6 à 8 semaines), la formulation du plan de mise à niveau et l'exécution (le délai conventionnel est de 12 mois. A la demande de l'entreprise, une prolongation de 03 mois peut être accordée à titre dérogatoire) et le suivi du programme de mise à niveau.

5.1. Diagnostic et l'élaboration du plan de mise à niveau

La démarche et le contenu du diagnostic prennent appui sur la méthodologie élaborée avec l'assistance du PNUD et de l'ONUDI dans le cadre du programme pilote mise en œuvre par le ministère de l'industrie et de la restructuration :

- Un diagnostic stratégique global relatif à toutes les fonctions de l'entreprise ;
- Un positionnement stratégique de l'entreprise par rapport à la concurrence interne et externe dans l'hypothèse d'un démantèlement tarifaire ;
- Un teste de viabilité financière de l'entreprise et de la capacité financières à mobiliser les ressources nécessaires à la mise à niveau de l'entreprise.

5.2. Procédure de mise à niveau

Les procédures pour bénéficier des primes d'incitation à la réalisation concrète du programme de mise à niveau passent pour l'entreprise par deux grandes étapes distinctes :

⁴ Les modalités de mise en œuvre et l'exécution des actions bénéficiant des aides du Fonds de Promotion de la Compétitivité industrielle, les droits et obligations, le montant des aides accordées ainsi que les modalités de leur déblocage sont définies dans le cadre d'une convention établie entre l'entreprise bénéficiaire et le Ministère de l'industrie.

La réalisation, par un bureau d'étude ou des consultants externes librement choisis par l'entreprise, d'une étude qui est intitulée « diagnostic stratégique globale 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 des procédures définies par le comité national de la compétitivité industrielle, au bénéfice de prime ;

Après l'accord et validation par le comité national de la compétitivité industrielle, la mise œuvre des actions immatérielles et/ou matérielle définies dans le plan de mise à niveau ouvre droit aux bénéfices des aides financières suivant deux alternatives : En trois tranches, la troisième intervenant à la fin de mise en œuvre du plan d'action qui ne saurait dépasser deux ans après la notification de son acceptation ; En une seule tranche dans la limite d'un délai de réalisation de deux ans.

5.3. Diagnostic stratégique global et plan de mise à niveau

La prime financière pour l'étude « diagnostic global et plan de mise à niveau » est de 70% du coût dans la limite de 3 millions de dinars algérien. Le paiement de la prime financière au diagnostic est indépendant de la réalisation des étapes antérieures que le plan de mise à niveau doit définir avec précision.

Néanmoins, le diagnostic stratégique global a pour but essentiel la mise en œuvre d'un plan de mise à niveau. Ainsi l'entreprise est tenue à un commencement de réalisation d'un plan dans l'année qui suit le déblocage de la prime.

Le plan de mise à niveau peut être réalisé par tranche : La première tranche doit être au minimum de 30% de l'investissement matériel et/ou de 30% de l'investissement immatériel ; La deuxième tranche doit être au minimum de 60%

6. Evaluation du programme de mise à niveau du MIR

Il n'y a malheureusement aucun critère quantitatif ayant trait à la compétitivité des entreprises qui soit utilisé pour une appréciation. Le bilan établi par le MIR considère qu'une entreprise est mise à niveau « lorsque le processus devient irréversible, c'est-à-dire au moment où les dirigeants et le personnel de l'entreprise deviennent les acteurs convaincus du changement car ils auront intégré la culture et les principes du management ».

Chapitre 4 : La mise à niveau des entreprises algériennes : états des lieux, objectifs et réalisations

Aucune étude concernant les aspects quantitatifs (indicateurs de performances) n'est disponible à ce jour en Algérie. Aucune étude sur les aspects qualitatifs ne l'est non plus. Les notes du MIR font simplement état de témoignages concernant l'amélioration de l'organisation et des mentalités du personnel, de la productivité et des capacités de production, de la qualité des produits, de la hausse du chiffre d'affaires et de la création de nouveaux postes de travail.

Jusqu'à la fin 2008, l'administration centrale de l'industrie a reçu un peu plus de 435 demandes d'adhésion au programme émises par des entreprises publiques et privées (240 EPE et 195 privées), parmi lesquelles 434 ont été traitées (239 EPE et 195 privées). Sur ce total, 313 entreprises dont 159 EPE et 154 privées ont été retenues pour bénéficier de l'aide du fonds pour le financement de l'étude de diagnostic stratégique globale avec proposition de plan de mise à niveau. Cette étude constitue la première phase du processus de mise à niveau.

Ces entreprises se répartissent par branche d'activité selon le tableau suivant :

Tableau 46 : la répartition par branche d'activité des 313 entreprises retenues pour bénéficier de l'aide de fonds

Branche d'activité	Nombre	Branche d'activité	Nombre
Agro- alimentaire	91	Plastique	26
Mécanique/ métallique	56	Textile/ cuir	22
Matériaux de construction/ bois/liège	42	Service d'appui	22
Chimie/ pharmacie/ papier	33	Electrique/ électronique	21

Source : MIPI. 2008

Il y a lieu de signaler que les 122 demandes d'adhésion ont été rejetées (81 EPE et 41 privées). Ces demandes émanent soit d'entreprises déstructurées financièrement ou bien d'entreprises ne relevant pas du secteur productif industriel ou prestataires de services liées à l'industrie, conformément aux critères d'éligibilités du dispositif en vigueur ; 162 entreprises (96 EPE et 66 privées) ont soumis leur plan de mise à niveau ; 158 entreprises (93 EPE et 65 privées) ont bénéficié des aides du fonds au titre de la réalisation de leur plan de mise à

niveau, dont 24 limitées uniquement à l'aide relative à l'étude de diagnostic sur décision du Comité National de la Compétitivité Industrielle (CNCI).

Il faut rappeler que les principales actions de mise à niveau portent sur :

- Le plan immatériel (développement de la veille commerciale, amélioration des qualifications du personnel, amélioration de l'efficacité de la gestion, mise en place de la comptabilité analytique et des systèmes de gestion, informatisation des principales fonctions, utilisation des nouvelles technologies de l'information) ;
- Le plan matériel (investissement de maintien et de modernisation de l'outil de production, acquisition d'équipement de laboratoire et l'outil informatique).

Section 3. Le programme Euro- Développement PME

1. La définition du concept de mise à niveau

Pour le programme EDPME, « *la mise à niveau 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* »⁵.

Pour schématiser, la mise à niveau des PME/PMI c'est :

$$\begin{aligned} & \text{Une aide au diagnostic (forces, faiblesse, opportunités, menaces)} \\ & \quad + \\ & \quad \text{Une aide à la décision stratégique} \\ & \quad + \\ & \quad \text{Une aide au management innovant} \\ & \quad = \\ & \text{Un processus d'apprentissage, d'information et d'organisation pour acquérir des attitudes} \\ & \quad \text{nouvelles : Management + Délégation + Innovation} \\ & \quad = \\ & \text{Investissement en temps, en formation, en comportement, plus qu'en machines} \end{aligned}$$

⁵ Note sur le concept de Mise à Niveau – adaptation au cas algérien. EDPME.2003

Ce programme est piloté conjointement par le ministère de la PME et de l'artisanat et la délégation de la commission européenne en Algérie en collaboration avec les représentants des grandes associations de PME. Il ne s'intéresse qu'aux entreprises privées et qu'aux aspects immatériels de la mise à niveau. Il est cofinancé par la Commission européenne et le Ministère de la PME et de l'Artisanat, l'enveloppe financière consacrée pour ce programme est estimée à 63 millions d'euros dont 57 millions de l'UE et 6 millions d'Algérie. Lancé en 2002 (démarrage effectif en 2003) pour une période de cinq ans (2007), le programme se concentre essentiellement sur : L'adoption de bonne pratique de gestion, préalable indispensable à tout progrès ; Le renforcement des ressources humaines (encadrement et formation continue) ; Une meilleure appréhension du marché et du positionnement de la PME/PMI ; L'application d'une stratégie de développement ; La recherche permanente de l'innovation ; Le changement comportemental du chef d'entreprise ; Une meilleure connaissance de l'environnement, notamment les marchés et la concurrence.

Tout ceci s'est traduit par des interventions directes de consultants étrangers et nationaux chargés de mettre en œuvre avec le chef d'entreprise et des cadres des actions préalablement identifiées par les soins d'Euro Développement PME. Ces opérations mettent en lumière les carences et les lacunes des entreprises dans les différentes fonctions, la production, les approvisionnements, la commercialisation, les finances, les ressources humaines et le management stratégique.

Sur le plan global, un programme de mise à niveau des PME/PMI est un dispositif qui, à terme et à travers la capitalisation de son expérience de terrain, peut contribuer à améliorer la visibilité des pouvoirs publics sur les filières dynamiques présentant un fort potentiel de croissance, et à proposer des mesures visant à développer ces filières. C'est aussi un dispositif qui peut accompagner les initiatives collectives à œuvrer en ce sens.

2. Le fonctionnement et les critères d'éligibilités des entreprises au programme EDPME

Le programme cible les entreprises privées de plus de 20 salariés du secteur industriel et des services à l'industrie. Cette population des entreprises industrielles privées est estimée à environ 2150 entreprises⁶ soit 3,3% de la population totale des PME.

⁶ La population ciblée des PME/PMI privées, employant au moins 20 salariés, est calculée à partir des données (CNAS et MPMEA) :

- Ensemble des PME/PMI privées des industries manufacturières, 49 580 entreprises ;

Le programme distingue trois types d'entreprises :

Les PME/PMI dites « situation d'anticipation et/ ou de compétitivité ». Ce type d'entreprise se caractérise par une situation financière saine et cherche à accroître ses parts de marchés, nouer des partenariats et pénétrer des marchés d'exportations. Les entreprises de cette catégorie ont davantage besoin d'une mise à niveau qui privilégie le management stratégique. Ces patrons sont par leur comportement managérial déjà entrés dans la mise à niveau ; ils ont déjà procédé à des modifications managériales et techniques au sein de leur entreprise. Vis-à-vis de la mise à niveau, l'adhésion est forte, rapide et renouvelée ;

Les PME/PMI en « situation de croissance ». Malgré la bonne situation financière, ce type d'entreprise souffre de sous-capitalisation. La mise à niveau consisterait alors en un changement des structures de fonctionnement et du mode de gestion. C'est cette catégorie qui est la cible privilégiée de la mise à niveau.

Les chefs d'entreprise sont en partie convaincus que cette situation ne va pas durer et qu'ils doivent se préparer aux changements annoncés. Ils sont hésitants et ne mesurent pas encore bien tous les avantages que la mise à niveau peut leur apporter. Ils adoptent une posture opportuniste ; ils ne confirment pas leur adhésion ou abandonnent parfois après le diagnostic ou la première action de mise à niveau ;

Les PME/PMI en « situation de passivité et de survie ». Les entreprises concernées sont en général de petites tailles voire très petites. On la retrouve dans les activités à faible valeur ajoutée du fait de la faiblesse de son degré capitalistique. Elles sont par ailleurs de type familial, manque de vision stratégique et a peu recours au financement bancaire.

Les chefs d'entreprise sont absorbés par les problèmes quotidiens et ne sont pas en mesure de réfléchir à l'avenir de leur entreprise. Vis-à-vis de la mise à niveau, les chefs d'entreprise ont une attitude de refus ou d'attente ; ils ne sentent pas concernés. Ils confondent mise à niveau et modernisation de leurs équipements et matériels et ne sont pas disposés à admettre que la continuation de leur activité passe par une remise en question fondamentale de leurs pratiques de gestion, de leur perception du marché et de leur comportement entrepreneurial.

-
- Une très petite partie du BTP (1%) a été retenue, soit 900 entreprises dont les activités ont un volet fabrication de matériaux de construction ;
 - Les PME privées des services à l'industrie, soit 14 134 entreprises ;
 - Cela fait un total de 65 800 PME.

Pour être éligible à ce programme, les entreprises doivent justifier :

- leur appartenance au secteur manufacturier ;
- d'au moins trois ans d'exercice ;
- d'un effectif d'au moins 20 salariés permanents⁷ ;
- d'attestation d'identification fiscale, d'immatriculation au registre du commerce et d'affiliation à la CNAS.

Ce programme intervient dans trois domaines (volets) :

2.1. Le premier volet

Il concerne l'appui direct aux PME/PMI par le biais de diagnostics et d'action de mise à niveau. Les entreprises sont assistées dans leurs multiples démarches pour obtenir des crédits bancaires pour financer leurs investissements. Des actions de formation, d'information et de recherche de partenariat sont souvent couvertes par ce volet. Les entreprises sont assistées dans la formulation dans leur business- plan. Pour bénéficier de ce volet du programme, les entreprises doivent avoir une taille de 10 à 250 salariés et être en règle sur le plan administratif (existence fiscal, 3 bilans...) et appartenir au secteur manufacturier, des matériaux de construction et de l'artisanat.

2.2. Le deuxième volet

Il concerne la facilitation de l'accès au financement bancaire pour les PME/PMI par le soutien aux Fonds de garantie. Il est censé apporter des appuis sous forme d'expertise, de conseil, de formation et de mise en place de nouveaux instruments de crédits.

2.3. Le troisième volet

Il concerne l'appui sur l'environnement direct des PME/PMI : Ministère de la PME et de l'artisanat, organisations patronales et associations professionnelles de branches, chambres de commerce et d'industrie. C'est une action qui vise à améliorer l'environnement institutionnel de l'entreprise.

⁷ Par la suite, le PMN de EDPME s'est élargie aux entreprises de plus de 10 employés.

3. Evaluation de l'opération mise à niveau du programme EDPME

Lancé en 2002 pour une période de cinq ans, ce programme visant la mise à niveau des entreprises a réalisé, jusqu'au 31 Mai 2007, des opérations qui se répartissent de la manière suivante :

- 716 PME sont entrées dans un processus de mise à niveau sur une population estimée à environ 2 150 PME/PMI (soit 33,3%) ;
- 256 PME (soit 35,8%) ont abandonné après le diagnostic ou le pré diagnostic ;
- 18 PME pré diagnostiquées (soit 2,5%) devraient entrer dans la mise à niveau
- 442 PME (soit 61,7%) ont terminé au moins un premier cycle de mise à niveau.

Le taux d'abandon est de 35,8%, il renvoie aux multiples raisons : des problèmes de ressources humaines, de ressources financières et la crainte d'ouverture.

Le bilan de EDPME donne les résultats suivants :

- 552 pré- diagnostics ;
- 470 diagnostics ;
- 847 actions de mise à niveau ;
- 7 actions diverses ;
- 133 actions annulées ou abandonnées

Il est difficile de se faire une idée précise à partir des statistiques présentées dans le bilan. Il s'agit du nombre d'actions concernant les 3 volets, c'est-à-dire l'ensemble des actions menées au profit des entreprises, de leur environnement et de leur financement.

3.1. L'accès au financement des PME/PMI

L'appui aux fonds de garantie a donné aux banques et aux PME l'occasion de recourir à un instrument de garantie plus fiable ; des outils d'analyse des risques et d'études des dossiers de financement des PME ont été mis au point par EDPME et diffusés à l'ensemble du monde bancaire et aux cabinets d'expertise comptable, interlocuteurs des PME.

Le système de cotation a été élaboré par EDPME pour les PME/PMI, avec l'appui de l'Association des banques et établissements financiers (l'ABEF). Cette cotation est d'une grande utilité pour les banques dans la mesure des risques et elle est aussi un outil très intéressant pour le chef d'entreprise : la cotation lui donne l'occasion de se positionner par rapport aux autres entreprises du même secteur et lui permet d'apprécier ses forces et ses faiblesses.

Les différentes opérations menées par le programme EDPME au 31 mai 2007 (après 4 ans et 8 mois d'activités) se répartissent de la manière suivante :

Nombre et qualité des bénéficiaires

- Institutions financières : 4
- Banques privées : 5
- PME : 135

Répartition des actions

- Diagnostic : 3
- Action de mise à niveau : 56
- Etude technico-économiques et financières : 119
- Dossier garantis par un Fond de garantie : 66
- PME ayant bénéficiés de la cotation : 537
- Autres actions : 2
- Actions annulées : 11

3.2. L'appui à l'environnement direct de l'entreprise industrielle privée

Pour améliorer l'environnement direct de l'entreprise, le programme EDPME intervient dans les grands axes qui sont :

• **Informations pour les PME**

EDPME a mis en place une base de données socioéconomique pour le Forum des Chefs D'entreprise (FCE). La base de données des entreprises d'EDPME va être publiée sous forme d'annuaire de la « mise à niveau des entreprises industrielles ». Cette base de données sera transférée ensuite à l'Agence Nationale de Développement des PME (ANDPME). 5 études de filières industrielles ont été menées à bien avec les associations professionnelles de branches concernées ; il s'agit de : Electricité, Electronique et Electroménager (association des industriels du matériel électrique et de l'électronique) ; Transformation de la tomate (association des conserveurs de la tomate) ; Boissons (association des producteurs algériens de boissons) ; Industrie Pharmaceutique (unité nationale des opérateurs de la pharmacie) ; Produits Rouges, briques et tuiles (association des briquetiers algériens).

12 fiches sous- sectorielles sont en cours d'élaboration, dont 2 sur les « semoules et pâtes » et la « Céramique » sont déjà disponibles.

- **Renforcement des organismes intermédiaires**

Des diagnostics et des actions de mise à niveau ont été effectués dans plusieurs organisations patronales et associations professionnelles de branches. D'autres organisations ont été appuyées comme les Bourses de sous- traitance et Association Nationale des Exportateurs Algérien (ANEXAL). 22 chambres de commerce et d'industrie ont été diagnostiquées.

Une collaboration a été entamée dès 2003 avec l'institut algérien de normalisation, ce dernier a reçu un diagnostic, un accompagnement à la certification ISO 9001-2000.

Section 4. Le programme national de mise à niveau de la PME algérienne

L'accord d'association avec l'UE en vigueur depuis septembre 2005, les enjeux et les défis requis par la mondialisation interpellent les PME à améliorer leur compétitivité.

Dans cette dynamique le Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat lance courant 2006 un programme national de mise à niveau des PME dont l'exécution est confiée à l'Agence Nationale de Développement de la PME⁸.

1. Présentation du programme de mise à niveau des entreprises algériennes

1.1. Objectifs et cadre législatif et réglementaire du programme

Le programme national de la mise à niveau de la PME s'inscrit dans le cadre des dispositions de la loi n° 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise⁹. L'objectif assigné 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, et ce dans le but de promouvoir le produit national afin qu'il soit conforme aux normes internationales. Les résultats escomptés de ce programme concernent:

⁸ Décret exécutif N° 05-165 du 03 mai 2005 portant création, organisation et fonctionnement de l'AND- PME.

⁹ Dont les dispositions principales sont :

- définition et contenu de l'entité PME ;
- soutiens et aides adaptés à la promotion de la PME ;
- amélioration de la compétitivité de la PME ;
- développement de nouveaux mécanismes de financement.

- **La 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.

- **La compétitivité des PME à travers** : l'adaptation des entreprises aux méthodes et pratiques d'organisation notamment par la maîtrise des coûts et de la qualité des produits et services. Cette adaptation implique que les entreprises doivent se mettre en conformité avec les normes internationales en matière de qualité (normes ISO...), et le renforcement de 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 expliquant la notion de culture d'entrepreneuriat.

- **La création d'emploi par** l'accroissement de l'offre. Mais compte tenu de la sensibilité de ce volet, il doit être pris en considération comme facteur important de l'éligibilité de l'entreprise.

Le programme vise aussi à atteindre des objectifs spécifiques, en l'occurrence : définition et mise en œuvre d'un plan d'action pour le développement de la compétitivité de la PME ; élaboration et exécution d'une politique nationale de mise à niveau de la PME ainsi que l'amélioration continue de la compétitivité ; négociation des différents plans et sources de financement du programme ; préparation, exécution et suivi du programme de mise à niveau de la PME ; mise à disposition des informations économiques pour le développement de la compétitivité des PME.

Pour atteindre ces objectifs, ce programme vise d'abord la modernisation des équipements et des machines ; le développement des systèmes de production ; le développement du management ; le développement des compétences des ressources humaines ; le développement de la qualité par l'implantation de systèmes de management de la qualité ; le développement et recherche dans la fonction du marketing ; le développement des projets de partenariat avec des entreprises étrangères ; la formation et la méthodologie dans les évaluations des projets ; les méthodes d'évaluation et de suivi des plans de mise à niveau.

1.2. Contenu du programme : Il s'articule autour des actions suivantes :

1.2.1. Des actions sectorielles :

Il s'agit de réaliser des études générales devant identifier les "spécificités des branches d'activités" en vue de valoriser les potentialités existantes par : l'identification des branches cibles pour l'étude de positionnement, l'étude de positionnement stratégique des branches à fort potentiel, et des plans d'actions spécifiques aux PME de la branche.

1.2.2. Des actions régionales :

Il s'agit d'effectuer des études et analyses générales permettant d'identifier les "spécificités par wilaya" en vue de consolider le tissu PME actuel local et de promouvoir le développement régional par l'émergence d'un tissu PME au moyen de la valorisation des potentialités locales : forces et faiblesses, avantages comparatifs, identification de potentiels disponibles et non exploités (ressources, actifs dormants ...), et d'identifier les activités à fort potentiel de croissance, d'export et de création d'emplois durables et développant de synergies intersectorielles.

1.2.3. Actions de mise à niveau de l'environnement institutionnel de la PME et les structures d'appui à la PME

Avec la réalisation d'actions de recherche et de développement de synergies, d'une harmonisation et une insertion intelligente et efficace entre l'entreprise et son environnement immédiat. Ces actions visent l'adéquation des produits/prestations des centres de formation professionnelles spécialisés selon les besoins du secteur PME de la wilaya, la promotion des associations interprofessionnelles et régionales, la création d'un service spécialisé dans les banques pour l'accompagnement à la mise à niveau de l'entreprise, le développement d'une complémentarité entre l'université et les instituts spécialisés avec l'entreprise (rencontres professionnelles), le développement de structures d'appui et de proximité spécialisés au service de l'entreprise (centres techniques par filière technologique, consulting et expertise...), la facilitation pour l'accès des PME aux sources de financement à des conditions adéquates, la création d'un centre de performance et de la compétitivité (indicateurs, banque de données, statistiques ...), l'adaptation des textes réglementaires (législation fiscale et

sociale) aux réalités de l'entreprise, et enfin la promotion des PME intégrant la donnée environnementale et favorisant l'insertion des nouveaux diplômés .

1.2.4. Actions au profit de la PME

A travers essentiellement la contribution au financement du plan de mise à niveau en améliorant les qualifications, organisation et système de gestion, certification ISO, plan marketing, et en améliorant les performances techniques de l'outil de production.

1.2.5. Actions complémentaires en faveur des structures d'appui.

Elles concernent essentiellement : la réalisation et la mise en œuvre d'un plan de communication autour du dispositif, appui à l'agence nationale de développement de la PME (développement organisationnel en rapport avec les exigences du dispositif, formation et moyens de traitement) et étude et mise en œuvre d'un système de veille sur la mise à niveau de la PME au sein de l'AND-PME.

1.3. Les entreprises concernées et les conditions d'éligibilité au programme

Le programme de mise à niveau concerne la PME telle que définie par la loi d'orientation de 2001, disposant d'un potentiel de croissance, des marchés porteurs et des produits permettant des meilleurs rapports qualité/prix, sans distinction du lieu d'implantation. Il repose sur le principe de volonté de l'entreprise de se mettre à niveau et de la motivation du chef d'entreprise.

Les entreprises intéressées à ce programme doivent répondre aux critères d'éligibilité suivants : Entreprises de droit algérien et en activité depuis deux ans ; entreprises du secteur de la PME, quel que soit leur statut juridique ; entreprises possédant une structure financière équilibrée ; entreprises possédant un potentiel d'exportation de leurs produits et services ; entreprises possédant un potentiel de croissance et/ou des critères du développement technologique ; entreprises possédant un potentiel pour la création de nouveaux emplois durables.

1.4. La structure du pilotage et de gestion du programme

Pour un pilotage efficace, l'Etat a promulgué la création de l'Agence Nationale de Développement de la PME, par abréviation « ANDPME » par le décret exécutif n° 05-165 du

03 mai 2005. L'ANDPME est l'instrument de l'Etat en matière de mise en œuvre de la politique nationale de développement et la petite et moyenne entreprise.

A ce titre, l'agence a notamment pour missions : de mettre la stratégie sectorielle en matière de promotion et de développement de la PME ; de mettre en œuvre le programme national de mise à niveau des PME et d'en assurer le suivi ; de promouvoir l'expertise et le conseil en direction des PME; d'évaluer l'efficacité de l'exécution des programmes sectoriels, et le cas échéant d'en proposer les correctifs nécessaires ; de suivre la démographie des PME en termes de création, de cessation et de changement d'activités ; de réaliser des études de filières et notes de conjoncture périodiques sur les tendances générales de la PME; de promouvoir, en relation avec les institutions et organismes concernés, l'innovation technologique et l'usage par les PME des nouvelles technologies de l'information et de la communication ; de collecter, d'exploiter et de diffuser l'information spécifique au domaine d'activités des PME ; de coordonner, en relation avec les structures concernées, entre les différents programmes de mise à niveau du secteur de la PME;

2. Procédures de fonctionnement et de financement du programme national de mise à niveau

Le fonctionnement du système de la mise à niveau peut être résumé par les étapes suivantes :

- Accord sur l'adhésion sur la base des critères d'éligibilité ;
- Réalisation du diagnostic global de l'entreprise et formulation d'un plan de mise à niveau (stratégie et mise en œuvre) par le consultant (bureau d'études) en concertation avec l'entreprise ;
- Présentation et validation de la recevabilité du dossier par le bureau de restructuration et de mise à niveau (notamment vérification du respect d'un rapport type diagnostic et plan de mise à niveau) ;
- Validation du plan d'investissement avec le secteur bancaire ;
- Remise au bureau de restructuration et de mise à niveau du dossier de mise à niveau comprenant : le diagnostic, le plan de mise à niveau, l'accord écrit du chef d'entreprise sur les options prises dans le cadre du plan de mise à niveau et la lettre d'intérêt de la banque pour son financement ;
- Evaluation et analyse du dossier par le bureau de mise à niveau ;

- Demande d'adhésion de l'entreprise au programme auprès du bureau de mise à niveau et choix du consultant par l'entreprise ;
- Présentation du plan de restructuration ou de mise à niveau au comité paritaire et remboursement systématique (à hauteur de 80%) du rapport du consultant si le dossier est considéré comme recevable ;
- Examen du plan de restructuration ou de mise à niveau par le comité paritaire de pilotage, selon les critères et accord pour l'octroi de primes pour financer partiellement les investissements matériels (20 à 30%) et immatériels (70%), si le plan de mise à niveau est approuvé par le comité ;
- Mise en œuvre du plan de mise à niveau, notamment par la réalisation des investissements immatériels et matériels ;
- Paiement des primes sur vérification effective des investissements par le bureau de restructuration et de la mise à niveau ;
- Suivi et évaluation, mesure l'impact sur l'économie.

2.1. Diagnostic préalable à la mise à niveau

Le diagnostic est obligatoire pour toute entreprise désirant bénéficier du programme de mise à niveau. Il concerne toutes les fonctions pour la définition d'orientations stratégiques et l'établissement d'un plan de mise à niveau en collaboration avec une institution financière. Le diagnostic devra redéfinir le positionnement stratégique de l'entreprise.

Le diagnostic constitue en effet l'outil permettant d'identifier : Les variables internes telles que l'état des moyens matériels, les technologies utilisées, les savoir-faire, les qualifications du personnel, les ressources financière ; Les variables externes concernant l'évolution de marché, du volume de la demande, des goûts des consommateurs, de l'action de la concurrence, évolution également de la technologie, du marché des matières et de capitaux.

Une attention particulière devra être portée dans les variables internes à l'aspect immatériel dans l'entreprise. C'est ainsi que les volets : organisationnel, ressources humaines et logistique de l'entreprise devront faire l'objet d'un diagnostic approfondi.

Le diagnostic organisationnel visera à évaluer la « structure organisationnelle » et le degré de synergie entre les différentes fonctions de l'entreprise. Les points suivants seront particulièrement observés : l'efficacité de l'organisation ; la conformité du personnel aux

règles d'organisation ; le degré de stabilité et d'adaptation aux mutations de l'environnement et aux évolutions de l'entreprise ; la fiabilité des circuits d'information.

En ce qui concerne le diagnostic du volet « ressources humaines », il devra notamment analyser : la nature (permanent/ occasionnel, âge) ; la composition (taux d'encadrement) ; la qualification et les besoins de formation du personnel ; les compétences ; la polyvalence du personnel ; la politique de rémunération et de motivation.

Ainsi les consultants pourront, en partant des constats et des analyses, formuler des propositions d'actions.

Le choix d'une stratégie et l'élaboration d'un plan de mise à niveau relèvent d'une démarche analytique et rigoureuse. Les choix fondés sur des critères précis permettront d'améliorer, ou le cas échéant, de formuler les politiques fonctionnelles (politique de production, politique commerciale, politique financière). Il sera alors plus facile de mieux les coordonner et de les rendre plus cohérents entre elles afin d'améliorer le fonctionnement d'ensemble. Il ne s'agit donc pas de porter un jugement dans l'absolu, mais d'identifier les causes n'ayant pas permis d'atteindre un niveau suffisant de performance.

Il est important également de comprendre comment l'entreprise a évolué et comment elle évoluerait dans l'avenir si l'on ne change rien aux moyens et aux pratiques actuelles. Les résultats obtenus vont servir de base la réflexion pour la fixation du plan de mise à niveau qui nécessitera une formulation des politiques, une modification des moyens, un changement des méthodes de gestion.

2.2. Plan de restructuration et de mise à niveau

Le diagnostic va donc permettre d'analyser la situation de l'entreprise dans une perspective globale à travers la revue de ses différentes fonctions et de son organisation. Il débouche sur des propositions d'amélioration regroupées dans un plan de mise à niveau qui définit, dans une perspective de cohérence, l'ensemble des choix fondamentaux de l'entreprise à moyen et à long terme (objectifs, marché, activités, moyens et ressources à mettre en œuvre).

Les actions qui découlent du diagnostic et préconisées doivent permettre de définir les objectifs à atteindre ; identifier les actions et les moyens humains et matériels à mettre en œuvre ; définir les tâches et les responsabilités dans l'exécution et la coordination des

actions ; chiffrer les actions et définir un budget opérationnel et comparant les coûts et avantages ; définir le mécanisme de suivi- évaluation notamment : la définition des indicateurs de contrôle des résultats et les effets ou les impacts de mesures préconisées.

Les propositions pourront être regroupées en deux catégories principales à savoir les investissements immatériels et les investissements matériels.

2.2.1. Les investissements immatériels :

Il s'agit de tous les investissements immatériels concourant à une amélioration de la compétitivité de l'entreprise, notamment en matière de ressources humaines, d'organisation, de savoir- faire, d'études et de prospection.

Ces investissements comprennent les actions d'assistance technique concernant : les procédures de production, de contrôle, de planification ; l'organisation de l'entreprise, études de poste, création de bureau méthodes ; l'amélioration de la qualité des produits ainsi que celles préparent la certification de l'entreprise aux normes ISO ; les actions d'assistance à la mise en œuvre du plan de mise à niveau ; les actions d'assistance à la normalisation comptable ; l'établissement de plan d'information et de gestion ; le transfert de technologie ; la formation et les qualifications des ressources humaines, coaching ; les études relatives à l'organisation de l'entreprise, les actions relatives à la recherche de partenaires ; l'acquisition et le développement de logiciels et progiciels ayant un impact direct sur la compétitivité de l'entreprise, ...etc.

2.2.2. Les investissements matériels :

Il s'agit de tous les investissements matériels concourant à une amélioration de la compétitivité de l'entreprise sur son activité actuelle. Il s'agit notamment : du renouvellement des équipements avec une amélioration technique ; de l'acquisition d'équipements conduisant à une efficience accrue (réduction des coûts et/ou déchets, amélioration de la productivité) ; de l'acquisition d'équipements permettant l'équilibre des chaînes de production et l'optimisation de matériel informatique ; de l'acquisition de matériel de laboratoire.

2.3. Validation du plan de mise à niveau

La validation se fait aux niveaux suivants : le Bureau de mise à niveau : le plan lui est soumis pour l'analyse ; les institutions financières : le plan de financement et le plan de mise à niveau sont soumis aux institutions financières pour approbation et évaluation du plan d'investissements.

Tout plan de mise à niveau devra être approuvé par la banque partenaire de l'entreprise avant d'être remis au bureau de mise à niveau pour l'instruction et analyse. Une lettre de la banque jointe au dossier présentera l'intention de la banque à financer l'investissement et/ou validera le réalisme du plan d'un point de vue financier et bancaire.

Les chances de financement des plans de mise à niveau sont grandes pour une entreprise lorsque celle-ci associe son partenaire financier dès le démarrage du processus de mise à niveau.

2.4. Exécution et suivi du plan de la mise à niveau

Les actions d'appui aux entreprises retenues dans ce programme offrent des avantages favorables et visent à inciter les entreprises privées notamment à adhérer par un financement intégral de toute la partie étude, des investissements immatériels et de mesures incitatives.

L'appui à la mise en œuvre du programme de mise à niveau se traduira par l'octroi à l'entreprise d'une prime qui sera débloquée en trois échéances en fonction du degré de réalisation des actions éligibles : après réalisation d'au moins 40% du total des investissements (matériels et immatériels) éligibles ; après réalisation d'au moins 70% du total des investissements (matériels et immatériels) éligibles ; après réalisation intégrale du plan de mise à niveau de l'entreprise.

2.5. Le Fonds de mise à niveau des PME

Le financement du programme national de mise à niveau de la PME est basé sur un budget fixé à 1 milliard de DA annuellement (6 milliards en tout pour une période de mise en œuvre du programme allant de 2007 à 2010), conformément à la décision du Conseil des Ministres lors de sa session du 08 mars 2004 et l'article 71 de la loi de finances pour 2006¹⁰ pourtant

¹⁰ Loi N°05-16 du 31/12/2005.

ouverture dans les écritures du trésor, un compte d'affectation spéciale intitulé « Fonds national de mise à niveau ». Ce Fonds a pour missions de contribuer au financement des actions relatives à l'amélioration de la qualité et de la formation; financer les études sectorielles ; accorder des subventions aux centres techniques ; entreprendre toutes autres actions visant à développer la compétitivité.

La mise en œuvre de ce fonds doit puiser ses sources principalement du financement octroyé par le budget de l'Etat.

2.6. Bilan des actions du programme national de mise à niveau

Le bilan présenté par l'agence nationale de développement de la PME le 13 avril 2010 fait ressortir les données suivantes : 1700 PME/TPE ont exprimé leur souhait d'adhérer dans le programme national de mise à niveau ; 529 PME/TPE ont émis des demandes d'adhésion dans le programme national de mise à niveau. Parmi ces 529 PME/TPE :

- 178 demandes sont en attentes de traitement
- 351 demandes ont été traitées soit par des opérations de pré diagnostic ou de diagnostic global. Sur les 351 demandes qui ont été traitées : 279 ont finalisées leur pré diagnostic ou diagnostic global et 32 ont bénéficié d'action de mise à niveau

Ces actions de mise à niveau ont porté sur l'organisation ; le système management de la qualité ISO 9001 ; le marketing ; l'innovation produit ; les coûts de production ; la gestion des projets chantiers ; la gestion de la production ; les procédures de gestion et la gestion des ressources humaines.

Les entreprises qui ont adhéré au programme national de mise à niveau du Ministère de la PME et de l'artisanat se répartissent selon le statut juridique de la manière suivante :

Tableau 47: Répartition juridique des entreprises

Type d'entreprise	Le taux en %
ME (50 à 250 salariés)	22%
PE (10 à 49 salariés)	38%
TPE (1 à 10 salariés)	40%

Source : AND PME, 2010.

Le programme de mise à niveau pour l'amélioration de la compétitivité du Ministère de la PME et de l'artisanat intervient essentiellement dans le financement des actions de préparation des PME à l'ouverture du marché et l'évolution dans un contexte désormais plus que agressif.

En principe, une entreprise réunit les conditions de compétitivité lorsque ses produits répondent aux exigences d'une demande externe ; elle présente des mêmes profils techniques qu'une entreprise évoluant dans le pays ciblé ; elle dispose de toutes les autorisations et agréments nécessaires à l'accès à ce marché externe ; elle recèle des avantages compétitifs avérés par rapport aux concurrents évoluant dans le même marché ; elle entretient une communication marketing ciblée ou alors elle s'insère dans un circuit particulier basé sur le rational.

Section 5. Programme de développement économique durable (GTZ)

L'accord d'association avec l'union européenne en vigueur depuis septembre 2005, les enjeux et les défis requis par la mondialisation interpellent les PME à améliorer leur compétitivité. Dans cette problématique, le ministère de la PME et de l'artisanat et le ministère fédéral allemand de la coopération et du développement, ont lancé en 2007 un programme commun d'appui au développement du secteur des PME. Ce programme allemand de développement GTZ a pour but d'améliorer les performances commerciales des PME ainsi que le climat des investissements. C'est ainsi que GTZ met en œuvre le programme dénommé « **développement économique durable** ».

Pour atteindre son objectif, le programme favorise le développement des structures de promotion de ces entreprises et de leurs capacités d'intervention dans l'optique de la création d'un environnement concurrentiel pour le secteur privé algérien. En soutenant le programme national de mise à niveau du gouvernement et en valorisant les synergies avec les structures d'appui existantes, l'approche est basée sur une conception à moduler et à compléter selon les expériences acquises sur le terrain.

1. Exécution et le déroulement du programme

Le programme est en fait décomposé en trois parties. La première vise à assister le Ministère de la PME en matière de définition et de mise en œuvre de stratégie nationale de promotion

des PME. Cette mission accompagne donc le ministère dans le renforcement de son système statistique d'information et de recensement des PME. Les mesures de développement économique locales du ministère sont appuyées par un projet pilote dont les enseignements serviront à la mise en œuvre d'activités similaires dans d'autres régions du pays. Il est en outre envisagé de promouvoir le dialogue entre le gouvernement et les organes de représentations du secteur privé, notamment les organisations patronales.

La seconde partie touche les différentes prestations de services aux entreprises adaptées à la demande et aux besoins du marché, en concertation avec les institutions liées aux PME. Pour cela la GTZ renforce les capacités de bureaux de conseil et de consultants algériens à travers des formations spécialisées. Il est également question d'aider les entreprises relevant du secteur privé à développer d'avantage leurs capacités d'innovation. L'autre objectif tracé a trait à une offre financière optimale à destination des PME. Il s'agit de proposer, dans le cadre de la mise en place d'une institution financière privée, des produits financiers adaptés aux besoins de ces petites et moyenne entreprise. Selon les initiateurs du programme de la GTZ, des produits financiers islamiques sont testés dans un projet pilote depuis septembre 2008.

La troisième partie du programme cible une meilleure professionnalisation des organisations patronales, des chambres de commerce et d'autres associations professionnelles afin de mieux défendre les intérêts des entreprises au sein de la sphère politique et administrative.

2. Actions au profit des institutions d'appui

Le programme allemand de coopération technique (GTZ), a présenté un annuaire des cabinets de conseil et de management, à partir du mois de janvier 2009, cet annuaire est destiné aux entreprises algériennes, et notamment les PME, soucieuses d'améliorer leur compétitivité. L'annuaire est le premier du son genre en Algérie, constitue une base de données de quelques 252 bureaux de conseil en management. Il situe, à travers des fiches techniques détaillées, tous les cabinets inscrits dans le petit livret par région.

Au-delà de l'aspect informationnel que revêt cet annuaire, il constituera aussi pour le programme le terroir de base pour l'appui des bureaux dans le renforcement de leurs capacités d'intervention auprès des PME, tout en soulignant que cet annuaire se veut aussi un outil de

travail à la disposition des entreprises, des organismes, des bailleurs de fonds, etc. Pour faciliter la recherche d'un prestataire de services qui puisse répondre rapidement et de manière appropriée à une demande exprimée, et ce en toute transparence et en conformité avec les règles de la concurrence. Cet annuaire peut être utile, en participant à la mise en place des conditions nécessaires au processus de création et de développement de la PME.

Section 6. Programme d'appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de communication (PME II)

1. Définition du programme

Le programme d'appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de communication (PME II) est un programme cofinancé par l'Algérie et l'Union Européenne, l'enveloppe financière consacrée pour ce programme est estimée à 44 millions d'euros sur 4 ans (avec une contribution de 40 millions d'euros du côté européen, 3 millions d'euros du côté algérien et d'un million d'euros de la part des PME). La période mise en œuvre est fixée entre 2009 à 2012. Il vise le renforcement des petites et moyennes entreprises dans une perspective d'amélioration de leurs performances et de consolidation de leurs parts de marché. Il a été pensé à la lumière de l'ancien programme « PME I » entre 2005 et 2008, a aidé à renforcer la compétitivité de plus de 450 entreprises et à financé l'introduction des premières garanties de crédit pour les PME en Algérie.

A l'instar de tous les programmes de coopération de l'UE, PME II vise à soutenir et à compléter les initiatives nationales existantes dans le domaine du développement du secteur privé, notamment « le programme national de mise à niveau des PME », mise en place sous la supervision du ministère de la PME et de l'artisanat.

Les promoteurs du programme sont le ministère de la PME et de l'artisanat d'une part, et la commission européenne de l'autre part. Toute fois, le ministère de l'industrie et celui de la poste et des communications jouent aussi un rôle important dans la coordination des activités du programme PME II.

2. Domaines d'intervention

Dans ce programme, les PME/PMI peuvent accéder à une expertise, nationale et internationale, spécialisée dans les domaines suivants : Stratégies de développement ;

organisation industrielle, gestion de la production et innovation technologique ; système de gestion de la qualité ; système d'information ; développement commercial ; veille technologique et concurrentielle, partenariats techniques et commerciaux.

Ce programme s'adresse aux entreprises algériennes privées relevant des secteurs suivants : Agroalimentaire ; industries métalliques, électriques et électroniques ; chimie ; matériaux de construction et technologies de l'information et de communication (TIC).

3. Conditions d'éligibilité

L'union européenne a insisté sur le choix d'entreprises bien établies, capables de tirer un avantage consistant offert par le programme. Ainsi les critères d'éligibilité des PME au programme sont les suivants :

- ✓ Etre en activité depuis au moins 2 ans ;
- ✓ Etre financièrement viable ;
- ✓ Disposer d'un effectif d'au moins 20 personnes dont 3 cadres minimum et réaliser un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions de DA (dont plus de 50% découle de la transformation pour les entreprises industrielles) ;
- ✓ Disposer d'un effectif d'au moins 5 personnes et réaliser un chiffre d'affaires supérieur à 20 millions de DA, pour les sociétés de services liés à l'industrie.

4. Domaines d'intervention

Le programme PME II s'intéresse principalement aux PME, mais il définit aussi, un soutien aux ministères, aux institutions de contrôle de la qualité et aux organisations et associations sectorielles. En fait, le programme PME II étend son soutien à l'environnement de chaque entreprise, cette dernière ne pouvant développer ses activités et être compétitive sur les marchés internationaux que si son environnement est préparé à un tel développement.

Pour ce qui est du contrôle de qualité, le programme PME II vise à accompagner les laboratoires algériens dans le processus d'une certification ISO, qui leur donnera la capacité de délivrer directement des certificats sans compter sur les laboratoires internationaux. Sans mentionner que ce développement permettra aux entreprises d'épargner argent et temps, afin de contrôler le marché, d'améliorer leur compétitivité et de s'assurer un développement équitable. Parmi les organisations qui bénéficieront de ce programme, nous retrouvons

l'Institut national de normalisation (INANOR), l'Organisme algérien d'accréditation (ALGERAC) et l'Office national de métrologie légale (ONML).

De plus, le programme a aussi lancé des plans pour la mise en place de trois centres techniques industriels sectoriels (CTI), dont le rôle sera d'entreprendre des recherches et des analyses en vue de surveiller le marché et renforcer le secteur privé algérien.

Sur un plan plus général, le programme, en accords avec les différentes institutions nationales, a mis en place un agenda de renforcement des capacités et de sessions de formation.

Conclusion

Les programmes de mise à niveau doivent être soumis à des évaluations afin de mesurer leur avancement et envisager, en fonction des résultats, les améliorations possibles. Ce n'est qu'à ce stade que les enseignements utiles peuvent être tirés, que les programmes progressent et que les correctifs sont apportés. La flexibilité et la capacité d'évolution dans la mise en œuvre du programme est un élément majeur de son succès.

Le comité national de la compétitivité industrielle (CNCI), qui est chargé du suivi et de l'évaluation des performances des entreprises ayant bénéficié des aides du fonds, doit élaborer, dans des périodes bien définies, un rapport de suivi et d'évaluation des opérations liées à la promotion de la compétitivité industrielle des entreprises et de leur environnement. Il en est de même de l'agence nationale de développement des PME (ANDPME), la direction générale de la promotion de la compétitivité industrielle, chargée, à travers la direction de la mise à niveau des entreprises, d'évaluer l'application des programmes de mise à niveau et proposer des adaptations éventuelles. Pourtant aucune étude d'impact n'a pu être réalisée à ce jour privant les organes et institutions concernées des enseignements nécessaires à la détermination des ajustements à opérer.

Pour cela, il est indispensable de mettre en place une base de données et un système informatique approprié qui permettent de gérer efficacement le dispositif et d'en assurer le suivi ainsi que l'évaluation.

Chapitre 5:

La wilaya de Bejaia : données essentielles

Chapitre 5:

La wilaya de Bejaia : données essentielles

Introduction

Pour mieux comprendre l'objet de notre travail, nous avons jugé très utile de présenter le terrain ou notre étude a été effectuée. Il ne s'agit pas de présenter une monographie complète de la wilaya de Bejaia, ni de recenser toutes ses particularités. Nous nous limiterons à certains points qui sont liés à notre travail. Pour cela, nous exposerons d'abord la géographie et la population (section 1). Ensuite, nous traitons les aspects socioéconomiques à savoir : les infrastructures de base et les secteurs d'activité (section 2). Enfin, nous présentons le secteur des PME dans la wilaya de Bejaia (section 3).

Section 1. Géographie et population

Dans cette section, nous présentons la wilaya de Bejaia sur le plan géographique ainsi les caractéristiques de sa population. Derrière cette présentation, nous visons à faire ressortir d'éventuels atouts naturels de la wilaya qui sont susceptibles de favoriser les entreprises de la wilaya en matière d'investissements et d'exportation.

1. Situation géographique et organisation administrative

La wilaya de Bejaia est issue du découpage administratif de 1974, avec dix neuf daïras et cinquante deux communes. Bejaia se situe au Nord-Est du pays s'ouvrant sur la mer méditerranéenne avec une façade maritime de 120 Km, elle s'étend sur une superficie totale de 3223,50 Km². Elle est limitée par les wilayas de Tizi-Ouzou et Bouira à l'Ouest, Jijel à l'Est, Sétif et Bordj Bou-arreridj au Sud et la mer Méditerranée au Nord.

2. Relief et climat

Dans cet élément, nous exposons les différentes caractéristiques du relief de la wilaya ainsi que celles de son climat.

2.1. Relief et hydrographie

De point de vue du relief, le territoire de la wilaya de Bejaia se situe entre le grand massif du Djurdjura, des Bibans et des Babors; il s'étend sur une superficie de 322 348 ha, marquant une grande diversité de paysages avec une prépondérance des reliefs

montagneux. Son territoire est traversé par la vallée de la Soummam et les plaines littorales: Au Nord : le massif du Bouhatem et la Massif du Djurdjura ; Au Sud : le massif du Bousselam et les Babords ; Au centre : la vallée de la Soummam

Globalement, on peut distinguer: Une plaine côtière ; une vallée la Soummam ; une zone montagneuse.

2.1.1. La plaine côtière :

Cette plaine s'étend de l'embouchure de l'Oued Soummam (ville de Bejaia) à celui de l'Oued Agrioune (commune de Melbou) soit une trentaine de Kilomètres. Avec une largeur variant entre 200 m et 2000 m. Elle naît sur les contreforts des Babors et finit à quelques mètres de la Méditerranée. C'est une bande de terre plate et fertile ayant une vocation agricole.

2.1.2. La vallée de la Soummam :

Enfermée entre la chaîne montagneuse d'Akfadou, Gouraya au nord et la chaîne des Bibans au Sud, la vallée de la Soummam coupe en deux une vaste zone montagneuse constituée des chaînes du Djurdjura, des Bibans, des Babors, soit un ensemble de 250 Kms de long s'étendant de Tizi Ouzou à l'Ouest jusqu'à Constantine à l'Est. La vallée de la Soummam apparaît comme une étroite bande tordue de 80 Kms de long sur une largeur maximale de 04 Kms.

Les communes d'Amizour, d'El kseur, d'Ouzellaguène, de Timezrit et de Tazmalt disposent de vastes espaces propres à des cultures riches telles que le maraîchage et l'arboriculture fruitière.

2.1.3. La zone montagneuse :

Cette zone occupe 75% de la superficie totale de la Wilaya, soit 2445,94 Km². Elle est constituée de la chaîne de Bibans -Babors et de l'ensemble Akfadou- Gouraya. Elle présente des pentes partout supérieures à 25%. S'agissant de l'hydrographie, Bejaia se caractérise par une richesse hydraulique importante. On peut citer principalement l'oued Soummam qui coule toute l'année, et qui reçoit cinq affluents d'un assez bon débit. L'oued Agorioun qui prend naissance dans le barrage Ighil Emda, et qui est alimenté par plusieurs petits affluents. On peut citer aussi l'oued Djemaa, l'oued Zitoun, oued Saket, oued Daas, Acif N'taida.

Il y'a principalement, le lac du barrage de Tichy-Haf et le lac du barrage d'Ighil Emda. Il y'a aussi le lac de mézaia et lac de Tamelahit qui revêtent une grande importance écologique car abritant différentes espèces fréquentant des zones humides. Il y'a aussi le lac noir d'Akfadou et le lac d'Alssous ainsi que le lac d'Aguelmim Idhourghan. La wilaya de Bejaia possède deux cascades, cascade de Kefrida et une autre située dans la commune de Tizi N'berber.

2.2. Le climat:

Le climat de la région de Bejaia appartient au domaine « tempéré chaud » de type méditerranéen qui représente deux caractéristiques: Un été sec, chaud et des précipitations rares et un hiver pluvieux et doux, avec un volume de précipitations généralement supérieur à 600 mm et inférieur à 1000 mm. Ce climat plutôt clément n'exclue cependant pas la chute de quantités importantes de neiges dans les montagnes.

3. Population et emploi

La population de la wilaya de Bejaia issue des résultats préliminaires du recensement général de la population et de l'habitat (RGPH) d'avril 2008 est estimée à 912 580 habitants, elle a atteint 924 279 individus à la fin de l'année 2009 soit une densité de 287 habitants/Km² dont 471 579 de sexe masculin et 452 701 de sexe féminin, avec des pointes dans les communes de Sidi Aich, Bejaia et Akbou avec respectivement, 1812, 1 500 et 1 034 habitants/Km²; et des creux de 60 à Toudja, 49 à Ighil Ali et 24 habitants/Km² dans la commune de Beni K'sila.

La distribution de la population fait ressortir que 61 % des habitants vivent dans les chefs-lieux, 26 % dans les agglomérations secondaires et le reste dans des hameaux et les zones éparses. Ainsi, la population vivant en agglomération représente 87,6 %.

Tableau 48 : Évolution de la population de la wilaya de Bejaia de 1977 à 2008

RGPH			
1977	1987	1998	Avril 2008
511 600	699148	856 840	912 579

Source: RGPH

La population active totale à la fin de l'année 2009 est d'environ 351 180 personnes représentant ainsi 38 % de la population totale de la wilaya. La population occupée, quant à elle, est de l'ordre de 307 280 donnant ainsi un taux d'occupation de 88 % en tenant compte des personnes insuffisamment occupées dans les secteurs informels. Le taux de chômage se situerait entre 12 et 14 % (alors qu'il été de 35 % en 1998, 23% en 2003). Quoiqu'il en soit, la population inoccupée demeure importante, notamment pour les catégories d'âges de moins de 40 ans, les diplômés et surtout celles des zones de montagnes et les zones rurales en général.

Tableau 49 : Situation de l'emploi dans la wilaya

Désignation	Données arrêtées 31/12/2009
Population active	351 180
Taux d'activité	38%
Population active occupée	307 280
Taux de chômage	12%

Source: DPAT. Bejaia, annuaire statistique 2009. Edition 2010.

Section 2. Présentation économique

En dépit de la configuration contraignante du relief, les efforts d'investissement consentis depuis ces dernières décennies ont entraîné de grandes mutations socioéconomiques. La wilaya dispose aujourd'hui des principales infrastructures et d'équipements de base nécessaires à l'activité économique. D'où il est important de présenter dans cette section les grandes lignes de ces infrastructures et de son activité économique.

1. Les infrastructures de base

La wilaya de Bejaia dispose des infrastructures de base qui lui permet de dynamiser au mieux son activité économique. Ces infrastructures sont en nombre de quatre : le port, l'aéroport, les réseaux routier et le réseau ferroviaire.

1.1. Réseaux routier et ferroviaire

Le réseau routier est constitué de 444,20 Km pour les routes nationales, 659 Km pour les chemins de wilaya, et de 3.467,7 Km pour les chemins communaux, soit un total de 4570,9 km. Le rôle que peut jouer le réseau routier sur l'activité économique de la wilaya de Bejaia ne dépend pas seulement de sa densité mais aussi de sa qualité. L'état du réseau routier national présente trois situations, bonne, moyenne et mauvaise, qui correspondent respectivement aux réseaux de 273,10 Km, 69,50 Km et 101,60 Km.

S'agissant du réseau ferroviaire, la wilaya de Bejaia dispose d'un réseau ferroviaire, reliant la vallée de la Soummam sur 90 Km jusqu'à Beni Mansour et dessert 09 agglomérations : Bejaia, Oued Ghir, El Kseur, IL Maten, Sidi Aich, Ighzer Amokrane, Akbou, Tazmalt, Beni Mansour. Dans le cadre de la relance de ce secteur, la voie ferrée a été entièrement modernisée au cours de l'année 2008 et un autorail relie Bejaia à Alger.

1.2. Le Port de Bejaia

Le port de Bejaia qui a été jusqu'aux années 90 un port quasi pétrolier, commence à prendre une dimension notamment ces dernières années avec les nouvelles infrastructures et les capacités d'entreposage, d'accostage et installations spécialisés ainsi qu'une assistance permanente.

Le port de Bejaia est formé de trois bassins qui s'étendent sur une superficie de 156 ha, d'un terre-plein d'une superficie de 50 ha, avec une longueur totale des quais de 2 730 m et de 5 jetées d'une longueur de 3 400 m. les caractéristiques des bassins et leur affectation sont :

- Bassin de l'avant-port (port pétrolier) : Destiné à traiter les navires pétroliers, ce bassin d'une superficie de 75 ha et des profondeurs qui varient de 10,5 à 13,5 m, doté de trois postes à quai d'une longueur totale de 770 m (250, 260 et 260 m) et d'un triant d'eau allant 11,5 à 12,90 m ;
- Bassin de vieux port (commerce/ voyageurs) : Sa superficie est de 26 ha, et ses profondeurs de quai varient entre 6,10 à 7,40 m. Sa passe est large de 120 m et draguée à 10 m. Il est réservé au traitement de marchandises générales et au transbordement de passagers.

- Bassin de l'arrière-port (céréalière) : Il est accessible par une passe large de 120 m, draguée à 10 m, sa superficie est 80 ha et le tirant d'eau varient entre 7,50 et 9,30 m

Les mouvements de la navigation ont été en 2009 de 1 400 navires pour une jauge brute entrante de 14 281 T et de 1 404 navires pour une jauge sortante 14 647 T. Pour le trafic de marchandises, les quantités embarquées sont de l'ordre de 7 991 675 T et celles débarquées de 7 856 330 T soit au total 15 848 005 Tonnes. Le trafic des passagers quant à lui est de 14 980 personnes débarquées et 15 587 personnes embarquées soit au total 30 567 voyageurs sur la ligne Bejaia - Marseille.

1.3. L'aéroport de Bejaia

La wilaya dispose d'un aéroport, situé à 5 Km à l'Est du chef-lieu. Il assure la liaison avec plusieurs villes du pays et les principales villes de France. Sa configuration comprend les infrastructures suivantes : Une piste pour aéronef de type Boeing 727 d'une superficie de 108 000 m² (d'une longueur de 2400 m, et de 45 m de largeur) ; un parking d'une superficie de 24 576 m² (256 m de longueur sur 96 m de largeur), dont la capacité de réception est de 04 aéronefs (type Boeing 727) ; deux voies de circulations reliées à la piste de 23 m de largeur et une aérogare d'une superficie de 8 118 m² et une capacité théorique de 800 passagers par jour.

2. Les secteurs d'activité

L'activité économique de la wilaya de Bejaia est caractérisée par la diversité de ses secteurs d'activités. Ces derniers peuvent être répertoriés en quatre types : l'agriculture, l'industrie, les services et le tourisme. Tous ces secteurs connaissent une dynamique importante en matière de création de PME, ce qui conduit la wilaya de Bejaia à arracher la quatrième position après Alger, Oran et Tizi Ouzou en terme de création de PME. Dans cette section, nous présentons les différents secteurs d'activités, par la suite, nous intéressons au secteur de la PME, qui est l'objet de notre étude.

2.1. Industries

L'activité industrielle au niveau de la région est relativement active, vu les atouts économiques et naturels dont dispose la wilaya. La wilaya dispose de zones industrielles dont celles de Bejaia ville, El-kseur et Akbou. Ces trois zones représentent à elles seules

55,26% du tissu industriel de la wilaya, qui se partage respectivement en 30%, 14,53% et 10,53% pour Bejaia, Akbou et El Kseur.

Les activités principales que réunit ce secteur dans la wilaya se résument à l'agroalimentaire, les textiles et cuirs, le bois et liège et les matériaux de construction. Elles sont partagées entre des opérateurs publics et privés.

Tableau 50 : Les zones industrielles de la wilaya de Bejaia

Désignation	Nombre de lots	Superficie ha	Taille moyenne m ²	Situation physique Travaux réalisés %
ZI de Bejaia	83	122,00	13 000	100
ZI El Kseur 1^{er} tranche	40	30,55	4 000	100
ZI El Kseur 2^{em} tranche	57	49,57	5 000	80
ZI Akbou	05	38,075	6 000	100
Total	185	240,195		

Source : DPAT. Bejaia, annuaire statistique 2009. Edition 2010.

La wilaya compte, également, plusieurs zones d'activités et commerciales (ZAC) initiées et gérées par les collectivités locales, sur près d'une trentaine de ZAC, moins d'une dizaine sont opérationnelles, c'est-à-dire qu'elles ont accueilli des investissements qui sont entrées en fonction.

Le secteur industriel public est composé de 32 unités industrielles, Les industries textiles et du cuir à elle seulement composées de 06 grands complexes (03 à Bejaia ville - R'Mila - Kherrata et Akbou) occupe 1/3 de la population occupée dans le secteur industriel. (Tableau 1 dans l'annexe).

2.2. L'énergie et les mines

Le secteur de l'énergie et des mines de la wilaya dont les missions de suivi et de contrôle relèvent de la compétence de l'administration locale des mines est caractérisé

essentiellement par des infrastructures énergétiques et gazières et par une industrie extractive de matériaux de construction.

2.2.1. Energie

Ce secteur, de part un complexe de production d'énergie hydroélectrique et d'une unité de transport par canalisation d'hydrocarbures, est axé essentiellement sur les activités de distribution d'énergie électrique et gazière ainsi que des produits pétroliers (Carburants, GPL, Lubrifiants, Pneumatiques et Bitumes). Le territoire de la wilaya est quasi totalement électrifié (99 % de foyers électrifiés), à la fin mois de décembre 2009; par contre, la pénétration du gaz naturel ne touche que 27 % des foyers de la wilaya.

2.2.2. Mines:

En plus de l'existence de 10 carrières, le territoire de la Wilaya recèle des gisements de substances minérales, métalliques et non métalliques importants:

- Les gisements d'Argile de R'Mila (réserves 16 Millions T) et I. Ouberouak ;
- Le gisement de gypse pour plâtre de construction à Boudjelil.
- Le gisement de Célestine dans la région de Beni Mansour.
- Les argiles kaolinisées de Boukhlifa
- Les grès siliceux de Taourirt Ighil.
- Le gisement de polymétaux dans le massif vulcano- sédimentaire d'Amizour.

En tenant compte de la diversité des ressources, des richesses minérales et de l'existence d'infrastructures, le secteur local de l'industrie et des mines offre de nombreuses opportunités d'investissements dans les domaines de la sous-traitance, les activités liées aux bâtiments et travaux publics et dans l'industrie de transformation en général et de l'exploitation minière en particulier.

2.3. Agriculture et pêche

L'activité agricole dans la wilaya de Bejaia s'exerce sur plus de 50% de la surface agricole utile qui s'élève à 130 348 ha et sur différentes cultures. Ces dernières se répartissent sur des surfaces sur la base de leurs demandes d'irrigation (6 599 ha sont irrigués). Les

cultures qui demandent souvent à être irriguées, telles que l'arboriculture, les céréales, la culture légumière se développent au niveau de la surface de la Soummam près des oueds. Par contre, les oliviers, les figuiers et l'élevage (bovin, ovin, caprin, avicole et apicole) se développent dans les montagnes.

Tableau 51 : Principales productions

Production	Quantité en Qx
Céréales	112 764
Légumes secs	11 181
Culture maraîchère	611 221
Fourrage	335 594
Agrumes	172 407
Oliviers	1 094 710
Figuiers	172 912
Vigne de table	24 185
Culture industrielle	21 380

Source : DPAT. CAMPAGNE : 2008/2009 –Unité : Qx

En ce qui concerne la pêche, celle ci devrait être appelée à devenir plus présente dans l'activité économique de la wilaya étant donné l'existence d'un potentiel halieutique considérable. Le stock en matière de pêche de la frange côtière est estimée à 10.000 Tonnes/ An. En plus des possibilités de pêche en sites aquacoles continentaux grâce à l'existence d'un réseau hydrographique dense permettant le développement de la pêche en sites aquacoles.

La population maritime compte 1 142 marins dont 132 patrons, 36 mécaniciens et 974 marins pêcheurs. Hormis les patrons et les mécaniciens qui sont tous diplômés, les marins restent très peu qualifiés.

2.4. Tourisme et hôtellerie

L'un des atouts majeurs qui donne à la wilaya de Bejaia sa vocation touristique est l'hétérogénéité de son relief (mer, montagnes, forêts) ajouter à cela une zone côtière, constituent des potentialités touristiques certaines. Mais l'offre hôtelière de la région reste

insuffisante au regard de la demande exprimée surtout en été.

- 21 hôtels balnéaires d'une capacité de 1 672 lits.
- 36 hôtels urbains d'une capacité de 1 488 lits.
- 10 hôtels thermaux d'une capacité totale de 289 lits.
- 01 hôtel climatique public d'une capacité de 60 lits.

Dans cette optique, il a été procédé à l'identification et à la délimitation des zones d'expansion touristique, la wilaya compte onze zones touristiques totalisant une superficie de 817 hectares. Sept pour la côte Ouest et Quatre pour les Côtes Est.

A- Côte Ouest

Désignation de la Z.E.T.	Commune	Superficie par décret (has)	NATURE JURIDIQUE DES TERRAINS		
			Domaines de l'Etat (HA)	Domaines de la commune (HA)	Propriétés privées (HA)
Gouraya Sud-Est	Bejaia	134	/	/	/
Adrar Imoula	“	62	0,5750	25,8750	53,1250
Boulimat	“	74	0,2646	/	35,0000
Pointe des moules (Saket)	“	52	/	/	/
Oued Daas	Toudja	105	29,3923	41,3950	17,875
Acif N'Taida	Beni K'sila	82	12,0520	07,5000	33,7980
Pointe K'sila Ouest	“	30	/	/	/
TOTAL (A) 07 Z E T	OUEST	539	42,2839	74,77	139,7805

Source : DPAT. Bejaia, annuaire statistique 2009. Edition. 2010.

A- Côte Est

Désignation de la ZET	Commune	Superficie par décret (HA)	NATURE JURIDIQUE DES TERRAINS		
			Domaines de l'Etat (HA)	Domaines de la commune (HA)	Propriétés privées (HA)
Acherchour	Boukhelifa	80	49,2956	/	/
Aokas plage	Aokas	61	35,3245	/	/
Aguerioune	Souk El Tenine	32	22,1360	03,8950	/
Les Falaises	Melbou	33	/	/	/
TOTAL (B) 04 Z E T	EST	206	133,8118	03,8950	/
TOTAL (A+B) 11 Z E T		745,00	149,0400	78,6650	139,7805

Source: DPAT. Bejaia, annuaire statistique 2009. Edition. 2010.

En général, à l'instar d'autres régions du pays, la wilaya de Bejaia recèle un potentiel de développement, dont la valorisation et l'exploitation commencent à peine d'être mis en ouvre. Les mutations que connues la wilaya depuis les années 90 ont été rythmé par l'évolution des trois principaux facteurs, à savoir : la libéralisation des investissements privés, la mise en œuvre d'un Plan National pour le Développement de l'agriculture (PNDA) et enfin le potentiel touristique, favorisé par une infrastructure hôtelière de plus en plus croissante, conférant à la région une vocation touristique.

Section 3. Le secteur des PME dans la wilaya de Bejaia

L'idée générale que nous pouvons retenir de la section précédente qui aborde l'activité économique de la wilaya de Bejaia, c'est que cette dernière tire son dynamisme de la dynamique du secteur de la PME. En abordant ce dernier, nous pouvons avoir un état des lieux, les caractéristiques et l'évolution des PME dans la wilaya de Bejaia.

Dans cette section, on va mettre en évidence les éléments suivants : Population du secteur de la PME et de l'artisanat ; évolution de la population des PME de la wilaya ; répartition sectorielle et spatiale de la population des PME de la wilaya ; répartition des PME privées par forme juridique et répartition des PME par tranche d'effectifs.

1. Population du secteur de la PME et de l'artisanat

Le nombre total de PME dans la wilaya de Bejaia jusqu'au 31/12/2009, déclarées s'élève à 11 449 PME contre 10 005 enregistrées à la fin de l'année 2008, soit une croissance de 14,43%. A la fin de l'année 2009, la population des PME, dans ses principales composantes, se présente selon le tableau 52:

Tableau 52 : Données statistiques sur la population des PME et de l'artisanat

Nature des PME		Nombre des PME	Nombre des PME en %
01	Secteur public	31	0,17
02	Secteur privé	11 419	59,79
03	artisanat	7 647	40,04
TOTAL		19 096	100

Source : Exploitation fichiers CNAS&CAM. Arrêté au 31/12/2009

Le tableau 52 montre bien la prédominance du secteur privé dans la wilaya de Bejaia avec 59,79% contre 0,17% seulement pour le secteur public. Quant aux activités artisanales, elles représentent 40,04%.

Les PME opérationnelles dans la wilaya emploient un effectif total de 56 888 personnes déclarés auprès de la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale (CNAS) et la Chambre d'Artisanat et des Métiers (CAM) sans tenir compte des employeurs déclarés auprès de la Caisse Nationale des Non Salariés (CASNOS), contre 39 106 personnes enregistrées à la fin de l'année 2008, soit une augmentation de 45,47%.

Tableau 53 : Population du secteur de la PME (Emplois)

Nature des PME		Nombre d'emplois (effectifs)	%
01	Secteur public	1 812	3,19
02	Secteur privé	39 782	69,93
03	artisanat	15 294	26,88
TOTAL		56 888	100

Source : Exploitation fichiers CNAS&CAM. Arrêté au 31/12/2009

2. Evolution de la population des PME de la wilaya

L'évolution du nombre de PME est importante avec 1 444 PME entre 2008 et 2009 soit une augmentation de 14,43%. Le tableau suivant récapitule ces données.

Tableau 54 : Evolution des PME, artisans et l'emploi au cours de l'année 2008/2009

inscription	Nombre de PME 2008	Nombre de PME 2009	Evolution en nombre	Evolution en %
PME	10 005	11 449	1 444	14,43
Emplois	39 106	41 594	2 488	6,36
Artisans	7 137	7 647	510	7,14
Emplois	10 621	15 294	4 674	44

Source : bulletin de la PME et de l'artisanat dans la wilaya de Bejaia 2009.

3. Répartition des PME privées par secteurs d'activités

Le tableau 55 montre que le secteur du bâtiment et travaux publics représente le plus gros secteur avec 25% du total des PME, générant 13 957 emplois soit 35,08% du total. Suivi du secteur du commerce avec 19,4%. Le secteur de transport et communication représente 18,2%.

Tableau 55 : Répartition des PME privée par secteur d'activités

N°	Secteur d'activités	Nombre d'entreprise	%	Emploi	%
01	Agriculture et pêche	286	2,5	1 623	4,07
02	Eaux et énergie	-	-	-	-
03	Hydrocarbures	-	-	-	-
04	Services et travaux publics pétroliers	-	-	-	-
05	Mines et carrières	23	0,20	559	1,41
06	I.S.M.M.E	262	2,3	1 705	4,29
07	Matériaux de construction, céramique	203	1,8	1 151	2,89
08	Bâtiments et travaux publics (non pétroliers)	2 854	25	13 957	35,08
09	Chimie, caoutchoucs, plastique	60	0,52	363	0,91
10	Industries agroalimentaires	471	4,12	3 647	9,17
11	Industrie textile, bonneterie, confection	91	0,16	201	0,51
12	Industries des cuirs et chaussures	6	0,05	10	0,03
13	Industrie du bois, liège, papier, imprimerie	563	4,93	1 162	2,92
14	Industries diverses	26	0,22	35	0,09
15	Transport et communication	2 079	18,2	3 842	9,66
16	Commerces	2 211	19,4	5 212	13,10
17	Hôtellerie et restauration	563	4,93	1 438	3,61
18	Services fournis aux entreprises	695	6,08	2 353	5,91
19	Services fournis aux ménages	897	7,85	1 869	4,70
20	Etablissements financiers	13	0,11	148	0,37
21	Affaires immobilières	66	0,6	189	0,48
22	Services pour collectivités	49	0,42	318	0,80
TOTAL		11 418	100	39 782	100

Source : Direction de la PME et de l'artisanat, (W) Bejaia. 31/12/2009.

Le tableau 56 montre que la PME privée se concentre dans le secteur des services avec plus de 57,56%. Le secteur du bâtiment et travaux publics représente aussi un secteur dominant avec 24,99% suivi du secteur des industries avec 14,93%.

Tableau 56 : Répartition des PME par secteurs d'activité regroupés

Groupes de secteurs	Nombre des PME	%
Service	6 573	57,56
Bâtiment et travaux publics	2 854	24,99
Industries	1 705	14,93
Agriculture et pêche	286	2,5
Total	11 418	100

Source : Exploitation fichier CNAS, au 31/12/2009.

4. Répartition des PME privées par forme juridique

68,38% des PME privées de la wilaya de Bejaia sont des entreprises individuelles. Une autre forme juridique dominante est la SARL avec 7,15% qui est une forme juridique favorable pour la PME familiale.

Tableau 57 : Répartition des PME privées par forme juridique

Forme juridique	Nombre des PME	%
Profession libérale	642	5,62
S.A.R.L	817	7,15
S.N.C	524	4,6
E.U.R.L	302	2,64
S.P.A	49	0,42
Entreprise individuelle	7 808	68,38
Autres	1 276	11,17
Total	11 418	100,00

Source : bulletin de la PME et de l'artisanat dans la wilaya de Bejaia

5. Répartition des PME par tranche d'effectifs

La très petite entreprise représente la majorité de la PME dans la wilaya de Bejaia avec 10 792 TPE représentant 94,26%. Alors que la petite entreprise et la moyenne entreprise représentent respectivement 4,77% et 0,96%.

Tableau 58 : Répartition des PME par tranche d'effectifs : (publiques et privées)

Secteur d'activités		PME de 1 à 9 salariés	PME de 10 à 49 salariés	PME de 50 à 250 salariés	Nombre de PME
01	Agriculture et pêche	238	45	5	288
02	Eaux et énergie	-	-	-	-
03	hydrocarbures	-	-	-	-
04	Services et travaux pétroliers	-	-	-	-
05	Mines et carrières	08	13	03	24
06	I.S.M.M.E	235	21	08	264
07	Matériaux de construction	171	30	07	208

08	Bâtiments et travaux publics	2 611	209	40	2 860
09	Chimie, plastique	50	08	04	62
10	Industries agroalimentaires	441	30	-	471
11	Industrie du textile	88	04	01	93
12	Industrie du cuir	06	-	-	06
13	Industrie du bois et papier	531	16	18	565
14	Industries diverses	26	-	-	26
15	Transport et communication	2 046	27	04	2 080
16	commerces	2 136	74	06	2 216
17	Hôtellerie et restaurations	544	18	01	563
18	Services fournis aux entreprises	665	26	06	697
19	Services fournis aux ménages	893	04	-	897
20	Etablissements financiers	04	08	01	13
21	Affaires immobilières	66	-	-	66
22	Services pour collectivités	30	14	06	50
Total général		10 792	547	110	11 449

Source : direction de la PME et de l'artisanat, (W) de Bejaia, au 31/12/2009.

6. Répartition spatiale des PME/ Emploi dans les 10 premières communes

D'après le tableau 59 nous constatons que plus d'un tiers du total des PME se concentre dans la commune de Bejaia, chef lieu de la wilaya, avec 34,81% engendrant plus de 40% des emplois. Cela s'explique par les infrastructures de base existant, et par l'existence d'un marché en aval et en amont, et surtout par l'existence de zones industrielles mieux aménagées. La commune d'Akbou montre une concentration de 8,21% des PME de la wilaya, suivie d'EL Kseur avec 3,87%.

Tableau 59: Répartition spatiale des PME des 10 premières communes et le nombre d'emploi (par ordre décroissant)

N°	Commune	Nombre PME	%	Emplois	%
01	BEJAIA	3985	34,81	24 854	43,69
02	AKBOU	939	8,21	5 205	9,15
03	EL KSEUR	443	3,87	2 468	4,34
04	TAZMALT	397	3,47	1 700	2,99
05	KHERRATA	386	3,38	1 416	2,49
06	SIDI-AICH	351	3,07	1 518	2,67
07	AMIZOUR	282	2,47	1 365	2,40
08	SOUK-EL-TENINE	256	2,24	898	1,58
09	TIMEZRIT	255	2,23	750	1,32
10	SEDDOUK	230	2,01	950	1,67

Source: bulletin de la PME dans la wilaya de Bejaia 2009

La wilaya de Bejaia génère des recettes fiscales grâce aux trois pôles (ZI Bejaia, ZI Akbou et ZI El Kseur). La majorité des communes sont déficitaires et cela s'explique par l'absence d'une dynamique économique créatrice d'entreprises. Les recettes fiscales communales révèlent des montants élevés dans les trois communes, avec Bejaia en tête de la liste, Akbou en deuxième position, et puis la commune d'El Kseur.

D'après le tableau 60 nous pouvons distinguer deux périodes. La première, entre 1999 et 2001 est caractérisée par la baisse de la taxe sur l'activité professionnelle (TAP) et l'augmentation de la TVA et peut s'expliquer par les événements qui ont secoué la

Kabylie. Il y avait une récession de l'activité économique dans la région et la TAP représente un taux de 0,27% dans la recette totale en 2001. Pour la deuxième période, entre 2002 et 2009, la TAP représente plus de 80%, et provient des entreprises suite à la relance de l'activité économique de la région. La baisse de la TVA de l'année 2006 est due au transfert des directions du complexe SPA CEVITAL et SONATRACH au niveau de la direction générale des entreprises localisées à Alger.

Tableau N°60 : Evolution des recettes fiscales de la wilaya de Bejaia en DA

Année	T.V.A	T.V.A %	T.A.P	T.A.P %
1999	760 386 389,83	60,01	489 928 938,77	38,66
2000	66 245 186,69	79,65	819 572,71	0,98
2001	63 754 302,93	83,18	285 716,35	0,27
2002	92 504 747,00	11,44	476 481 748,67	85,51
2003	123 549 144,94	15,54	479 859 808,71	80,63
2004	123 225 643,00	17,74	891 742 940,43	84,73
2005	74 345 432,69	14,41	729 281 569,96	85,27
2006	227 547 869,26	8,65	774 753 973,74	90,13
2007	175 477 416,00	17,30	1 081 071 599,64	82,22
2008	175 477 416,00	15,57	936 124 846,00	83,06
2009	138 793 591,00	10,23	1 216 500 521,00	89,64

Source : Assemblée Populaire Communale, commission économique et fiancé : Rapport de présentation Budget primitif 2009.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons essayé de présenter la région sur laquelle se réalisera notre étude de cas. Cette présentation a concerné les aspects géographiques, démographiques et économiques. Ce dernier aspect nous a permis de nous pencher sur le secteur de la PME.

Les principaux éléments que nous retenons ici sont : Une situation géographique favorable aux échanges commerciaux ; Un territoire à dominance montagneuse, contraignant mais favorable aux cultures arboricoles. Les plaines côtières et la Vallée de la Soummam lui offrent des possibilités de développement des maraîchages ; Une population importante et jeune ;

Nous avons, par ailleurs, fait ressortir quelques caractéristiques concernant le secteur de la PME dans la Wilaya de Bejaia : Un parc PME relativement important ; La prédominance des services (transport, communication et commerce) ; Une répartition inégale des PME sur le territoire.

Chapitre 6

Les programmes de mise à niveau dans la wilaya de Bejaia :
état des lieux et perspectives

Chapitre 6

Les programmes de mise à niveau dans la wilaya de Bejaia : état des lieux et perspectives

Introduction

Pour réaliser notre travail, nous avons mené une enquête de terrain en vue de réunir le maximum d'informations disponibles sur les programmes de mise à niveau au niveau de la wilaya de Bejaia, mais aussi, et dans le but de comprendre le processus de mise en œuvre du programme de mise à niveau dans toutes ses étapes, à savoir le diagnostic global, l'élaboration du plan de mise à niveau et enfin validation et suivi du programme, nous avons effectué une étude de cas d'une PME SNC KHODJA & CIE (commune de Seddouk, wilaya de Bejaia.). Cette étude de cas nous permettra, de définir les fonctions principales qui seront l'objet du diagnostic préalable à la mise à niveau, l'établissement du plan de mise à niveau élaborer par l'entreprise avec l'aide d'un expert, d'identifier les propositions qui seront regroupés en deux catégories (les investissements immatériels et les investissements matériels), enfin, d'écrire l'impacts attendus.

Section 1. Méthodologie de l'enquête

A travers cette enquête, nous souhaitons apprécier la manière dont laquelle les PME de la wilaya de Bejaia réagissent à la mise en œuvre des programmes de mise à niveau et l'état actuel de l'avancement des programmes.

Dans cette section, nous présentons la méthodologie que nous avons adoptée dans notre enquête et en expliquant le contenu. Le premier élément de cette méthodologie est réservé à la présentation de l'échantillon étudié ; le deuxième élément est réservé à la présentation et caractéristiques générales des entreprises enquêtées ; objectifs de l'enquête et contenu du questionnaire sera présenté dans le troisième point.

1. L'échantillon étudié

L'échantillon représente une opération qui consiste à sélectionner une partie d'une population plus vaste. Pour notre cas, la population des PME ciblée, dans le cadre de notre enquête, est constituée de certaines PME de la wilaya de Bejaia qui ont opté pour les programmes de mise à niveau. Et cela sans prendre en considération le secteur d'activité ni le lieu d'activité. Nous

Chapitre 6 : les programmes de mise à niveau dans la wilaya de Bejaia : état des lieux et perspectives

avons donc exclu du champ d'étude, les entreprises qui ne sont pas adhérentes aux programmes de mise à niveau.

La direction de la PME de la wilaya de Bejaia, nous a fourni une liste comportant une cinquantaine d'entreprises, toute activité confondue. A savoir, le programme MEDA 1 qui cible les PME privées de plus de 20 salariés du secteur industriel et des services à l'industrie, le programme national de mise à niveau, piloté par l'agence nationale de développement de la PME et qui vise toutes les PME y compris les TPE et organisations et institutions d'appui à la PME, enfin, le programme MEDA II, dont la période de mise en œuvre est fixée entre 2009 à 2012. Par contre nous ne disposons pas des informations concernant le programme du Ministère de l'Industrie.

2. Présentation et caractéristiques générales des entreprises enquêtées

Tableau 61: Le programme national de mise à niveau AND PME (W) Bejaia

Nom et raison sociale	Secteur d'activité	Commune	Statut juridique
LABO UDRES	services	Bejaia	SARL
LABO DALI	Services	Bejaia	SARL
AB CUISINE PLUS	Transformation du bois	El Kseur	SARL
ECIBA	BTP	Tichy	SPA
KHODJA ET CIE	Conditionnement et transformation d'olive de table	Seddouk	SNC
INSP ECT	Contrôle technique	Bejaia	SARL
MERIPLAST	Fabrication emballage en plastique	Bejaia	SARL
ETS ETPBI	Bâtiment	Bejaia	EURL
ETBPI et GTPH	BTPH	Bejaia	EURL
ETBH TALAKTRANE	Bâtiment	Bejaia	EURL
SOTRAPAL	Bâtiment	Bejaia	SNC
ETS HIDJA	Bâtiment	Akbou	EURL
ZIZI CHERIF	Bâtiment	Bejaia	EURL
ETBP LOUIBA KAMEL	Travaux de bâtiment	Bejaia	EURL
ETUHPB BELAL ZAHIR	Travaux de bâtiment	Boudjellil	EURL
GOURAYA FROID	Fabrication de matériel frigorifique industriel	Bejaia	EURL
GROUPE DECOR	Communication visuelle et travaux d'aménagement	Bejaia	SNC
SIMAPL	Fabrication de matériel frigorifique	Bejaia	SARL
TREFLERIE DE LA SOUMMAM	Transformation métallurgique	Bejaia	SARL

Chapitre 6 : les programmes de mise à niveau dans la wilaya de Bejaia : état des lieux et perspectives

ETS BELAHBIB MUSTAPHA	Etude, réalisation et expertise	Bejaia	EURL
ETS ISSA CONST	Entreprise de travaux publics	Bejaia	EURL

Source : Les programmes de mise à niveau dans la wilaya de Bejaia : état des lieux et perspectives.2011.

Il ressort de la lecture de ce tableau que la majorité de ces entreprises sises dans la commune de Bejaia. Cela s'explique par les infrastructures de base existant, et par l'existence d'un marché d'approvisionnement et de commercialisation. Nous pouvons lire aussi qu'à travers ce tableau, 17 sur 21 de ces entreprises sont soit des SARL, soit des EURL, ce qui signifie que leur capital ne peut pas faire l'objet d'une ouverture.

Tableau 62 : PME de la Wilaya de Bejaia dans le programme MEDA I

N°	Entreprises	Type d'activité	Commune	Effectif
01	AMIMEUR ENERGIE	Groupe électrogène	Seddouk	261
02	ALL PLAST	Pots et bouteilles de yaourt, barquettes margarine	ZAC Taharacht Akbou	112
03	LAITERIE DJURDJURA	Fromage fondu portions	ZAC Taharacht Akbou	66
04	MOULEX	Semoule supérieure et courante	ZAC El Kseur	92
05	GENERAL EMBALLAGE	Plaques en carton ondulé	ZAC Taharacht Akbou	115
06	C.K FLEICH	Unité de transformation de viande	ZAC Taharacht Akbou	50
07	SICAM	Boutons jeans, Bts-pression	Z.I. Bejaia	21
08	SET TOUDJA	Toudja	Eau Minérale	90
09	A.B CUISINE	Fabrication de meuble	EL Kseur	61
10	CORDIAL	Limonade et eau gazéifiée Jus de fruits	Adhassi, Cne Ighrem	38
11	SOUMMAM EMBALLAGE	Fabrication des sacs	Hellouane	101 à 250

Chapitre 6 : les programmes de mise à niveau dans la wilaya de Bejaia : état des lieux et perspectives

		alimentaires		
12	LAITERIE LA VALLEE	Transformation laitière	Tazmalt	315
13	AKBOU PLAST	Transformation plastique Emballage	ZAC Taharacht Akbou	20
14	SIBEA	Fil recuit, Pointes de Paris, Tiges filetées	El Kseur Z.I	199
15	HARANI	Production d'étiquètes	Z.I. Bejaia	21 à 50
16	MERI PLAST	Transformation Poly Ethylène Base Densité	Bejaia	19
17	ALMAG	Margarines et dérivés	ZAC Taharacht Akbou	21
18	MOULIN OUARTI	Semoule & Farine	Oued Ghir	52
19	MOULINO GRANI	Semoules & Farine	ZAC Taharacht Akbou	66
20	MOULINA (ex G.M.A)	Farine	ZAC El Kseur	53
21	LE MEUNIER	Farine panifiable, son	ZI Bejaia	14
22	ZIDANI MARBRE	Transformation de marbre et granit	ZI El Kseur	21 à 50
23	GYPROLAIT	Produits laitiers	Amizour	51
24	TOUT ALU	BTP	Bejaia	21 à 50
25	LAITERIE SOUMMAM	Lait, yaourt	ZAC Taharacht Akbou	21

Source : Les programmes de mise à niveau dans la wilaya de Bejaia : état des lieux et perspectives.2011.

La majorité des ces entreprises exercent dans la branche des industries agroalimentaires (margarines et dérivé, produits laitiers, semoules et farines,...). Il ressort de toute évidence qu'après avoir adopté les réformes économiques, qui ont pour but de mettre en place une économie de marché en Algérie, le secteur des industries agroalimentaires a subi un grand changement dans sa configuration. En effet, ces réformes économiques ont permis, la montée du secteur privé dans le domaine industriel, notamment la branche des industries agroalimentaires.

3. Objectifs de l'enquête et contenu du questionnaire

Conformément à l'objet de l'enquête, les questions sont élaborées de sorte à pouvoir :

- a) Etablir le profil de l'entreprise enquêtée (taille, branche d'activité) ;
- b) Mettre en évidence les caractéristiques de son programme de mise à niveau (année de lancement, montant de l'investissement,...).

Nous avons opté pour l'élaboration d'un questionnaire. Ce dernier est composé de questions fermées et de questions ouvertes, en plus d'une rubrique d'identification de l'entreprise.

- **Les questions ouvertes** : dans ce type, nous formulons la question sous une forme ouverte avec une liste de réponses qui permet à la personne enquêtée de choisir la réponse en cochant sur la case correspondante (nous ajoutons dans cette forme de question une catégorie « autres » pour que les dirigeants puissent énoncer des autres réponses non prévues dans le questionnaire) ;
- **Les questions fermées** : dans ce type, nous posons la question sous sa forme la plus abrégée, c'est-à-dire à deux possibilités : Oui/Non.

Ce questionnaire est composé de trente questions réparties en trois axes :

- **Axe 1 : Identification de l'entreprise** : Elle vise à ressortir les caractéristiques des PME, afin de donner un profil type de ces entreprises qui ont suivi le processus de mise à niveau (dénomination, raison sociale, forme juridique, secteur d'activité, date de sa création et taille et nombre d'effectifs) ;
- **Axe 2 : Informations techniques** : les questions de cet axe, visent à s'intéresser au mode de production et de gestion des entreprises enquêtées. Puisque, les actions de mise à niveau, visent particulièrement, à améliorer le système de production (investissements matériels) et le système de gestion (investissements immatériels) : mode de financement, état de moyens de production, certification, les marchés, ressources humaines,...
- **Axe 3 : Les programmes de mise à niveau** : cet axe vise, premièrement, à savoir toutes les informations qui tournent autour de concept de mise à niveau (structure d'appui, nature de programme, le projet de développement, date de lancement, besoins d'assistance,...). Deuxièmement, à laisser aux dirigeants un espace ouvert pour qu'ils puissent s'exprimer sur un certain nombre de préoccupations (les obstacles rencontrés au cours de la mise en œuvre du programme de mise à niveau,

Chapitre 6 : les programmes de mise à niveau dans la wilaya de Bejaia : état des lieux et perspectives

des recommandations à faire,...). L'objectif de cette partie est de déduire les besoins et les attentes des PME en matière d'appui et de soutien pour améliorer leur compétitivité.

4. Le déroulement de l'enquête

Notre enquête de terrain a été entamée au début de l'année 2010. Elle a duré plus de six mois. Nous avons fait le déplacement pour remettre en personne les questionnaires. Nous avons été présents pour remplir les questionnaires pour ceux qui ont accepté de nous recevoir afin d'éclairer les questions qui paraissent ambiguës et pour aborder d'autres questions qui ont un rapport direct ou indirect avec le sujet et qui ne sont pas posées dans le questionnaire. Pour les autres, nous avons laissé les questionnaires à la disposition des entrepreneurs pour les remplir et les récupérer lors d'une deuxième rencontre et ce, en raison d'absence ou de non disponibilité du chef d'entreprise.

Il faut bien signaler que, la distribution des questionnaires n'était pas une tâche facile, et cela pour les raisons suivantes :

- ✓ Non perception de façon convaincue de l'utilité du travail et surtout la culture de méfiance et de repli sur soi. les chefs d'entreprise sont peu prédisposés à se préoccuper de l'avenir et des évolutions attendues des marchés. Ils travaillent le plus souvent seuls, sans ressources humaines de qualité autres que la famille proche ;
- ✓ Non disponibilité du chef d'entreprise et personne d'autre ne peut oser prendre l'initiative de le remplir (principalement pour les entreprises familiales) ;
- ✓ Le refus catégorique de certaines entreprises pour toute collaboration (accorder un entretien, remplir le questionnaire) ;
- ✓ La nature même du sujet d'enquête (la mise à niveau) est mal comprise de la plupart des chefs d'entreprises. La majorité des chefs d'entreprises ont dû abandonner l'idée d'adhésion au programme dès qu'ils ont su que les avantages proposés par les programmes de mise à niveau ne s'octroient pas sans contre partie de leur part (respect des règles d'éligibilité et des procédures de mise en œuvre), et que les programmes ne portent pas seulement des investissements matériels mais aussi immatériels. Ce type d'investissement (immatériel), à première vue, ne constitue pas la priorité des chefs d'entreprise. Alors que le programme de mise à niveau vise en premier lieu, à améliorer la compétitivité de l'entreprise, notamment en matière de ressources humaines, d'organisation et de savoir- faire.

Section 2. Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

L'objet de cette section est d'exposer les résultats de l'enquête. L'analyse des données nous a permis tout de même de tirer un ensemble de conclusions dont la présentation se fera dans la suite de cette section. Le premier élément est réservé pour la présentation des principales caractéristiques des entreprises enquêtées ; le second est réservé à l'état d'avancement des actions de mise à niveau, enfin, le dernier point est réservé pour tirer les enseignements et quelques pistes de réflexions.

1. Caractéristiques des entreprises enquêtées

L'objectif de cette partie est de ressortir les principales caractéristiques des PME qui sont inscrites dans les différents programmes de mise à niveau selon les critères suivants : lieu de localisation, leur secteurs d'activité, leur tailles, leur formes juridique.

Les entreprises sont réparties selon les programmes de mise à niveau adoptés de manière suivante :

Tableau 63 : Répartition des PME par nature de programme de mise à niveau

Type de programme de mise à niveau	Nombre de PME
Programme MEDA I	25
Programme AND PME	21
Programme MEDA II	08
Total	54

Source : Les programmes de mise à niveau dans la wilaya de Bejaia : état des lieux et perspectives.2011.

En réalité, il n'y a pas 54 PME, mais que 46 PME au niveau de la wilaya de Bejaia sont inscrites dans les programmes de mise à niveau, puisque, on trouve 8 PME inscrites dans au moins deux programmes. Généralement, celles qu'on trouve dans les programmes MEDA I et MEDA II.

La répartition par commune des entreprises enquêtées dans le cadre du programme MEDA I montre que la commune d'Akbou accapare la plus grande proportion avec 50%, soit 9 PME sur 18, les 9 autres PME restantes sont réparties selon le tableau 64. Le programme MEDA I est destiné aux PME privées de plus de 20 salariés, de secteur industriel et des services à

Chapitre 6 : les programmes de mise à niveau dans la wilaya de Bejaia : état des lieux et perspectives

l'industrie, ce qui explique parfaitement l'orientation des PME qui se trouvent dans la zone industrielle d'Akbou vers ce type de programme.

Tableau 64: Répartition des PME enquêtées par commune (MEDA I)

Commune	Nombre de PME	La part en %
Bejaia	1	5,55
Akbou	9	50
El Kseur	2	11,11
Tazmalt	1	5,55
Amizour	1	5,55
Oued Ghir	1	5,55
Halouane	1	5,55
Seddouk	1	5,55
Toudja	1	5,55
Total	18	100

Source : Les programmes de mise à niveau dans la wilaya de Bejaia : état des lieux et perspectives.2011.

Le programme national de mise à niveau, piloté par l'agence nationale de développement de la PME (AND PME), vise toutes les PME, y compris les TPE, ainsi les organisations et institutions d'appui à la PME. Cette caractéristique de ce programme coordonne bien avec les PME de la commune de Bejaia, puisque elle accapare une grande part en terme du nombre de PME, avec 16 PME sur 21, soit 76,19% du total¹.

Tableau 65: Répartition des PME enquêtées par commune (AND PME)

Commune	Nombre de PME	La part en %
Bejaia	16	76,19
Akbou	1	4,76
EL Kseur	1	4,76
Seddouk	1	4,76
Tychy	1	4,76
Boudjellil	1	4,76
Total	21	100

Source : Les programmes de mise à niveau dans la wilaya de Bejaia : état des lieux et perspectives.2011.

¹ Le reste des entreprises enquêtées sont localisées dans les communes de : Akbou, El Kseur, Seddouk, Tichy et Boudjellil avec des taux respectifs de 1%.

Chapitre 6 : les programmes de mise à niveau dans la wilaya de Bejaia : état des lieux et perspectives

Concernant le programme MEDA II, il vient juste de démarrer pour une période de mise en œuvre fixée à quatre ans (2009/2012). Ce programme vise les PME en situation de développement issues du programme ED PME (MEDA I), ainsi les organismes et institutions d'appui à la PME. Donc la totalité des PME inscrites dans ce programme sont issues du programme MEDA I.

Tableau 66 : Répartition des PME enquêtées par commune (MEDA II)

Commune	Nombre de PME	La part en %
Bejaia	1	12,5
Akbou	1	12,5
EL Kseur	2	25
Seddouk	1	12,5
Oued Ghir	1	12,5
Total	8	100

Source : Les programmes de mise à niveau dans la wilaya de Bejaia : état des lieux et perspectives.2011.

La classification des entreprises enquêtées selon leurs secteurs d'activité, est illustrée dans le tableau 67.

Tableau 67: Répartition des entreprises par secteur d'activités

Secteur d'activité	Nombre	La part en %
Bâtiment et travaux publics (BTP)	10	21,74
Industries (agroalimentaire, transformation, textile,...)	32	69,56
service	04	8,70
Total	46	100

Source : Les programmes de mise à niveau dans la wilaya de Bejaia : état des lieux et perspectives.2011.

La répartition sectorielle des entreprises laisse apparaître la prédominance de trois secteurs (industrie, BTP et services). En terme de nombre d'entreprises, la part du secteur de l'industrie a atteint 69,56% du nombre total. Ceci pourrait refléter la place importante réservée à ce secteur dans le programme MEDA. Les secteurs de BTP et de services, respectivement 21,74% et 8,70%, sont pris en charge par le programme AND PME.

En terme d'effectifs au sein des entreprises, les critères d'éligibilités des entreprises aux différents programmes de mise à niveau, fixent un nombre minimum d'employés à titre

Chapitre 6 : les programmes de mise à niveau dans la wilaya de Bejaia : état des lieux et perspectives

permanent au sein des entreprises. Le programme MEDA I exige aux PME intéressées d'avoir au moins 20 salariés pour le secteur industriel et des services à l'industrie. Par contre le programme national de mise à niveau est accessible à toutes les PME y compris les TPE, c'est-à-dire, le critère d'effectif n'est pas fixé.

La grande majorité des entreprises enquêtées sont créées durant les années 2000, soit 73,91% et seulement 23,91% durant les années 90. On peut dire que, depuis 1993, le rythme de création d'entreprises s'est accéléré de manière nette. Cette tendance peut s'expliquer par le fait qu'à partir de 1990 a été déclenché un important mouvement de création de PME, avec la Loi sur la monnaie et le crédit et les différents avantages accordés aux nouveaux investissements. Un nouveau code des investissements a été adopté en 1993 où les barrières institutionnelles et bureaucratiques devraient être levées. En plus le rôle joué par les organismes d'aide à la création d'entreprise (le dispositif APSI, actuellement ANDI et le dispositif ANSEJ) a permis la création d'un nombre d'entre elles.

Tableau 68: Date de création des entreprises enquêtées

Date de création	Nombre d'entreprise	La part en %
Avant 90	1	2,17
Années 90	11	23,91
Années 2000	34	73,91
Total	46	100

Source : Les programmes de mise à niveau dans la wilaya de Bejaia : état des lieux et perspectives.2011.

La forme juridique la plus répandue est la SARL avec 54,35%. La proportion des « entreprises individuelles » est en deuxième position avec 19.56%. La SARL offre un cadre législatif simple et protecteur des associés (article 564 et l'article 591 du code du commerce). La forme SNC est de 6,52%. La société par action « SPA » est de 2,17%, et l'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée « EURL » avec 17,39%.

Tableau 69: La forme juridique des entreprises enquêtées

Forme juridique	Nombre d'entreprise	La part en %
Entreprise individuelle	9	19,56
SARL	25	54,35
SNC	3	6,52
SPA	1	2,17
EURL	8	17,39
Total	46	100

Source : Les programmes de mise à niveau dans la wilaya de Bejaia : état des lieux et perspectives.2011.

L'origine des fonds nécessaires à la création de l'entreprise provient principalement des fonds propres des entrepreneurs pour 41,3% des cas. Les emprunts bancaires sont cités dans 34,78% des cas. Cependant, pour certains entrepreneurs, leurs relations ont joué un rôle important pour réaliser ces emprunts auprès des banques et avoir les aides d'autres organismes. Cette source de financement est jugée difficile à avoir à cause de la bureaucratie bancaire et administrative (exigeant plusieurs conditions et garanties).

Ainsi, il est important de noter que, tant que les contraintes d'accès à la source de financement bancaire subsistent, les chefs d'entreprises sont obligés de recourir à d'autres formes de financement pour obtenir les fonds nécessaires en utilisant d'abord leurs fonds propres, puis ils font appel à d'autres sources à savoir : capitaux familiaux et les emprunts des amis, ...

Tableau 70: Structure de financement initial

Source de financement	Nombre d'entreprise	Part en %
Fonds propre	19	41,30
Crédits bancaires	16	34,78
Les deux	11	23,91
Total	46	100

Source : Les programmes de mise à niveau dans la wilaya de Bejaia : état des lieux et perspectives.2011.

Les résultats du tableau 70 confirment ceux relatifs aux sources de financement. En effet, 69,57% des cas n'ont pas eu recours à aucun organisme d'aide à la création d'entreprises. Pour le reste, l'ANDI a financé 21,74% des cas et seulement 8,69% pour l'ANSEJ.

Tableau 71 : Organismes d'aide à la création de l'entreprise

Organisme	Nombre d'entreprise	La part en %
ANSEJ	4	8,69
ANDI	10	21,74
Aucun	32	69,57
Total	46	100

Source : Les programmes de mise à niveau dans la wilaya de Bejaia : état des lieux et perspectives.2011.

La certification se définit comme l'acte par lequel un organisme faisant autorité (et habilité) prononce après vérification la conformité des caractéristiques d'un produit, d'un service ou d'un processus aux dispositions d'un document de référence (référence normative). La certification ne peut donc s'obtenir que si l'entreprise est capable de démontrer avant même de prendre une commande qu'on peut avoir confiance en la qualité (ou de service) qu'elle fabrique. Elle constitue une sorte de contrat de confiance entre trois partenaires : le fournisseur (l'entreprise), l'organisme certificateur et le client. La certification est une procédure par laquelle donc, une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus (fabrication, approvisionnement, distribution,...) ou un service est conforme aux exigences normatives spécifiées².

Il existe quatre entreprises qui ont bénéficié dans le cadre des activités Euro- développement d'une action collective portant sur les préalables de certification ISO 22 000/2005 démarche HCA CCP (Système de Management de la Sécurité des produits Alimentaires SMSA).

Il s'agit de **la margarinerie Almag** implantée dans la zone industrielle de Taharacht Akbou, **l'entreprise La vallée** de Tazmalt, spécialisée dans la fabrication du lait pasteurisé, le lait fermenté et les crèmes glacées, **l'unité Gyprolait Auichiche** de Bejaia, fabricant également les crèmes glacées et **l'entreprise CK Fleisch** du groupe Batouche spécialisée dans la charcuterie.

La norme ISO 22 000 est une nouvelle norme internationale publiée en septembre 2005. Elle constitue un référentiel international en management de la sécurité alimentaire. La certification à la norme ISO 22 000 signifie pour l'entreprise la reconnaissance internationale de la conformité de son système de management.

² BOUTALEB Kouider « L'assurance qualité : un enjeu stratégique pour les entreprises algériennes » www.univ-tlemcen.dz/~qualima/Art_Pdf

Chapitre 6 : les programmes de mise à niveau dans la wilaya de Bejaia : état des lieux et perspectives

La démarche d'appui de l'ED PME consiste à assurer dans un premier temps une mission collective de mise en place des préalables à la certification ISO 22 000. La mission qui est assurée par un expert international a permis de vérifier pour chacune des quatre entreprises ciblées la conformité des installations de chaque PME aux exigences HACCP, le niveau des compétences et des profils des ressources humaines, le niveau organisationnel et managérial de la qualité et de la sécurité alimentaire. A signaler que le coût de la mission (honoraires et prise en charge des experts) est assuré à hauteur de 80% par le programme ED PME financé par la Commission européenne dans le cadre du partenariat euro méditerranéen. Les 20% restants sont pris en charge par les entreprises concernées.

Détails des actions qualité PNM

- Qualité ISO 9001 : 2000 « pour optimiser les performances vis-à-vis des clients » ;
- Environnement ISO 14001 : 2004 « pour maîtriser les impacts des activités sur l'environnement » ;
- Sécurité OHSAS 18001 : 1999 « pour maîtriser les dangers ;
- QSE ISO 9001/ ISO 14001 / OHSAS 18001 « pour l'intégration des systèmes de management » ;
- Sécurité des produits alimentaires ISO 22000 : 2005 « pour maîtriser les dangers liés à la sécurité du produit » ;
- Marquage CE pour garantir un niveau minimum de sécurité tout en facilitant la libre circulation des marchandises au sein du marché unique.

Concernant, l'état d'avancement des dossiers d'adhésion au programme national de mise à niveau AND PME, pour les entreprises enquêtées, les différentes proportions sont récapitulés dans le tableau 71.

**Tableau 72: Etat d'avancement de programme national de mise à niveau AND PME
Au 31/12/2009**

Etat du dossier	Nombre d'entreprise	La part en %
Clôturé	9	42,86
En cours	5	23,81
Non traité	7	33,33
Total	21	100

Source : Les programmes de mise à niveau dans la wilaya de Bejaia : état des lieux et perspectives.2011.

Chapitre 6 : les programmes de mise à niveau dans la wilaya de Bejaia : état des lieux et perspectives

Sur les 25 PME dans la wilaya de Bejaia inscrites dans le programme MEDA I, 52% parmi elles n'ont pas dépassées une action, qui se limite à une prise de contact entre la PME et le bureau d'études (conseils et assistance en management).

Tableau 73 : Nombre d'action par nombre d'entreprises inscrites dans le programme MEDA I en % au 31/12/2009

Nombre d'action	Nombre d'entreprise	La part en %
1	13	52
2	5	20
3	4	16
4	1	4
5	-	-
6	-	-
7	1	4
8	1	4
Total	25	100

Source : Les programmes de mise à niveau dans la wilaya de Bejaia : état des lieux et perspectives.2011.

A titre indicatif, il y a une seule entreprise qui a réalisé 8 actions de mise à niveau (**l'entreprise HARANI**, production d'étiquettes). Ces actions concernent les points suivants :

- ✓ Un diagnostic de base avec l'élaboration d'un plan stratégique et d'un schéma organisationnelle ;
- ✓ L'élaboration des procédures de gestion selon la référence ISO 9001-2000 ;
- ✓ Une action d'amélioration des compétences en marketing et développement commercial de l'encadrement commercial ;
- ✓ Elaboration de système de maintenance ;
- ✓ Elaboration de système calculs des coûts.

2. Perception des chefs d'entreprise sur les programmes de mise à niveau

Il faut reconnaître que la plupart des chefs d'entreprise ont mal compris la notion de mise à niveau des entreprises. Pour eux, ils attendent que des avantages (effacement des dettes, allégement fiscal et parafiscal, aides à l'importations des matières premières et des pièces de rechange, accès facile aux crédits bancaires et accès facile au foncier industriel), et sans contre partie de la part des entreprises (c'est-à-dire, aucun effort ni engagement de leur part).

D'ailleurs, certains chefs d'entreprise, ont abandonné les démarches et les contacts dès qu'ils ont su les modalités et les conditions d'adhésion.

Chapitre 6 : les programmes de mise à niveau dans la wilaya de Bejaia : état des lieux et perspectives

La plupart des chefs d'entreprise considèrent que les problèmes que rencontrent les entreprises, ne sont pas du type immatériel (gestion financière, commerciale et de personnel, utilisation des TIC et formation des employés) mais d'ordre matériel, tel que acquisition de biens d'équipement et construction,...

Enfin, le sentiment de grand nombre de chefs d'entreprises que le problème ne se situe pas dans la mise à niveau interne, mais dans celle de l'environnement (pression fiscale, banque, douanes, foncier, logistique, centres d'appui) en priorité. Et là, il faut reconnaître qu'aucun programme n'a pris en charge dans sa globalité la problématique de l'environnement économique de l'entreprise.

3. Importance perçue du rôle des structures d'appui

L'importance du rôle joué par les structures d'appui dans l'exécution du programme de mise à niveau n'est pas bien appréciée par les entreprises. Les rôles joués par l'AND PME, la direction de la PME, la chambre de commerce et les bureaux d'études sont considérés comme faibles. Les raisons avancées sont : manque d'information, procédures administratives lourdes et déblocage de la prime est difficile.

Sur la question de la qualité des orientations et la pertinence des recommandations proposées par les bureaux d'étude, la majorité des PME enquêtées répondent de la manière suivante « aucune orientation, le bureau d'études ne donne pas signe de vie depuis son passage à notre entreprise pour prise de contact (pré- diagnostic) ».

4. Préoccupations des entrepreneurs et principaux enseignements

Il faudra cependant relever que si les entreprises ont été à ce jour réticentes à s'ouvrir aux différents programmes, certaines raisons peuvent être avancées :

Le sentiment de grand nombre de chefs d'entreprises que le problème ne se situe pas dans la mise à niveau interne, mais dans celle de l'environnement (pression fiscale, banques, douanes, foncier, logistique, centres d'appui) en priorité. ; La mise à niveau a été entravée par la persistance des structures familiales qui n'arrivent pas à ce détacher de leur culture pour embaucher des managers jeunes et compétents capables de guider l'entreprise vers une modernisation et une restructuration (Dans ce sens, la plupart des ces PME font recours à l'agence nationale d'emploi de jeunes (ANEM) pour recruter les jeunes universitaires afin de bénéficier de certains avantages (prise en charge totale de ces salariés par l'Etat et terme de

Chapitre 6 : les programmes de mise à niveau dans la wilaya de Bejaia : état des lieux et perspectives

rémunération et des charges patronales), malheureusement, ces jeunes, en plus de ces salaires très bas (15 000DA/mois), ne bénéficient d'aucun plan de formation à l'intérieur mais aussi à l'extérieur de l'entreprise, parce que la majorité d'entre eux seront licenciés à la fin de leur contrat (3 ans) En plus, c'est la culture de corruption qui mène parfois quelques patrons à payer des commissaires et des agents pour certifier qu'ils ont réellement soumis leur personnel à une formation professionnelle... pour pouvoir bénéficier des fonds et aides des pouvoirs publics ; Les délais trop longs des interventions (diagnostics prenant parfois jusqu'à une année), et le peu de continuité entre les interventions, ont souvent agacé les entreprises, et minimisé leur enthousiasme initial ;

D'une manière générale, une cause importante de la lenteur du processus de mise à niveau est la sous-bancarisation des PME, une culture financière insuffisante, un manque de transparence des comptes et d'information sur les dispositifs d'aide. Il faut noter qu'il y a à nos jours, une très grande majorité d'entreprises qui ne savent pas grand chose de ces programmes ni de leurs existence. Et pour la partie qui le connaît, elles ne savent pas à qui s'adresser à cause de la multiplicité des acteurs institutionnels et leurs dispersions aura notamment contribué à rendre le dispositif public d'appui à la mise à niveau peu lisible.

On peut alors s'interroger sur cette multiplicité de programmes qui pourrait désorienter l'entreprise. Il s'agit certainement d'une lacune dans la mesure où chaque ministère souhaite avoir son programme avec ses propres instruments d'exécution, au lieu d'avoir une instance unifiée de la mise à niveau. Dans le même temps, une judicieuse répartition des tâches et responsabilités entre différents programmes ministériels, pourrait tout autant être bénéfique à la mise à niveau de l'entreprise. Dans ce cas de figure, il faudrait tout de même prévoir un organe de supervision et de coordination central des politiques de mise à niveau en cours.

A mon sens, la principale cause de la faible adhésion des entreprises aux programmes de mise à niveau, c'est que la grande majorité de nos entreprises ne sentent pas menacer des défis de l'ouverture et de libéralisation des marchés, puisque pour les chefs d'entreprises, on est dans une économie de pénurie. C'est-à-dire, actuellement, l'offre nationale ne répond pas à la demande nationale, donc, pour eux, à quoi ça sert de gaspiller l'argent et le temps pour faire, par exemple, l'innovation, alors que l'urgence est de trouver les capacités supplémentaires pour produire plus, afin de satisfaire un marché plus vaste (régional et national). Et là, il faut

Chapitre 6 : les programmes de mise à niveau dans la wilaya de Bejaia : état des lieux et perspectives

reconnaître que tant que les ressources financières engendrées par les exportations des hydrocarbures sont considérables, personnes ne doute de la fragilité de l'économie nationale. Dans ce point de vue, je pense que la problématique qui se pose concernant la réussite ou l'échec de mise à niveau en Algérie, n'est pas d'ordre financier ou institutionnel mais d'ordre moral et culturel. Il faut travailler dans le sens de changer certaines idées reçues, afin de cesser de gaspiller les fonds publics et perdre du temps sans pouvoir sortir l'économie nationale de sa dépendance des recettes des hydrocarbures.

Section 3. Etude de cas : SNC KHODJA ET CIE

Dans ce dernier élément de ce chapitre, nous allons se projeter sur une étude de cas d'une PME, SNC KHODJA & CIE (région de Seddouk, wilaya de Bejaia), qui s'est engagée dans le programme de mise à niveau de la PME, initié par le ministère de la PME et de l'artisanat, dont la gestion et le pilotage sont confiés à l'AND-PME.

Dans cette section, nous retraçons les étapes du fonctionnement du système de la mise à niveau, à savoir : le diagnostic global de l'entreprise, formulation d'un plan de mise à niveau par le consultant (bureau d'études) en concertation avec l'entreprise et enfin, validation et exécution du plan de mise à niveau.

Le choix de cette PME, SNC KHODJA & CIE, qui s'est spécialisée dans la conservation d'olives et collecte, conditionnement d'huile d'olives, est justifié par le fait que parmi les entreprises ciblées dans le cadre de notre enquête de terrain, SNC KHODJA & CIE est la seule entreprise qui a mis à notre disposition le maximum de données relatives à notre étude. C'est la raison pour laquelle, nous voulons consacrer une partie de ce dernier chapitre à cette PME, comme étant une étude de cas.

Notre but est de comprendre le processus de mise à niveau d'une entreprise, à travers les différentes étapes : diagnostic global, plan de mise à niveau établi par l'expert et enfin, exécution et le suivi du programme.

En adhérant au programme national de mise à niveau, le chef d'entreprise de cette PME, vise à atteindre les objectifs suivants :

- Amélioration du management et bonne réceptivité sur les approches de normalisation ;
- Augmentation de parts de marché à l'exportation ;

Chapitre 6 : les programmes de mise à niveau dans la wilaya de Bejaia : état des lieux et perspectives

- Développement de l'entreprise par des investissements en lignes de production ;
- Développement des capacités de stockage et de diversification des produits de l'entreprise.

1. Aperçu sur la PME

L'entreprise individuelle dont l'objet est la conservation d'olives et le conditionnement de fruits et légumes a été créée par Monsieur KHODJA Mohand. L'entreprise est entrée en exploitation en octobre 2006, située dans la région de Seddouk, Wilaya de Bejaia.

En toute propriété, la famille KHODJA exploite un millier d'oliviers et vient investir sur l'irrigation goutte à goutte pour de nouvelles plantations d'oliviers sur une superficie de 2,5 Hectares.

Après deux années d'activités de collecte, conditionnement et distribution d'olives, huile d'olives, figes et câpres, l'entreprise éprouve le besoin de renforcer ses capacités de stockage, et de mise en conserve des olives pour optimiser l'exploitation de ses capacités.

Très soucieux de faire progresser l'entreprise et conscient des contraintes que vit l'entreprise vis-à-vis de l'environnement, le manager de cette PME envisage un projet d'action en vue d'adhérer au programme national de mise à niveau des PME.

Le projet et le plan d'action projeté par l'entreprise se présente comme suit :

- Acquisition d'un autoclave pour la stérilisation des produits finis ;
- Salle blanche (aseptique) pour le conditionnement des produits;
- Introduction de l'oxydation des olives noires dans le processus de fabrication ;
- Mise en bouteilles automatisées (huiles d'olives) : 1200 litres/heures ;
- Nouveaux formats de conditionnements (olives de table, barquettes, bidons métalliques,...) ;
- Travaux de réfection des locaux de fabrication (plancher, plafonds, portes,...) ;
- Acquisition d'un groupe électrogène afin d'éviter les coupures fréquentes.

2. Diagnostic global de la PME

Le diagnostic est obligatoire pour toute entreprise désirent bénéficier du programme de mise à niveau. Il concerne toutes les fonctions pour la définition d'orientations stratégiques et l'établissement d'un plan de mise à niveau en collaboration avec un bureau d'étude. Le diagnostic devra redéfinir le positionnement stratégique de l'entreprise.

2.1. Evaluation du potentiel interne de l'entreprise

Le diagnostic constitue, en effet, l'outil permettant d'identifier : Les variables internes telles que l'état des moyens matériels, les technologies utilisées, les savoir-faire, les qualifications du personnel, les ressources financières ; Les variables externes concernant l'évolution de marché, du volume de la demande, de l'action de la concurrence, évolution également de la technologie, du marché des matières et de capitaux.

2.1.1. Management

Le style de management est participatif, dirigisme et souplesse constituent le caractère du chef d'entreprise et la délégation des décisions est réelle.

2.1.2. Système d'information

La PME utilise les logiciels de gestion suivants : Logiciel de comptabilité générale : PC COMPTA ; et Logiciel gestion commerciale : CIRTA-IT.

Un réseau intranet facilite la circulation de l'information et la communication interne entre les différents responsables de l'entreprise.

2.1.3. Fonction commerciale

La fonction est assurée par le manager et l'ingénieur qui assure à la fois les tâches de commercialisation, de gestion des stocks et de relation avec les agriculteurs.

Tableau 74 : Evolution des ventes

	2010	2009	2008
Chiffre d'affaires	75 621 700,00	11 125 281,00	2 565 116,00
Résultat financier	10 058 266,00	576 008,00	359 008,00

Source : l'entreprise KHODJA ET CIE.

2.1.3.1. Produits

L'entreprise KHODJA ET CIE dispose de la marque déposée « BLADY ». Les actions pour le développement portent sur :

- La recherche de maîtrise et l'amélioration de la qualité des produits ;
- Le développement de nouveaux produits et particulièrement la valorisation des sous produits de l'agriculture et de l'agro industrie ;

Chapitre 6 : les programmes de mise à niveau dans la wilaya de Bejaia : état des lieux et perspectives

- L'adaptation et l'amélioration du conditionnement pour répondre aux besoins de l'exportation exigeant sur ce plan.

2.1.3.2. Prix

Les prix de vente sont déterminés par la direction générale (DG), en concertation avec les structures concernées. En l'absence d'un système de calcul des coûts, les prix sont arrêtés, en tenant compte des coûts approximatifs des intrants et d'une estimation des coûts de main d'œuvre et autres frais. Ils sont surtout déterminés en fonction des prix de la concurrence.

Les marges brutes sont variables selon le produit ;

Produits	Marge
Olives	35%
Huiles d'olives	15 à 20%
Figues sèches	40 à 80%
Câpres	50 à 100%

Source : l'entreprise KHODJA ET CIE.

2.1.3.3. Distribution

L'entreprise ne dispose pas de son propre réseau de commercialisation ; elle ne dispose pas encore de boutique Show Room pour faire connaître ses produits. Elle met à profit, pour cela, en général les salons et fêtes organisés autour de l'olives et des figues.

La distribution des produits est assurée comme suit selon la destination des produits :

Produits	Collectivités (cantine)	Industriels et Charcutiers	Grossistes Distributeurs	Conditionneurs	Grandes Surfaces
Olives en conserves	X	X	X	X	
Huile d'olive			X	X	X
Figues sèches			X		X
Câpres			X		X
Piments			X	X	X
Cornichons			X	X	X

Source : l'entreprise KHODJA ET CIE.

Chapitre 6 : les programmes de mise à niveau dans la wilaya de Bejaia : état des lieux et perspectives

2.1.3.4. Communication

Malgré la taille encore petite de l'entreprise, elle s'est engagée dans le domaine de la communication. Elle a créé un site Web qui lui permet d'avoir une fenêtre sur le monde et grâce à ce moyen elle est en train de tisser un réseau de liens au niveau national et international, notamment pour l'huiles d'olive. Cet espace est destiné à promouvoir l'activité et la spécificité de la région.

L'entreprise communique également à travers, particulièrement, des salons, foires et rencontres qui s'organisent autour de la profession.

L'entreprise a procédé à des opérations d'exportations depuis 2006 à 2010 surtout vers la France.

2.1.3.5. Marché

Répartition géographique des clients :

Wilaya	Nombre de clients
Alger	13
Bejaia	26
Boumerdes	4
Bouira	2
Sétif	7
Tizi-Ouzou	3
Mila	3
Total	58

Source : l'entreprise KHODJA ET CIE.

Les 58 clients répartis sur les 7 wilaya représentent 83,5% des olives mises en conserves et dont plus des 75% sont distribués au niveau des deux wilaya de Bejaia et Alger. La couverture nationale vers les régions de l'Est et du Sud, n'est pas suffisamment assurée.

2.1.4. Production

2.1.4.1. Organisation de la fonction

Les différentes étapes de production (collecte, préparation des olives et autres légumes, conservation, conditionnement et stockage) sont des opérations assurées pour l'essentiel en manuel ; le processus de production est de type discontinu.

Chapitre 6 : les programmes de mise à niveau dans la wilaya de Bejaia : état des lieux et perspectives

Le personnel employé dans la production est essentiellement de sexe féminin, assurant une polyvalence des tâches dont notamment les phases de triage qui se font manuellement.

La capacité actuelle de production avoisine les 20 tonnes/ jour pour les olives de table et 600 litres/heures pour l'huile d'olives.

2.1.4.2. Équipements

Machine, marque et type	Nbre	Age (ans)	état		
			TB	B	M
Effeuilleuse de marque Martinez Hermanos	1	5	X		
Pré calibreuse Martinez Hermanos	1	5	X		
Laveuse Martinez Hermanos	1	5	X		
Table de triage Martinez Hermanos	1	5	X		
Calibreuse Martinez Hermanos	1	5	X		
Dénoyauteuse Waluriga SL Cleser	2	4 et 5	X		
Coupeuse d'olives en rondelle Martinez Hermanos	1	4	X		
Groupe transfert d'olive- pompe Soldalux	1	5	X	X	
Remplisseuse bouteille huile Martinez Hermanos	1	4	X	X	
Soudeuse de sachets d'olive Martinez Hermanos	1	4	X	X	
Presse de figue sèche locale	1	4	X	X	

Source : l'entreprise KHODJA ET CIE.

2.1.4.3. Maintenance des équipements

Le matériel est de technologie simple et n'exige pas de maintenance appuyée. Un simple entretien d'exploitation quotidien selon les recommandations du fournisseur est largement suffisant. L'entretien préventif concernerait le groupe de pompage mobile des olives fermentées et l'installation de dénoyautage. Il n'y a pas de gestion de maintenance (suivi des pannes, gestion PDR, documentation, etc.).

2.1.4.4. Contrôle de qualité

Création d'un laboratoire pour analyses physico- chimiques en interne, signature d'une convention avec un laboratoire en externe pour les analyses microbiologiques et physico-chimique.

Chapitre 6 : les programmes de mise à niveau dans la wilaya de Bejaia : état des lieux et perspectives

Un plan d'action à court et à moyen terme est déjà en cours, pour pouvoir répondre aux programmes préalables HACCP et aux exigences qualités et sécurité de la certification ISO, parmi les changements, nous citons :

- Laboratoire d'analyses physico- chimiques opérationnel ;
- Recrutement du personnel d'encadrement ;
- Elargissement de la gamme de produits (formats de conditionnement) ;
- Révision de la structure organisationnelle de l'entreprise ;
- Espace déjà réserve pour la construction de sanitaires et vestiaires (personnel).

2.1.4.5. Gestion des stocks et approvisionnements

a). Gestion des achats

N°	Matières	Fournisseur	Lieu
01	Olive et huiles d'olive et produits du terroir	Divers agriculteurs	Territoire national
02	Sel de conservation	Enasel	Bejaia
03	Soude (oxyde de sodium)	DMP Bejaia	Bejaia
04	Emballage en verre	Verre pack/Enaver	Alger
05	Emballage en carton	General emballage	Bejaia

Source : l'entreprise KHODJA ET CIE.

Le service commercial assure un suivi des achats auprès des différents fournisseurs, des contrats et conventions sont établies sur la base des cahiers des charges définissant un ensemble de clauses à respecter par les collecteurs livreurs.

b). Gestion des stocks de produits finis et produits intermédiaires

Les stocks sont suivis en manuel et sur tableur Excel. Les inventaires des matières et produits sont établis hebdomadairement.

La nature de l'activité, la diversité des matières collectées, pose la problématique de la gestion des stocks au travers de contraintes :

- contrôle du poids spécifique : calibre des olives, degré de séchage des figue ;
- des moyens de contrôle : balance commerciale autorisée précision <300Kg ;
- différenciation d'origine variétale.

Chapitre 6 : les programmes de mise à niveau dans la wilaya de Bejaia : état des lieux et perspectives

2.1.5. Organisation des ressources humaines

L'entreprise emploie 21 personnes (permanents), l'effectif global en pleine saison atteint le nombre de 150 agents.

Type	Cadres	Maîtrise	Exécution
Nombre	05	02	15

Source : l'entreprise KHODJA ET CIE.

2.1.6. Finance et comptabilité

Aucune solution informatique n'a été adoptée pour la comptabilité. L'entreprise fait recours au tableur Excel. La comptabilité analytique n'est pas tenue.

2.2. Analyse environnement interne de la PME

Fonction	Forces	faiblesses
Organisation	Existence d'un schéma organisationnel	- organisation non formalisée - normes d'organisation et de gestion assez élémentaires et empiriques : - communication surtout verbale ; - les fonctions ne sont pas hiérarchisées, les responsabilités sont mal définies.
Système d'information	-Utilisation de logiciels de gestion pour la comptabilité et la paie - existence d'intranet	-L'entreprise n'a pas acquis d'autres logiciels de gestion ; - absence de plans annuels et de rapports de gestion
Ressources humaines	Le dirigeant de l'entreprise a la formation et les compétences techniques requises	- l'encadrement jeune, manque de formation ; - les postes clés de l'organigramme ne sont pas pourvus
Production	- bonnes connaissances	- les infrastructures actuelles

Chapitre 6 : les programmes de mise à niveau dans la wilaya de Bejaia : état des lieux et perspectives

	techniques du produit - acquisition de nouveaux équipements	ne répondent pas au développement de l'entreprise ; - manque d'espace
Commerciale	- communication/promotion des produits de l'entreprise ; - position appréciable sur le marché régionale ; - des produits de qualité ; - gamme de produits variée ; - nouveaux produits en cours de préparation.	- réseau de distribution perfectible ; - produits absents dans certaines régions ; - méconnaissance des coûts de revient des produits
Finance	- situation financière saine ; - entreprise rentable ; - l'entreprise n'est pas endettée ; - l'équilibre financier minimum est assuré	Absence d'un système de comptabilité analytique

Source : l'entreprise KHODJA ET CIE.

2.3. Analyse environnement externe de la PME

Opportunités	Menaces
- marché porteur : consommation d'olives de table en nette croissance ; - marché d'huile à l'export prometteur.	- concurrence déloyale ; - nouveaux entrants (importations)
- Possibilité de développer des relations de partenariat au plan national (expérience avec CAB Benamor) ; - possibilité d'établir des alliances stratégiques avec des partenaires internationaux.	- mesures de protection de la production nationales insuffisantes.

Source : l'entreprise KHODJA ET CIE.

2.4. Commentaire de l'expert :

SNC KHODJA est une entreprise qui affiche une double ambition :

- jouer un rôle de leadership sur le marché national ;
- exporter ses produits vers les pays européens.

Il s'agit d'ambitions légitimes, eu égard du savoir-faire et à l'expérience capitalisée dans le domaine de la conservation et conditionnement d'olives de tables et production d'huile d'olive au cours de son existence. Mais, pour satisfaire ses ambitions, l'entreprise doit pallier aux insuffisances relevées et tout mettre en œuvre pour, notamment :

- ✓ renforcer l'outil de production ;
- ✓ refondre son organisation, en la complétant, en la formalisant et en implantant un véritable système de contrôle et en la dotant de procédures de gestion ;
- ✓ renforcer ses moyens humains par le recrutement de cadres ayant les profils et les compétences requises ;
- ✓ améliorer la qualification du personnel par la formation ;
- ✓ mettre l'accent sur la maîtrise des coûts et sur la qualité.

3. Plan de mise à niveau proposé

Le diagnostic va donc permettre d'analyser la situation de l'entreprise dans une perspective globale à travers la revue de ses différentes fonctions et de son organisation. Il débouche sur des propositions d'amélioration regroupées dans un plan de mise à niveau qui définit l'ensemble des choix fondamentaux de l'entreprise à moyen et long terme.

Les propositions pourront être regroupées en deux catégories principales à savoir les investissements immatériels et les investissements matériels.

3.1. Investissements matériels

Il s'agit de tous les investissements matériels concourant à une amélioration de la compétitivité de l'entreprise sur son activité actuelle. Il s'agit notamment : du renouvellement des équipements avec une amélioration technique ; de l'acquisition d'équipements conduisant à une efficience accrue; de l'acquisition d'équipements permettant l'équilibre des chaînes de production et l'optimisation de matériel informatique ; de l'acquisition de matériel de laboratoire.

Chapitre 6 : les programmes de mise à niveau dans la wilaya de Bejaia : état des lieux et perspectives

Investissements matériels

Rubrique	Qte	Prix total	Période d'acquisition
Ligne de mise en bouteille d'huile d'olive comprenant : <ul style="list-style-type: none"> • machine remplisseuse rotative automatique avec bouchonnage et étiquetage ; • contre étiquetage ; • codificateur par transfert ; • format additionnel bouteille 	01	3 830 300,00 da	4 ^{ème} trimestre 2011-2012
Filtre avec pompe volumétrique pour l'huile d'olive	01	443 500,00da	4 ^{ème} trimestre 2011-2012
- cuves inox 1000 litres AISI304	03	3 369 000,00da	4 ^{ème} trimestre 2011-2012
- tube inférieure pour gaz inerte	01		
- tableau de contrôle de gaz inerte	01		
- tuyauterie de vidange / alimentation remplisseuse	01		
- équipement de nettoyage à boule	01		
Ligne automatique de thermoformage	01	14 485 000,00da	2012
Ligne automatique horizontale pour remplissage et emballage d'huile d'olives	01	5 030 200,00da	2012
Ligne d'oxydation d'olives comprenant		7 488 000,00da	2012
- trémie inondée avec élévateur	01		
- cuves alimentaires 2400 litres	50		
- tapis de triage	01		
- trémie inondée	01		
Total		31 198 700,00da	

Source : l'entreprise KHODJA ET CIE.

Chapitre 6 : les programmes de mise à niveau dans la wilaya de Bejaia : état des lieux et perspectives

3.2. Investissements immatériels

Il s'agit de tous les investissements immatériels concourant à une amélioration de la compétitivité de l'entreprise, notamment en matière de ressources humaines, d'organisation, de savoir-faire, d'études et de prospection.

Tenant compte des conclusions tirées à l'issue du diagnostic, le plan de mise à niveau propose les actions immatérielles identifiées ci-après :

Investissements immatériels

Thème	Montant	Année de mise en œuvre
Réorganisation de l'entreprise	1 000 000 da	2012
Organisation comptable	700 000 da	2012
Organisation des stocks	400 000 da	2012
Systèmes de calcul des coûts de revient	700 000 da	2012
Formation en management	500 000 da	2012
Système d'information	2 000 000 da	2012/2013
Coaching	1 000 000 da	2012/2013
Total	6 300 000 da	

Source : l'entreprise KHODJA ET CIE.

Evaluation globale du plan de mise à niveau

Désignation	Montant en DA
Actions matérielles	31 198 700,00
Actions immatérielles	6 300 000,00
Total	37 498 700,00

Source : l'entreprise KHODJA ET CIE.

Schéma de financement

Le schéma de financement présenté ci-dessous a été élaboré conformément aux dispositions prévues dans « les aides financières relatives au programme nationale de mise à niveau »

3.3. Proposition d'un plan de financement des actions matérielles et immatérielles

Phases/contenu	Montant prévu en DA	Etat	entreprise	Bonification sur crédit bancaire
Les investissements immatériels	2 800 000	80%	20%	
		2 240 000	560 000	
Les investissements matériels de productivité		10%	90%	3,5%
Les investissements matériels à caractère prioritaire*	30 000 000,00	Intérêt sur crédit bancaire	100%	2,5%
			30 000 000,00	
Les investissements technologiques et les systèmes d'information	2 000 000,00	40%	60%	4%
		800 000,00	1 200 000,00	
Formation /encadrement	500 000,00	80%	20%	
		400 000,00	100 000,00	
Le coaching	1 000 000,00	80%	20%	
		800 000,00	200 000,00	
Total	35 800 000,00	4 240 000,00	2 060 000,00	

Source : l'entreprise KHODJA ET CIE.

* pour les investissements prioritaires, ceux-ci sont déjà engagés (réalisation en cours), l'objectif recherché par la PME est la bonification des taux d'intérêts à 2,5%.

3.4. Plan de mise à niveau de la PME

Le plan de mise à niveau appelé également « Business Plan » constitue l'enchaînement logique et harmonieux du diagnostic global.

La synthèse du diagnostic permet de dégager les dissonances entre les objectifs de l'entreprise, son potentiel et ses performances et enfin de proposer des solutions pratiques et réalistes visant la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

Chapitre 6 : les programmes de mise à niveau dans la wilaya de Bejaia : état des lieux et perspectives

Désignation	Impact attendu
Etude d'aménagement de l'organisation actuelle	<ul style="list-style-type: none"> - améliorer l'efficacité du fonctionnement de l'entreprise - développer et faire émerger les fonctions distinctives (contrôle de gestion,...) - préciser les rattachements hiérarchiques - introduire les critères de performance du poste de travail - mesurer les performances
Déterminer des effectifs normatifs	<ul style="list-style-type: none"> - disposer de normes à respecter en ce qui concerne les effectifs de production et de soutien technique et administratif - adapter les effectifs de l'entreprise au niveau d'activité
Mise en place d'une comptabilité générale	<ul style="list-style-type: none"> - comptabilité conforme aux prescriptions légales
Mise en place d'une comptabilité matière	<ul style="list-style-type: none"> - prise en charge de la nature et la diversité des différents stocks
Mise en place d'un système gestion des stocks	<ul style="list-style-type: none"> - prise en charge de la nature et la diversité des différents stocks - préparation à la mise en place d'un système de calcul des coûts de revient
Systèmes de calcul des coûts de revient	<ul style="list-style-type: none"> - maîtrise des coûts de revient
Organisation de cession de formation	<ul style="list-style-type: none"> - amélioration des connaissances du personnel - préparation des conditions de réussite du processus de mise à niveau de l'entreprise
Architecture informatique	<ul style="list-style-type: none"> - disposer d'un plan informatique de l'entreprise
Mise en place de logiciels de gestion : -comptabilité analytique -G.R.H -Gestion des approvisionnements	<ul style="list-style-type: none"> - disposer d'applications informatiques plus performantes - informatiser les différentes fonctions de l'entreprise
Installation d'un réseau local	<ul style="list-style-type: none"> - optimiser le système d'information
Coaching de la direction	<ul style="list-style-type: none"> - meilleur pilotage de l'entreprise

Source : l'entreprise KHODJA ET CIE.

4. Validation et le suivi du plan de mise à niveau

La validation se fait aux niveaux suivants : le Bureau de mise à niveau : le plan lui est soumis pour l'analyse ; les institutions financières : le plan de financement et le plan de mise à niveau sont soumis aux institutions financières pour approbation et évaluation du plan d'investissements.

Tout plan de mise à niveau devra être approuvé par la banque partenaire de l'entreprise avant d'être remis au bureau de mise à niveau pour l'instruction et analyse. Une lettre de la banque jointe au dossier présentera l'intention de la banque à financer l'investissement et/ou validera le réalisme du plan d'un point de vue financier et bancaire.

Les chances de financement des plans de mise à niveau sont grandes pour une entreprise lorsque celle-ci associe son partenaire financier dès le démarrage du processus de mise à niveau.

Concernant, la PME SNC KHODJA &CIE son plan de mise à niveau est déposé au niveau de l'AND PME le mois de mai 2011, pour l'instruction et analyse.

L'exécution et la mise en œuvre du plan de mise à niveau se traduira par l'octroi à l'entreprise d'une prime qui sera débloquée en trois échéances en fonction du degré de réalisation des actions éligibles : après réalisation d'au moins 40% du total des investissements (matériels et immatériels) éligibles ; après réalisation d'au moins 70% du total des investissements (matériels et immatériels) éligibles ; après réalisation intégrale du plan de mise à niveau de l'entreprise.

Conclusion

En Algérie, le processus de mise à niveau et les aides qui l'accompagnent n'ont visé que la recherche de l'amélioration de quelques volets du système de gestion de l'entreprise, rarement par la réhabilitation et l'amélioration de la productivité totale de ses facteurs de production, le développement de sa force de vente ou le renforcement de son potentiel d'innovation.

Les nécessités de renforcement de l'efficacité de l'environnement de l'entreprise et la convergence des politiques macroéconomiques vers l'impératif de meilleure compétitivité des entreprises et de dynamisation de leur environnement d'appui n'ont pas été prises en considération par les programmes. Or, c'est vers ces services de soutien au développement de la compétitivité de l'entreprise et vers la pertinence des politiques macroéconomiques qu'aurait dû se tourner en premier l'effort de mise à niveau et de redynamisation de l'économie algérienne.

Chapitre 6 : les programmes de mise à niveau dans la wilaya de Bejaia : état des lieux et perspectives

En vérité, il n'y avait pas « un programme de mise à niveau » comme on aurait pu s'y attendre pour systématiser les procédures techniques et harmoniser les démarches administratives nécessaires pour bénéficier des soutiens, mais plusieurs programmes gérés par des institutions administratives différentes, dans des logiques différentes et des moyens inappropriés, imposant non pas aux dispositifs mise en œuvre de s'adapter à la situation des entreprises et aux problèmes ciblés à éliminer, mais au contraire, d'ajuster aux moyens mobilisés, le nombre et la nature des opérations qui peuvent être menées au sein des entreprises.

Aussi, au lieu de s'attacher à révéler le potentiel des entreprises à évoluer dans le nouvel environnement concurrentiel et à hisser, au niveau des exigences universelles d'efficacité, les institutions d'encadrement et d'appui au développement de la compétitivité des entreprises pour les transformer en cadre de facilitation, les programmes de mise à niveau exécutés jusqu'ici se sont plutôt concentrés sur des actions sans portée effective. Une grande partie des entreprises retenues pour bénéficier du programme n'ont eu souvent de mérite que le fait d'avoir su présenter des résultats comptables positifs, parfois sans lien évident avec les activités censées être mise à niveau, pour résister à la concurrence ou bénéficier des dernières innovations.

Le bilan des différents dispositifs doit maintenant être fait non pas tant pour vérifier la qualité des opérations réalisées ou l'optimalité des ressources affectées, mais pour éclairer les actions qui restent à mener afin ; D'unifier les processus de décision dans un cadre de référence nationale en vue de mettre en vigueur les normes d'efficacité ; D'inverser le sens des opérations et des priorités de la mise à niveau, en vue de ne plus procéder des moyens pour aller vers l'action à mener, mais de l'évaluation des besoins de mise à niveau (de l'entreprise, de l'environnement de l'entreprise et des politiques macroéconomiques pour aller vers la mobilisation des moyens) ; D'identifier et mobiliser les ressources nécessaires, tout en facilitant les modalités de leur affectation ; De prévoir un dispositif opérationnel et efficace d'évaluation du contenu des politiques publiques visant à soutenir la mise à niveau de l'ensemble de l'économie et à mesurer les résultats des différentes actions de mise à niveau sur la compétitivité générale de toute l'économie.

Conclusion de la deuxième partie

L'Algérie connaît une mutation de grande ampleur, ou les PME, de récente création prennent une importance centrale. En passant d'un modèle de développement dirigiste à une économie de marché, elle fait porter sur elles tous les espoirs de la création d'emploi et de la croissance économique. Les différentes lois sur la restructuration des entreprises publiques, la libéralisation du commerce extérieur ou la privatisation du secteur public marquent le début d'un processus de réhabilitation des PME. La clé de leur réussite repose sur l'amélioration de leur compétitivité sur les marchés nationaux et internationaux.

La mise à niveau est considérée comme étant la cheville ouvrière du développement des PME algériennes et de l'amélioration de leur compétitivité. L'objectif recherché d'une mise à niveau est de rendre les PME plus compétitives. La réalisation de cette ambition, exige de la part des entreprises une adaptation de leurs méthodes et pratiques d'organisation qui devraient se traduire par le renforcement de la qualification du personnel, l'acquisition de nouvelles technologies et d'un savoir faire.

En Algérie, il est encore difficile de faire une évaluation globale des programmes de mise à niveau. Les premières évaluations, notamment, celle réalisée par l'ED PME (Euro-Développement PME) en avril- mai 2006, à travers des enquêtes au niveau de PME concernées, montrent certaines avancées: l'introduction et une large diffusion de l'idée nécessaire de mise à niveau auprès des différents acteurs concernés et notamment les entrepreneurs privés ; une expertise nationale s'est développée en ce qui concerne les concepts, les techniques et les instruments de la mise à niveau ; ces programmes ont permis la mise en place d'institutions et d'agences de l'Etat formées à la conduite et au pilotage des opérations entrant dans ce cadre ; le mérite le plus important est que pour l'avenir les pouvoirs publics disposeront d'une expérience dont l'évaluation permettra d'aller vers un cadre national qui entre dans la stratégie de relance et de développement des secteurs hors hydrocarbures.

Mais laissent entrevoir d'énormes problèmes (problème de ressources humaines, de ressources financières, la crainte d'ouverture, manque de transparence des comptes et d'information sur les dispositifs d'aide, etc.).

Malgré les insuffisances de notre enquête, l'échantillon étudié nous a permis de constater que la mise à niveau des PME algériennes, n'a pas été engagée avec beaucoup de conviction : la pluralité des programmes et des acteurs institutionnels et leur dispersion aura notamment contribué à rendre les différents dispositifs d'appui à la mise à niveau peu lisibles.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'Algérie qui a suivi une stratégie de développement dirigé, dont les résultats escomptés n'ont pas été atteints, a été contrainte d'interrompre l'expérience de planification suite aux événements d'octobre 1988. L'accord stand by (1994-1995) et le programme d'ajustement structurel (1995-1998) marquent la fin des hésitations des gouvernements successifs et confirment le début de la transition vers l'économie de marché.

Par ailleurs, la pression exercée par l'environnement international met l'économie algérienne en concurrence directe avec le reste du monde.

Les dernières décennies ont été marquées par l'extension du libre-échange, comme principe devant régir le commerce international, suite aux accords de l'Uruguay Round et à la création de l'OMC, successeur du GATT, à la création des zones de libre-échange et d'unions douanières. On parle de plus en plus de mondialisation des échanges de capitaux, de produits et services. Dans ce contexte concurrentiel, la compétitivité devient un impératif incontournable auquel les firmes doivent répondre sous peine de voir leurs produits déclassés par ceux d'autres firmes plus performantes.

Le concept de compétitivité surgit comme étant le sujet dominant dans l'économie mondiale. Les préoccupations pour une meilleure compréhension de la compétitivité apparaissent dans tous les discours politiques, académiques et les débats des industriels du monde entier. Toutefois, en dépit de l'usage intensif de ce concept, un consensus sur la définition du terme est loin d'être atteint. Pour certains, la compétitivité représente la capacité de pénétrer et de s'imposer sur des nouveaux marchés. Pour d'autres, la compétitivité reflète plutôt la capacité de maintenir une balance commerciale positive. Malgré cette diversité des définitions, il y a lieu de noter les deux aspects communs suivants : La compétitivité est un concept relatif, c'est-à-dire, l'évaluation de la compétitivité d'une nation, d'un secteur ou d'une entreprise est également faite par rapport à une entité similaire ; La compétitivité n'est pas un concept statique, il est étroitement lié aux conditions économiques du pays ainsi que les conditions du marché international.

Donc pour rester compétitif, une entité est appelée à suivre un processus de mise à niveau en réponse à des forces et à des facteurs intervenants dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché.

Dans cette acceptation, un programme de mise à niveau vise à atteindre des objectifs précis, que l'ONUDI présente de la manière suivante :

- Moderniser l'environnement industriel ;
- Renforcer les structures d'appui ;
- Promouvoir le développement des industries compétitives ;
- Améliorer la compétitivité et le développement de l'entreprise industrielle.

L'objectif des programmes de mise à niveau des entreprises n'est donc pas d'engager un processus d'industrialisation d'un pays mais de renforcer la compétitivité d'un secteur productif déjà existant et qui sera exposé à terme à la concurrence internationale.

Pour l'Algérie, l'accord d'association avec l'Union Européenne (en vigueur depuis septembre 2005) et l'adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce (les négociations en cours), génère de nouveaux défis pour les entreprises algériennes qui devront affronter une concurrence de plus en plus vive sur un marché domestique, protégé jusqu'ici, et sur les marchés extérieurs. La mise à niveau a pour but ultime d'améliorer la capacité concurrentielle des entreprises, pour sauvegarder des parts sur le premier et conquérir d'autres sur les seconds. Un grand nombre de PME seront exposées aux effets négatifs du démantèlement tarifaire du fait de leur petite taille et de leur caractère familial : elles n'ont ni la technologie, ni l'organisation, ni la qualité des produits étrangers concurrents.

L'expérience algérienne de mise à niveau compte au total cinq programmes. En dehors du programme pilote, ONUDI- Ministère de l'industrie, lancé et mené par l'ONUDI et le ministère de l'industrie, on distingue :

- Le programme de mise à niveau mené par le ministère de l'industrie (MIR), élaboré avec l'assistance de l'ONUDI puis repris par le ministère de l'industrie et de la promotion des investissements (MIPI) ;
- Le programme MEDA I d'appui aux PME/PMI algériennes, « Euro Développement PME » (ED-PME), financé et mené par l'Union Européenne avec une participation en nature de l'Algérie ;
- Le programme national de mise à niveau du ministère de la petite et la moyenne entreprise et de l'artisanat (AND-PME) ;

- Le programme Algéro- allemand « Développement économique durable » (GTZ), qui ne vise pas directement l'entreprise mais s'inscrit en appui aux efforts de modernisation de la PME

En mars 2008, un nouveau programme d'appui aux PME a été signé entre le Ministère de la PME et de l'artisanat et la Commission Européenne. Ce nouveau programme poursuit les activités déjà entamées dans le programme ED- PME mais d'une façon plus ciblée. Ce programme est appelé « le programme d'appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de communication (PME II) »

En Algérie, il est encore difficile de faire une évaluation globale des programmes de mise à niveau. Les premières évaluations (ONUDI, 2002-2006, ED PME, 2006) montrent certaines avancées, mais laissent entrevoir d'énormes problèmes. Les résultats positifs, qu'on peut tirer de l'expérience algérienne de mise à niveau sont surtout l'introduction et une large diffusion de l'idée nécessaire de mise à niveau auprès des différents acteurs concernés et notamment des entrepreneurs privés. Ces programmes ont permis la mise en place d'institutions et d'agences de l'Etat formées à la conduite et au pilotage des opérations entrant dans ce cadre.

Toutefois, il faut signaler que, ces programmes ont été initiés dans différents cadres et par différentes institutions et se sont traduits, de ce fait, par une approche de la mise à niveau selon une logique de projet de nature et de dimension différentes, visant la réalisation d'objectifs limités à l'entreprise et à son environnement le plus immédiat. Chaque programme prenait son inspiration dans ses propres références doctrinales et dans des expériences spécifiques et s'organisait sur une base institutionnelle tout aussi spécifique. Cette situation a eu pour conséquence l'émergence d'un dispositif éclaté en plusieurs programmes et emprunt de chevauchements institutionnels. Il a été marqué par une absence de critères économiques dans sa conception et s'est souvent focalisé sur les aspects micro économiques. L'intervention insuffisante de l'Etat a par ailleurs limité le financement de ces dispositifs. En conséquence, ce sont des programmes que les parties concernées (entreprises et associations professionnelles) ne sont pas appropriées et qui, pour l'ensemble de ces raisons, n'ont pas abouti aux résultats souhaités.

Une évaluation de l'impact économique des programmes mise en œuvre passerait par une appréciation de leurs effets au niveau de l'entreprise, de l'évaluation de son environnement et, sur le moyen / long terme, au niveau macro économique. Malheureusement, on ne peut

disposer d'aucun de ces indicateurs de résultats. A défaut de cela, nous disposons, pour les programmes, d'une comptabilité du nombre d'interventions réalisées auprès des entreprises. Par ailleurs et malgré les insuffisances de notre enquêtes, elle nous a permis de constater que la mise à niveau des PME algériennes n'a pas été engagée avec beaucoup de conviction, elle est conduite de façon un peu désordonnée et par plusieurs acteurs. Il faudrait avoir une démarche consensuelle et mettre en place un seul programme unifié pour avoir de véritables résultats. Le retard pris dans le domaine de la mise à niveau en Algérie est considérable et les aides apportées par l'Etat sont jugées très faibles. En conséquence, les PME algériennes demeurent fragiles. De nouvelles actions doivent être initiées par les pouvoirs publics, pour amener davantage d'entreprises à se mettre à niveau et ainsi atteindre un certain degré de compétitivité qui leur permettra de faire face à la concurrence étrangère.

Sur le plan des actions concrètes à entreprendre, on peut préconiser :

1. La création d'une instance dont la mission sera de coordonner les politiques de mise à niveau des entreprises et d'assurer le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre ;
2. Offrir un statut d'indépendance à l'agence qui sera en charge de l'application et de suivi de la mise à niveau. L'expérience a montré que les deux Ministère qui ont piloté les deux programmes se sont plutôt distingués par l'absence de relations, d'échange d'information et d'expérience. La concurrence pour le leadership peut influencer les évaluations ;
3. Créer une agence de suivi qui permettra à chaque étape, dont le délai reste à définir, d'apprécier qualitativement et quantitativement le processus de mise à niveau. Une série de critères de performance liant les champs : financier (ratios), économique (productivité, part de marché, etc.) et autres (emploi, qualité, etc.) devra servir à la notation. Le but est d'effectuer les ajustements nécessaires en cours de parcours et de rationaliser les moyens ;
4. Diagnostiquer les besoins en matière de mise à niveau pour éviter la standardisation des actions. La taille, la technologie et les marchés étant différents, la demande de mise à niveau l'est aussi. Mieux cibler cette demande augmentera l'efficacité de la mise à niveau (résultats et coûts) ;
5. Sensibiliser davantage les entreprises à moderniser leur gestion (comptabilité analytique, gestion des flux et des liquidités) et à mettre en œuvre des plans de recrutement et de formation ;
6. accorder un intérêt particulier aux entreprises innovantes ou ayant des activités de

R&D susceptibles de relever le défi de la compétitivité.

Partant de l'évaluation du dispositif de mise à niveau, qui a montré ses limites en terme de nombre d'entreprises qui ont réellement adhéré à ces programmes, il est apparu nécessaire d'engager une réflexion sur une nouvelle approche susceptible d'assurer une gestion efficace de ces programmes, dans le but d'améliorer les performances et la compétitivité d'un grand nombre d'entreprises.

Annoncé par le gouvernement le 11 juillet 2010, le programme quinquennal 2010-2014 de mise à niveau des PME est destiné à préparer les entreprises nationales à affronter la compétition internationale et à permettre la diversification des exportations. L'Etat, qui fixe un objectif de mise à niveau de 20 000 petites et moyennes entreprises durant la période 2010-2014, est ainsi disposé à engagé à cette fin, de 380 milliards de dinars (près 4 milliards d'euros) de ressources publiques en concours directs et en bonification sur les intérêts des crédits bancaires. Du coup, ce sont toutes les PME quelle que soit leur taille, qui sont éligibles à ce programme, pour peu qu'elles soient en activité depuis deux et qu'elles aient une structure financière équilibrée. Par ailleurs, pour ne pas confiner le programme dans une approche institutionnelle lourde, il a été mis en place des critères d'éligibilité par activité qui privilégient celles relevant de l'industrie, du BTPH, de la pêche, du tourisme, de l'hôtellerie, des services, des transports et des TIC.

Mais au-delà de la composante même de ce programme, certaines organisations patronales, à l'image du Forum des chefs d'entreprise (FCE), s'interrogent sur la capacité de l'organisme qui en assure le pilotage, à savoir l'Agence nationale de développement de la PME (ANDPME), de le mener à bien. Le FCE interpelle les pouvoirs publics, sur l'extrême difficulté d'assurer, en nombre et en qualité, les besoins d'expertises et études nécessaires à un programme de mise à niveau dont devraient bénéficier 20 000 PME durant les cinq prochaines années. La prise en charge annuelle de 4 000 PME requiert l'implication d'un nombre important de bureaux d'études et institutions publiques de pilotage pour couvrir l'énorme besoin en expertises et études qu'il génère.

Une autre contrainte portée par cette association patronale, a trait au statut inadapté de l'agence officiellement chargée de la conduite des opérations de mise à niveau. Cette dernière est, en effet, régie par le statut trop contraignant d'Etablissement public à caractère administratif (EPA) qui ne convient pas aux missions dynamiques qui lui sont assignées. Le FCE recommande de commencer par faire un état des lieux précis du secteur de la PME,

l'objectif étant d'aboutir à un recensement fiable de la population des PME algériennes et d'élargir le bénéfice de ce programme aux entreprises réalisant plus de 500 millions de DA de chiffre d'affaires annuel qui en sont aujourd'hui exclues.

Bibliographie

Références bibliographiques

1. Ouvrages :

1. **BENBITOUR Ahmed** « *L'Algérie au troisième millénaire (Défis et potentialités)* », Edition MARINOUR, Algérie, 1998.
2. **BENISSAD Hocine** « *l'économie algérienne contemporaine* ». PUF, Paris, 1980.
3. **BENISSAD Hocine** « *La réforme économique en Algérie (ou l'indicible ajustement structurel)* ». OPU, Alger, 1991.
4. **BENISSAD Hocine** « *Algérie : Restructuration et Réformes Economiques (1979- 1993)* ». OPU, Alger, 1994.
5. **BENISSAD Hocine** « *L'ajustement structurel objectifs et expériences* ». Algérie : Alin édition, 1994.
6. **BENSIDOUN Isabelle et CHEVALLIER Agnès** « *Europe- Méditerranée : le pari de l'ouverture* », Economica, Paris, 1996.
7. **BOUYACOUB Ahmed** « *la gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie* », volume 1, OPU, Alger, 1988.
8. **BOUYACOUB Ahmed** « *entreprise, entrepreneurs et gouvernance des PME-PMI : approches franco-algériennes* ». L'Harmattan. Paris, 2003.
9. **BOUZIDI Abdelmadjid** « *les années 90 de l'économie Algérienne* ». Algérie, ENAG, 2000.
10. **BRAHIMI Abdelhamid** « *L'économie algérienne* », OPU, Alger, 1991.
11. **FOUQUIN Michel** « *Industrie mondiale : la compétitivité à tout prix* ». Economica, Paris, 1986.
12. **GALAMBERT Patrice** « *20 clés pour la compétitivité, motivation et esprit d'entreprise* ». Les éditions d'organisation, Paris, 1987.
13. **JACQUES Richard** « *l'audit des performances de l'entreprise* », la villeguerrin édition, novembre 1989.
14. **LAKHLEF Brahim** « *Création et gestion d'entreprise : les erreurs à éviter* ». Grand-Alger- Livre (Algérie- Livres), Alger, 2008.
15. **MARNIESSE Sarah et EWA Filipiak** « *Compétitivité et mise à niveau des entreprise* » AFD. 2004.

16. **MEBTOUL Abderrahmane** « *L'Algérie face aux défis de la mondialisation* », Tome 2 : Réformes économiques et privatisation, OPU, Alger, 2002.
17. **MEKIDECHE Mustapha** « *L'Algérie entre économie de rente et économie émergente* ». Dahlab Alger 2000.
18. **MOIGNE Camille** « *Organisation du système d'information de gestion* ». Edition Foucher. Paris, 2001.
19. **M'HAMSADJI-BOUZIDI Nachida** « *5 essais sur l'ouverture de l'économie algérienne* », ENAG/ EDITIONS, Alger, 1998.
20. **PATRICK Boisselier** « *contrôle de gestion* », 2^{ème} édition, librairie Vuibert, 2001.
21. **PATRICK Labia, MARIE Christine, BERNARD Gelabert**, « *Zone d'aménagement du territoire, mode d'emploi* » L.G.D.J, 1997.
22. **PERCEROU Roger** « *entreprise, gestion et compétitivité* ». Economica. Paris, 1984.
23. **SPITEZKI Henri** « *La stratégie de l'entreprise : compétitivité et mobilité* ». Economica. Paris, 1995.
24. **SAUVIN Thierry** « *La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée* ». Ellipses Edition Marketing S.A, Paris, 2005.
25. **THEVENOT Dominique** « *Le partage des connaissances, une mémoire interactive pour la compétitivité de l'entreprise* ». Technique & Documentation, Paris, 1998.

2. Articles et documents :

1. **MADOUY Mohamed, BOUKRIF Moussa** « *De l'économie administrée à l'économie de marché. Les PME à l'épreuve de la mise à niveau des entreprises en Algérie* »
http://web.hec.ca/airepme/images/File/JS2009/A16C49_FINAL.pdf
2. **BOUKRIF Moussa, MADOUY Mohamed** « *Les PME algériennes à l'épreuve de la « mise à niveau » des entreprises* »
http://books.google.fr/books?id=FUa5WQfghjAC&pg=PA73&dq=boukrif+moussa&hl=fr&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q=boukrif%20moussa&f=false
3. **BOUKRIF Moussa, BELATTAF Matouk** « *Politique algérienne d'insertion des jeunes : entre la logique économique et la vision sociale* »
<http://jeunes-et-societes.com/public/archives/2005/BOUKRIF.pdf>

4. **ADLI (Z), FERRAH (A), YAHIAOUI (S), CHEHAT (M)** « *Le développement de la PME en Algérie : l'impératif de mise à niveau des institutions* ». www.Gredaal.com.
5. **ASSALA Khalil** « *PME en Algérie : de la création à la mondialisation* ». 8^e CIFEPME. http://www.competencesentrepreneuriales.net/admin/saisie/doc/4bd1dab491939khalil_assala.pdf
6. **BENNACEUR Samy, BEN HOUSSEF Adel, GHAZOUANI Samir, M'HENNI Hatem** « *Evaluation des politiques de mise à niveau des entreprises de la rive sud de la Méditerranée : les cas de l'Algérie, l'Egypte, le Maroc et la Tunisie* ». FEMISE RESEARCH PROGRAMME. Décembre 2007. <http://www.femise.org/PDF/ci2006/FEM31-05.pdf>
7. **Ministère de l'industrie et de la promotion des investissements** « le projet de stratégie et politique de mise à niveau de l'entreprise algérienne ». Synthèse, Octobre 2008.
8. **MIMOUNE Lynda et KHELADI Mokhtar** « *Partenariat Algérie- Union européenne et mise à niveau des entreprises algériennes* », Colloque « Economie Méditerranée Monde Arabe », 26 et 27 mai 2006, Université Galatasaray, Istanbul, Turquie. <http://emma.gsu.edu.tr/articles/mimoune.doc>.
9. **BOUYACOUB Ahmed** « *L'économie algérienne et le programme d'ajustement structurel* ». 1997. <http://www.confluences-mediterranee.com/IMG/pdf/04-0096-9721-008.pdf>
10. **ONUUDI** « *Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie* ». Vienne, 2006. www.unido.org/fileadmin/import/56653
11. **LACHAAL Lassaad** « *La compétitivité : concepts, définition et applications* ». Institut National de la Recherche Agronomique de Tunis. <http://www.scribd.com/doc/41151211/competitivite>
12. **JAZIRI Raouf, CHERIF Mehdi, ATTIA Wathek** « *Le programme de mise à niveau des entreprises tunisiennes : fondements, démarches et impacts* ». Institut Supérieur de Gestion de Sousse. <http://www.apreis.org/docs/prog.mise.niv.ent.tun.raouf>
13. **AZOUAOU Lamia, BELOUARD Nabil Ali** « *La politique de mise à niveau des PME algériennes : enlisement ou nouveau départ* ». VI colloque international 21-23 juin 2010. Hammamet (Tunisie). http://www.ps2d.net/media/AZOUAOU_lamia.pdf
14. **Pricewaterhouse Coopers Développement** « *Les facteurs et indicateurs de la compétitivité des entreprises de services rendus à l'industrie* ». www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sect/pdf/compt.pdf
15. **JAMET Jean- François** « *La compétitivité des entreprises européennes* ». Fondation Robert SCHUMAN. Questions d'Europe n°60. 30 juin 2007. http://www.robert-schuman.eu/question_europe.php?num=qe-60

16. **MERZOUK Farida** « *PME et compétitivité en Algérie* ». Université de Bouira. Algérie.
<http://www.univ-tlemcen.dz/~fseg/larevue09/FARIDA%20MERZOUK.pdf>
17. **ONUDI** « *Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle* ». Vienne, 2002.
http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Pub_free/Guide_methodologique_restructuration_mise_a_niveau_et_competitivite_industrielle.pdf
18. **MEGHERBI Khelloudja, ARABI Mohamed** « *Les pratiques d'innovation et leurs implications socio- organisationnelles : cas des PME de la région de Bejaia* ». www.estimate.ird.fr/IMG/pdf/Innovation
19. **AZOUAOU Lamia** « *La compétitivité et la mise à niveau des PME maghrébines : analyse à partir d'une approche multidimensionnelle* ». Université Sorbonne. Paris 3.
<http://www.univ-tlemcen.dz>
20. **AZOUAOU Lamia** « *La mise à niveau : outil et condition de la compétitivité des PME algériennes* »
http://labocolloque5.voila.net/113Lamia_AZOUOUA.pdf
21. **ANDPME** « *Les événements réalisés par l'ANDPME* ». Novembre- Décembre 2010.
http://www.andpme.org.dz/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=76&Itemid=536
22. **LAMIRI Abdelhak** « *la mise à niveau : enjeux et pratiques des entreprises algériennes* ». <http://www.esc-alger.com/pdf/lamiri2.pdf>
23. **CHERIET Athmane** « *Mondialisation de l'économie algérienne : du Big – Push à l'ajustement structurel* ». Revue Sciences Humaines, n° 31, juin 2009, Vol B, Economie, PP.17-36.
www.umc.edu.dz/revue/index.php/compon
24. **KHAMASSI- El EFRIT. F et HASSAINYA. J** « *Analyse de la compétitivité des entreprises et des produits agro-alimentaires : pertinence et apports de l'approche filière* ». www.ressources.ciheam.org/om/pdf
25. **BOUTALEB Kouider** « *L'assurance qualité : un enjeu stratégique pour les entreprises algériennes* »
www.univ-tlemcen.dz/~qualima/Art_Pdf
26. **Gouvernement Algérien** « *Algérie : 2^{ème} rapport national sur les objectifs du millénaire pour le développement* ». Septembre 2010.
www.dz.undp.org/publications/national
27. **MARCHESNAY Michel** « *la petite entreprise : sortir de l'ignorance* »
http://www.cairn.info/article.php?IDREVUE=RFG&IDNUMPUBLIE=RFG144&IDARTICLE=RFG_144_0107

28. **Bulletins d'information statistique** n°14 indicateurs 2008, n°15 indicateurs 2009. Ministère de la PME et de l'artisanat. www.pmeart-dz.org
29. **Annuaire statistique de la wilaya de Bejaia**. DPAT- Ed; Résultat 2008 éditions 2009 ; Résultat 2009 édition 2010.
30. **Centre National du Registre du Commerce**. Les créations d'entreprises en Algérie. Statistiques 2007. Avril 2008. Alger.
31. **Centre National du Registre du Commerce**. Principaux textes relatifs au registre du commerce et aux publicités légales (mis à jour à la fin 2008). Janvier 2009. Alger.
32. **Rapport de CNES** : pour une politique de développement des PME en Algérie, 2001.
33. **Actes des assises de la PME**, janvier 2004.

3. Mémoires et thèse :

1. **MELBOUCI Née BELHOUT Leila** « *Création, développement et croissance des entreprises algériennes en relation avec la dynamique de l'environnement politique, juridique et économique (1962-2005)* ». Thèse de doctorat en sciences économiques. Université de Tizi-Ouzou. 2007.
2. **AOUDIA E** « *Analyse des activités d'innovation et leur impact sur la compétitivité des entreprises* ». Mémoire de magister. Université de Bejaia. 2004.
3. **BOUZIT Naima** « *Entrepreneuriat familial : Etat des lieux et perspective, cas de la wilaya de Bejaia* ». Mémoire de magister en sciences de gestion. Université de Bejaia. 2010.
4. **REDOUANE Abdellah** « *Développement des PME et promotion des exportations : quelles perspectives pour l'Algérie ? une étude de cas de la wilaya de Bejaia* ». Mémoire de magister. Université de Bejaia. 2009.
5. **AZZI Rafik** « *Business plan et système d'aide à la décision : état de quelques PME de la wilaya de Bejaia* ». Mémoire de magister. Université de Bejaia. 2010.
6. **HANI Slimane** « *Essai d'analyse de l'impact du capital humain sur l'entrepreneuriat : cas de TPE dans la wilaya de Bejaia* ». Mémoire de magister. Université de Bejaia. 2010.
7. **HAFFAF Sabrina** « *Essai d'analyse de l'impact économique et écologique des zones industrielles : cas de la zone industrielle TAHARACHT Akbou dans la wilaya de Bejaia* ». Mémoire de magister. Université de Bejaia. 2009.
8. **TARMOUL Rabah** « *Essai de construction de quelques indicateurs de développement local : cas de la wilaya de Bejaia* ». Mémoire de magister. Université de Bejaia. 2002.
9. **BELLACHE Youghourta** « *Essai d'évaluation des effets de l'ajustement structurel sur le développement local : cas des communes du versant Nord du massif des Babor- Bibans* ». Mémoire de magister. Université de Bejaia. 2002.

4. Revues :

1. **ECONOMIA**, La revue algérienne de l'économie et de la finance. N° 16, Février 2009.
2. **INTERNATIONAL L'ACTUEL**, le magazine de l'économie et du partenariat international. N°104. Alger. Juin 2009.
3. **INTERNATIONAL L'ACTUEL**, le magazine de l'économie et du partenariat international. N°69. Alger. Avril 2006.
4. **CRESCENDO**, revue des relations économiques et commerciales italo-algériennes de l'ambassade d'Italie et de l'Institut italien pour le commerce extérieur. Numéro5. Mars –juin 2009.
5. **SGP SOGEPORTS**, société de gestion des participations de l'Etat / Ports. Guide des ports de pêches algériens. Mai 2009.
6. **PME Magasine d'Algérie**, programme d'appui mis en place par le gouvernement algérien. N°35, Algérie, du 15 janvier au 15 février 2006.
7. **Revue des sciences commerciales et de gestion** « la mise à niveau : enjeux et pratiques des entreprises algériennes ». N°02, ESC ALGER. 2003.
8. **Revue du CREAD** (Centre de recherche en économie appliquée pour le développement). N°39, 1^{er} trimestre 1996, Alger, numéro spécial sur « Entreprises publiques et transition à l'économie du marché » sous la direction de A. BOUYACOUB.
9. **Bulletins d'information statistique** : N°13 (2007), N°14 (2008), N°15 (2009). Direction des systèmes d'information et des statistiques. Ministère de la petite et la moyenne entreprise et de l'artisanat.
10. **ONS : Collections statistiques n° 100** : l'activité industrielle 1989-2000
11. **ONS : Collections statistiques n° 82** : commerce extérieur 1992-1998
12. **Annuaire statistique de la wilaya**.DPAT.2008/2009
13. **CNES**, Rapport sur la conjoncture économique et social, 2^{ème} semestre. Mai 2001.

5. Lois et textes législatifs

1. **Loi n° 01-18 du 12 décembre 2001** portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise, article 04, journal officiel.
- 2.
3. **Le décret législatif du 05/10//1993** relatif à la promotion de l'investissement, l'ordonnance du 25/07/1995, et loi n° 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise.
4. **L'ordonnance n° 75 -59 du 26 septembre 1975**, modifiée et complétée, portant code de commerce.
5. **Décret n° 73-45 du 28-02-1973** relatifs à la création des zones industrielles

Annexes

Questionnaire

Le questionnaire ci-joint s'inscrit dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de magistère en sciences économiques à la faculté de gestion, sciences économiques et sciences économiques à l'Université de Bejaia dont le but de dresser un état des lieux de la mise en œuvre des programmes de mise à niveau dans la wilaya de Bejaia.

Convaincu que votre contribution sera d'un apport considérable et viendra enrichir la qualité de cette recherche. Les informations recueillies auront une finalité strictement scientifique.

Tout en vous remerciant à l'avance pour la précision de vos réponse et pour la contribution que vous voudriez bien apporter à cette étude, veuillez, agréer, madame/ monsieur l'expression de notre haute considération.

Réalisé par : Akli.OUCHEN
Encadré par : Pr. BELATTAF

1. Informations générales

1. Dénomination ou raison sociale :.....
2. Date de création :.....
3. Date d'entrée en activité :.....
4. N°d'immatriculation au RC :.....
5. N°d'identification fiscale :.....
6. Capital social en Milliers de DA :.....
7. Forme juridique :.....
8. Banque de l'entreprise :.....
9. Adresse siège.....

. Informations techniques

2. Principaux produits fabriqués (ou services fournis) par l'entreprise (Liste)

-
-
-

3. Les produits fabriqués (ou les services fournis) sont écoulés sur un :

- marché local
- marché national
- marché mondial

4. Matières premières utilisées (liste)

-
-
-
-

5. L’approvisionnement en matières premières se fait sur un

Marché local Marché national Marché mondial

6. Principaux équipements de production.....
.....
.....

7. Certification ISO :.....
Indiquer si l’entreprise est engagée, dans le programme de certification, ou si l’entreprise est certifiée ISO.....

8. Les investissements ont été financés par :

- Apports des propriétaires
- Crédit bancaire
- Les deux

9. Dans quel dispositif votre entreprise a-t-elle été créée ?

- ANSEJ
- ANDI
- Autres, précisez.....

10. Moyens de production

(Faire un commentaire sur l’état des moyens de production : technologie, taux d’utilisation des capacités, âge, état actuel)

.....
.....
.....
.....
.....

11. Emploi

Qualité	Nombre
Cadres	
Personnel permanent	
Personnel saisonnier	
Effectif total	

La mise à niveau

12. Préciser l'instruction / structure d'appui qui vous à contacté pour formuler votre demande

- MPMEA
- MIPI
- CCI
- FCE
- Autre, précisez.....

- **Membre d'une association professionnelle :** OUI NON
Si Oui, laquelle.....

13. Nature du programme de la mise à niveau

- MIR
- MEDA 1
- AND-PME
- Le programme algéro- allemande (GTZ)
- MEDA 2
- Plusieurs programmes à la fois. Lesquels.....

14. Date du lancement.....

15. Le projet du développement de l'entreprise (présenté au dossier de la candidature)

- Marché d'exportation
- Investissement technologique
- Mise aux normes
- Autres, précisez.....

16. Les objectifs et résultats attendus de l'intervention de mise à niveau :.....

.....
.....
.....

17. L'état d'avancement des activités

- Diagnostic en cours
- Diagnostic terminé
- Action de mise à niveau en cours
- Action de mise à niveau terminée

18. Nombre d'actions de mise à niveau :.....

19. De quelle (s) nature (s) sont vos besoins d'assistance technique et/ou de formation

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Diagnostic stratégique | <input type="checkbox"/> Stratégie commerciale |
| <input type="checkbox"/> Qualité | <input type="checkbox"/> Comptabilité / finance |
| <input type="checkbox"/> Système d'information | |
| <input type="checkbox"/> Gestion de production | |
| <input type="checkbox"/> Autre, (à préciser)..... | |

20. Procédures de fonctionnement

	Les délais de mise en oeuvre
Diagnostic global de la situation de la PME	
Adoption du programme	
Exécution et suivi du plan	
Octroi des primes	

21. Les procédures d'adhésion présentent-t-elles un obstacle pour les entreprises

- OUI NON

Si OUI, lesquelles ?

- Procédure de candidature
- Procédure de validation du plan de mise à niveau
- Procédure de déblocage des primes

22. Le plan de mise à niveau

Investissements matériels

Désignation	Millions DA	Début de réalisation	Fin de réalisation
Modernisation d'équipements			
L'acquisition de nouvelles technologies			
Extensions			
Sous total			

Investissements immatériels

Désignation	Millions DA	Début de réalisation	Fin de réalisation
Développement des ressources humaines et formation			
L'amélioration de la gestion administrative			
Marketing et le développement des exportations			
Introduction de nouveaux concepts de gestion			
Etablissement d'un système d'assurance qualité			
Recherche de partenariat technique, commerciaux et financiers			
Protection de l'environnement			
Sous total			

Coûts total des investissements en millions DA.....

Délais de réalisation.....

23. L'impact des programmes de mise à niveau sur les principaux variables

Variables	Valeur en Million DA (avant la mise à niveau)				Valeur en Million DA (après la mise à niveau)		
	n-3	n-2	n-1	n	n+1	n+2	n+3
Chiffre d'affaire							
Effectifs							
CA export							
Modernisation des équipements							
Programme qualité							
Coûts de production							
Résultats							
Autres à détailler							

N.B : n correspond à l'année de lancement du programme.

24. Les principales entraves enregistrées dans la réalisation du programme de mise à niveau

- Manque de clarté dans la vision
- Financement
- Manque de personnel (cadres)
- Autre. Précisez.....

25. Le taux de satisfaction sur le programme et ses effets

	Note
Tout à fait satisfait	
Plutôt satisfait	
Assez satisfait	
Plutôt insatisfait	
Tout a fait insatisfait	
Sans réponse	

26. avez- vous participé aux séminaires (rencontres- débats) de formation organisés en faveur des entrepreneurs ?

- OUI
- NON

Si OUI, indiquer le lieu et la date :

27. Les obstacles rencontrés au cours de la mise en œuvre du programme de mise à niveau :...

.....
.....
.....
.....
.....

28. Avez- vous des suggestions (recommandations) à donner, concernant les programmes de mise à niveau en général et leur mise en œuvre en particulier ?.....

.....
.....
.....
.....
.....

29. Un commentaire à faire (conclusion).....

.....
.....
.....
.....
.....

Nous vous remercions pour votre aimable collaboration

Tableau N°1 : Unités industrielles du secteur public

Noms des Unités et Adresse	Produits et capacités initiales installées	Effectifs
SPA BEJE Bejaia Emballage Z.I Route des Aurès Bejaia	Toile jute, Sacherie jute, Ficelle corde, Ficelles cordes PP et sisal	346
ALCOVEL Algérienne des Cotonnades et Velours Z.I. Akbou	Filés coton + acrylique, Tissus habillement et tissus ameublement	767
SENTEX BP 68 Kherrata	Tissu blanc, Tissu teint, Tissu imprimé	165
MAC SOUM Manufacture de Chaussures Soummam Akbou	Chaussures de sécurité	494
ALFADITEX Algérie Fabrication Divers Textiles RN 26 Remila Cne de Fénaia.	Tissus cardés, Articles non tissés	785
ICOTAL Industrie Cotonnière Algérienne Arrière-port Bejaia	Bonneterie, Vêtements sport, Vêtement professionnel	410
ALCOST SPA Algérienne du Costume Z.I Route des Aurès Bejaia	Articles de villes, Tenues et uniformes, Articles professionnels	487
SPA TRANSBOIS Société transformation du bois Arrière- port Bejaia	Panneau contre-plaqué, Panneau latté, Panneau particules	329

SOMACOB Société des Matériaux de Construction Bejaia Z.I. Ihaddaden Bejaia	Unité siège / Carreaux granito et Agrégats Akbou Agrégats Toudja / Agglo béton El Kseur Menuiserie Générale Tazmalt Plâtre Boudjelil / Briqueteries Remila et Seddouk	279
ALGRAN Filiale ENOF Timezrit	Agrégats	62
ALGRAN/ENOF Agrégats Adrar Oufarnou Bejaia	Agrégats	100
ENCG/UP08 Raffinerie Savonnerie Quatre Chemins Bejaia	Huiles, Savon Ménage, Savonnettes Copeaux et Savon	305
Complexe COGB/La Belle Bejaia Complexe Corps Gras Est Z.I. Ihaddaden – Bejaia Savonnerie - raffinerie d'huile Margarinerie	Raffinerie, Savonnerie, Margarine, Glycérine, Acide Gras, Emballage Margarinerie de table et feuille conditionnée, margarinerie	561 52
ERIAS Sétif/Filiale Les Moulins de la Soummam SPA -Unité de Sidi Aich - Unité de Kherrata	Farines, Semoules Semoules	230
LAITERIE AMIZOUR Domaine Maouchi Ahmed Amizour	Lait pasteurisé conditionné, Lait fermenté	55
EPE Liège Aggloméré Spa Aokas	Transformation de liège	109

EPE SPA ENMTP/Unité Grues Z.I Route des Aurès Bejaia	Grues à montage rapide GMR 14/04, 18/05, 20/10 E*EPL 800L, Bennes à béton	159
EPE/SONARIC Unité Equipement de Cuisines Collectives Z.I. Akbou	Cuisines collectives	22
SONELGAZ PE Groupement des Centrales Hydrauliques de Darguina	Production d'électricité	145
SONATRACH DRB Route de Jijel Bejaia	Transport par canalisations pétrole brut, condensât, gaz naturel	464
NAFTAL DISTRICT COM Arrière-port Bejaia	Distribution Produits Pétroliers et Dérivés <u>Zone GPL</u> : Butane, Propane <u>Zone CLP</u> : Carburants, Lubrifiants, Pneumatiques Réseau stations-service	263 361
SPA SONELGAZ Centre de Bejaia - Direction du Transport de l'Electricité et des Mouvements d'Energie/Région Transport de l'Electricité Sétif - Direction de transport – Cité Tobal	Fourniture d'Electricité et Gaz	375
Entreprise KAHRIF Brigade de Bejaia Z.I. Bejaia	Réalisation travaux électricité et l'électrification rurale	37
Total Emploi : 7 581		Total Unités : 31

Source : DPAT. Bejaia, annuaire statistique 2009. Edition. 2010.

Liste des tableaux

1- Liste des tableaux

Tableau N°1 : Répartition des investissements en pourcentage.....	33
Tableau N°2 : Investissements prévus durant le plan de Constantine 1959- 1963.....	33
Tableau N°3 : Répartition de la population active en 1956.....	34
Tableau N°4 : Investissements productifs et improductifs en 1963-1966- planifiés en millions de DA.....	35
Tableau N°5 : Structure démographique 1966.....	36
Tableau N°6 : Création d'entreprises autogérées entre 1963- 1964.....	37
Tableau N°7 : La part de l'industrie dans l'investissement total.....	39
Tableau N°8 : Production en quantité physique.....	42
Tableau N°9 : Naissance des entreprises nationales.....	43
Tableau N°10 : La répartition des salariés selon les entreprises.....	44
Tableau N°11 : Evolution du taux de change 1985-1989.....	46
Tableau N°12 : La situation de la dette extérieure (1984 - 1989) en million, de Dollars" U..	47
Tableau N°13 : Evolution des échanges extérieurs de 1980- 1989.....	47
Tableau N°14 : Situation du compte trésor.....	48
Tableau N°15 : Croissance du PIB en pourcentage (1985- 1989).....	48
Tableau N°16 : Evolution des créations d'emploi 1980-1989.....	49
Tableau N°17 : Evolution du taux de chômage 1982-1989.....	49
Tableau N°18 : Répartition du nombre d'entreprise et des effectifs.....	50
Tableau N°19 : Ratio du service de la dette 1993-1994.....	51
Tableau N°20 : Evolution de la dette extérieure de l'Algérie 1990- 1995 (en milliards USD).....	50
Tableau N°21 : Evolution de la structure des importations algériennes.....	51
Tableau N°22 : L'emploi dans le secteur public en 1990-1991.....	54
Tableau N°23 : Taux de chômage par groupe d'âge en 1990-1991.....	54

Tableau N°24: Evolution de la dette extérieure de l'Algérie 1995-2000 (en milliards de dollars US)	55
Tableau N°25 : Evolution du service de la dette (principale et intérêts) (en milliards de dollars US).....	55
Tableau N°26: Taux d'accroissement des effectifs permanent Mars 1996/ Septembre 1995 (en %).....	56
Tableau N°27 : Emploi et chômage en 1994 et 1997 (en milliers et en %)......	56
Tableau N°28: Evolution de l'emploi et des frais de personnel.....	58
Tableau N° 29: Les indicateurs économiques entre 2004-2009.....	59
Tableau N°30 : Classification des PME par le nombre d'effectif et le chiffre d'affaire.....	66
Tableau N°31 : Population du secteur de la PME et de l'artisanat vers la fin 2009.....	67
Tableau N°32 : Evolution de la population des PME (2008-2009).....	67
Tableau N°33 : Répartitions des PME publiques par groupes de secteurs d'activités.....	68
Tableau N°34 : Répartition des PME par régions.....	69
Tableau N°35 : Evolution comparative des dix premières wilayas (2008-2009).....	69
Tableau N°36 : Les secteurs d'activités dominants par ordre décroissant.....	70
Tableau N°37 : Evolutions des secteurs d'activités dominants (2008-2009).....	71
Tableau N°38 : Les emplois déclarés par composantes.....	71
Tableau N°39: Evolution de la part du secteur privé dans la valeur ajoutée totale en milliards DA.....	74
Tableau N°40: Répartition des projets d'investissement déclarés par secteurs d'activités regroupés pour le 1 ^{er} trimestre 2009.....	78
Tableau N°41 : Répartition des projets et nombre d'emploi au 1 ^{er} trimestre 2009.....	80
Tableau N°42 : Répartition des dossiers de garantie par secteurs d'activités.....	82
Tableau N°43 : Répartition des garanties CGCI- PME par secteurs d'activités (arrêtée au 30/06/2009).....	83

Tableau N°44 : Le démantèlement tarifaire en Algérie prévu dans l'accord d'association avec UE.....	91
Tableau N°45 : Les programmes existants de mise à niveau en Algérie.....	94
Tableau N°46 : La répartition par branche d'activité des 313 entreprises retenues pour bénéficier de l'aide de fonds.....	104
Tableau N°47 : Répartition juridique des entreprises.....	120
Tableau N°48 : Evolution de la population de la wilaya de Bejaia de 1977 à 2008.....	129
Tableau N°49 : Situation de l'emploi dans la wilaya.....	130
Tableau N°50 : Les zones industrielles de la wilaya de Bejaia.....	133
Tableau N°51 : Principales productions.....	135
Tableau N°52 : Données statistiques sur la population des PME et de l'artisanat.....	138
Tableau N°53 : Population du secteur de la PME (Emplois).....	139
Tableau N°54 : Evolution des PME, artisans et l'emploi au cours de l'année 2008/2009...	139
Tableau N°55 : Répartition des PME privée par secteur d'activités.....	140
Tableau N°56 : Répartition des PME par secteurs d'activité regroupés.....	141
Tableau N°57 : Répartition des PME privées par forme juridique.....	142
Tableau N°58 : Répartition des PME par tranche d'effectifs : (publiques et privées).....	142
Tableau N°59 : Répartition spatiale des PME des 10 premières communes et le nombre d'emploi (par ordre décroissant).....	144
Tableau N°60 : Evolution des recettes fiscales de la wilaya de Bejaia en DA.....	145
Tableau N°61 : Le programme national de mise à niveau AND PME (W) Bejaia.....	149
Tableau N°62 : PME de la Wilaya de Bejaia dans le programme MEDA I.....	150
Tableau N°63 : Répartition des PME par nature de programme de mise à niveau.....	154
Tableau N°64 : Répartition des PME enquêtées par commune (MEDA I).....	155
Tableau N°65 : Répartition des PME enquêtées par commune (AND PME).....	155
Tableau N°66 : Répartition des PME enquêtées par commune (MEDA II).....	156
Tableau N°67 : Répartition des entreprises par secteur d'activités.....	156

Tableau N°68: Date de création des entreprises enquêtées.....	157
Tableau N°69: La forme juridique des entreprises enquêtées.....	158
Tableau N°70 : Structure de financement initial.....	158
Tableau N°71 : Organismes d'aide à la création de l'entreprise.....	159
Tableau N°72 : Etat d'avancement de programme national de mise à niveau AND PME Au 31/12/2009.....	160
Tableau N°73 : Nombre d'action par nombre d'entreprises inscrites dans le programme MEDA I en % au 31/12/2009.....	161
Tableau 74 : Evolution des ventes.....	166

Résumé

L'Algérie, à l'instar des autres pays en développement, fait face à un nouvel environnement international marqué par la libéralisation totale des marchés mondiaux et l'érosion des préférences commerciales notamment celles octroyées dans le cadre des accords UE/ Algérie.

Pour tirer un meilleur parti de cette situation, l'ensemble du tissu économique et industriel doit rapidement s'ajuster à cette nouvelle donne. C'est dans cette perspective que les pouvoirs publics avec l'aide des différents acteurs (Union européenne, ONUDI) ont inscrit plusieurs programmes de mise à niveau destinés à assurer le renforcement des capacités concurrentielles des entreprises, d'encourager le partenariat industriel et de renforcer l'environnement socio-économique de l'entreprise.

L'objectif de notre travail est d'évaluer l'impact des programmes de mise à niveau sur la compétitivité des PME algérienne. Nous nous appuyons, dans ce travail, sur une enquête de terrain élaborée à partir d'un échantillon de 46 PME ayant déjà entamé leurs processus de mise à niveau.

Le mémoire est divisé en deux parties :

Première partie : La mise à niveau : outil et condition de la compétitivité des PME algériennes

Dans un premier chapitre nous présentons une revue de la littérature relative aux concepts de la compétitivité et de la mise à niveau. Dans le deuxième chapitre, nous exposerons les changements institutionnels touchants aux entreprises algériennes. Dans le troisième chapitre, nous le consacrerons à la présentation du secteur des PME en Algérie.

Deuxième partie : Evaluation des programmes de mise à niveau des PME algériennes

Dans un quatrième chapitre, nous présenterons la genèse ainsi que les résultats des différents programmes de mise à niveau en algérie. Le cinquième chapitre, présentera la wilaya de Bejaïa ; notre terrain d'étude. Enfin, le dernier chapitre sera consacré à une enquête de terrain afin de tirer les enseignements et quelques pistes de réflexions sur la perception de la politique de mise à niveau par les dirigeants algériens.

Mots clés : compétitivité, concurrence, mise à niveau, PME algériennes, accord d'association, mondialisation, Algérie.

ملخص

إن الجزائر، على غرار باقي الدول في طريق النمو، تواجه نظاما اقتصاديا عالميا جديدا، يسوده منطق العولمة للنظام الرأسمالي، و يقوم على آليات جديدة للتبادل الدولي.

وبغرض الاستفادة من مزايا التبادل الدولي، تسعى الجزائر إلى جعل نسيجها الاقتصادي و الصناعي يتأقلم مع هذا الوضع الجديد.

في هذا الإطار، ارتأت السلطات العمومية، بمساهمة بعض الأطراف (الاتحاد الأوروبي، منظمة الأمم المتحدة للتطور الصناعي)، إلى تبني إستراتيجية لتأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، للاندماج الايجابي في حركية الاقتصاد الدولي، من خلال تطوير إنتاجها، و محاولة الارتقاء بقدراتها التنافسية التي تمكنها من مواجهة المنافسة الخارجية، ومخاطر العولمة على المستويين المحلي و الدولي.

في هذا العمل حاولنا تقييم مختلف برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وإبراز أهم المكاسب المحققة من وراء استراتيجيات التأهيل الاقتصادي بنسبة للمؤسسة الجزائرية، على المستوى الوطني وعلى الصعيد الدولي. وقد اعتمدنا، لانجاز هذا العمل، على دراسة ميدانية مست المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية بجاية، والتي انطلقت في مسار تأهيل وضعيتها الاقتصادية والمالية.

كلمات أساسية: التنافسية، المنافسة، تأهيل المؤسسات، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، عقد الشراكة، العولمة، الجزائر.

Abstract

Algeria, as well as many other developing countries is facing a new international environment which is marked by the complete liberalization of global markets and the erosion of trade preferences such as those granted in the framework of the EU/Algeria.

To take profit of this situation, the entire economical and industrial base should be adjusted quickly.

This is how the government with the help of different actors (EU, UNIDO) has set several upgrade programs which are designed to ensure the competitive capacities of companies and promote the industrial partnerships and strengthen the socio-economic of the companies.

Our aim is to evaluate the impact of programs which upgrade the competitiveness of SMEs in Algeria. We have focused on our investigation on some companies who have already begun their process of upgrading.

Keywords: competitiveness, competition, upgrading, Algerian SMEs, association agreement, globalization, Algeria.