

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences
Commerciales
Spécialité : Management Economique des Territoires et Entrepreneuriat



Tasdawit n' Bgayet
Université de Béjaïa
جامعة بجاية

Mémoire

Présenté en vue de l'obtention du
Diplôme de Master en sciences de gestion spécialité : Management Economique des
Territoires et Entrepreneuriat

Thème :

***Partenariat Euro-Méditerranéen, et Programme
de mise à niveau***

Cas de l'imprimerie HARANI de Bejaia

Présenté par :

Mr: AIT ATMANE Hamou

Membres de jury :

Président : Mr BOUMOULA Samir

Examineur : Mr BEATOUR Hocine

Rapporteur: Mr OUCHICHI Mourad

Année Universitaire: 2013/ 2014



Remerciements

J'adresse mes plus sincères remerciements

à

*Tous ceux qui ont contribué de près ou de
loin pour la réalisation de ce mémoire.*

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

*Mes chers parents, pour tout leur soutien
et leur réconfort qui m'a accompagné tout
au long de mes études.*

A toute ma famille.

A tous mes amis et amies.

Hamou

TABLE DES MATIERES

Liste des Abréviations

Introduction Générale

Chapitre I : Le partenariat Euro-Maghrébin : Genèse et développement

I.1-Aperçu historique	04
I.2- la conférence euro-méditerranéenne de Barcelone	08
I.2.1. Le Triptyque de Barcelone.....	09
I.2.2.Le financement des actions du partenariat de Barcelone.....	11
I.3. Les accords d'association entre l'UE et les trois pays du Maghreb.....	13
I.3.1. L'accord d'association entre UE/Maroc	13
I.3.2. L'accord d'association entre l'UE/Tunisie.....	16
I.3.3. L'accord d'association entre l'UE/ Algérie.....	17
I.4. Le Partenariat à l'épreuve des réalités maghrébines	20
I.4.1. Les réseaux historiques d'accumulation.....;	22
I.4.2. La résistance des rentes à la libéralisation.....	23
I.4.3. Les ruse des privatisations.....	24
I.4.4. Les faux semblants de l'économie de marché.....	24
I.4.5. Le poids des appareils sécuritaires.....	25

Chapitre II : L'accord d'association Algérie-Union Européenne

II.1.La transition de l'Algérie vers l'économie de marché.....	27
II.1.1. L'évolution de l'économie Algérienne	28
II.2.Le partenariat Algérie-Union Européenne.....	35
II.2.1. présentation des acteurs du partenariat Algérie-Union Européenne.....	35
II.2.2. Présentation de l'accord d'association Algérie-Union Européenne.....	36
II.3. L'impact de l'accord d'association sur l'économie Algérienne	37

Chapitre III : Etat des lieux des PME et le programme de mise à niveau en Algérie

III.1. La PME en Algérie : Etat des lieux.....	39
III.1.1. La définition de la PME en Algérie.....	39
III.1.2. Les principales caractéristiques du secteur des PME Algériennes.....	40
III.1.3. Evolution de la population des PME en Algérie.....	42
III.1.4. Les principaux obstacles au développement du secteur des PME en Algérie.....	43
III.2. Le concept de mise à niveau (MAN).....	45
III.2.1. Origine du terme.....	45
III.2.2. Quelques définitions de la MAN.....	45
III.2.3. Quelques caractéristiques de la MAN.....	46
III.2.4. Les types de MAN.....	47
III.3. Les étapes du processus de la MAN.....	47
III.3.1. Le pré-diagnostic.....	47
III.3.2. Le diagnostic.....	49
III.3.3. Le plan de restructuration.....	52
III.3.4. Le plan de mise à niveau.....	52
III.4. Impact de la MAN en Algérie.....	52

Chapitre IV : Le processus de mise à niveau établi au sein de l'imprimerie HARANI

IV.1. Présentation de l'imprimerie HARANI.....	55
IV.1.1. Historique de l'imprimerie.....	55
IV.1.2. L'organisation de l'imprimerie.....	56
IV.1.3. La production de l'imprimerie.....	58
IV.1.4. Les prestations de l'imprimerie.....	59
IV.2. Action de mise à niveau au sein de l'imprimerie HARANI.....	61

VI.2.1 le programme EDPME.....	61
IV.2.2. Le programme national de mise à niveau.....	64
IV.2.3. Présentation de l'ANDPME.....	65
IV.3. Organisation de la maintenance et de la gestion de la production dans l'imprimerie HARANI.....	66
IV.3.1. les activités à réalisés	67
IV.3.2. l'organisation de la mission.....	68
IV.3.3. Contribution de bénéficiaire.....	69

Conclusion générale

Bibliographie

Liste des tableaux

Liste des figures

Annexes

Liste des Abréviations et Acronymes

- **AA** : Accord d'association
- **ALENA** : Association de libre-échange Nord-Américain
- **ANDI** : Agence National pour le Développement de l'investissement
- **ANDPME** : L'Agence Nationale de Développement de la PME
- **ANSJ** : Agence National de Soutien à l'emploi de jeunes
- **ASEAN** : Association des Nations du Sud-est Asiatique
- **BCE** : Banque Centrale Européenne
- **BEI** : Banque Européenne d'Investissement
- **CACE** : Communauté Européenne du charbon et de l'acier
- **CEE** : Communauté Economique Européenne
- **CNAS** : Caisse National des assurances sociales
- **EDPME** : Européen Développement des petites et Moyennes entreprises
- **EPE** : Entreprise Publique Économique
- **FLN** : Front de Libération Nationale
- **FMI** : Fond Monétaire International
- **MAN** : Mise à Niveau
- **MIR** : Ministère de l'Industrie et de la Restructuration
- **MPAT** : Ministère de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
- **OMC** : Organisation Mondiale de Commerce
- **ONS** : Office National des Statistiques
- **ONUDI** : Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
- **PAS** : Programme d'Ajustement Structurel
- **PECO** : Pays de l'Europe Centrale et Orientale
- **PIB** : Produit Intérieure Brut

- **PIN** : Programmes Indicatifs Nationaux
- **PMG** : Politique Méditerranéenne Globale
- **PMR** : Politique Méditerranéenne Rénovée
- **PTM** : Pays Tiers Méditerranéens
- **TIC** : Technologie d'Information et de Communication
- **TVA** : Taux sur la Valeur Ajoutée
- **UE** : Union Européenne
- **ZLE** : Zone de Libre Echange

Introduction Générale

Les stratégies de développement adoptées par plusieurs pays, consistent à se rassembler en entités économiques assez importantes que l'on nomme régions ou zones économiques.

Concrètement, l'instauration d'une telle zone passe par l'élimination progressive des barrières tarifaires s'appliquant sur les importations.

Depuis les années 1960, l'Europe s'engage dans des relations commerciales avec les pays de la zone sud-méditerranéenne. En 1972, la « politique méditerranéenne globale » est mise en place, introduisant un caractère politique à la coopération entre les deux rives de la Méditerranée, et non plus purement économique. Par la suite, les relations euro-méditerranéennes ont évolué vers une dimension plus globale, annonçant la Déclaration de Barcelone. En effet, cette dernière mêle à la fois les domaines politiques, économiques et sociaux. Ces trois volets forment les bases du partenariat euro-méditerranéen, aussi appelé processus de Barcelone, lancé en 1995.

Ce partenariat se veut innovant en cherchant à développer d'une part, les relations bilatérales entre l'Union européenne et chacun des pays partenaires méditerranéens, au travers notamment des accords d'association, et d'autre part, les relations interrégionales, en projetant la création pour l'année 2010 d'une zone de libre-échange euro-méditerranéenne.

Parallèlement, l'économie algérienne a connu, ces dernières années, des mutations caractérisées par la suppression des monopoles sur le commerce extérieur, l'autonomie de gestion des entreprises publiques et la mise en œuvre du processus de privatisation. Ces réformes visent à assurer la transition graduelle de l'économie nationale vers une économie de marché. Elles ont aussi pour objectif de préparer l'entreprise aux nouvelles exigences de l'économie de marché.

Face à ce contexte international, l'économie algérienne se trouve donc devant le défi de modifier le comportement de ses agents économiques afin que ces derniers puissent s'adapter aux lois de marché qui sont contraires aux principes de l'économie administrée.

La PME, est l'un de ces agents économiques, elle joue un rôle économique et social très important, à la fois par son importance dans le tissu économique et par la création d'emplois, un rôle fortement apprécié en ces périodes de crise et d'aggravation des chiffres du chômage.

En particulier, le développement des PME offre de nombreuses possibilités d'emploi ce qui peut aider à baisser le taux de chômage et à faire face aux défis démographiques de populations en pleine croissance. En outre, le développement du secteur des PME peut aider à renforcer la concurrence et la productivité et stimulera donc la croissance du revenu global et du revenu

par habitant. Ce développement stimulera également la transformation structurelle, un secteur des PME sain étant associé à l'innovation et à une mise à niveau technologique.

La PME algérienne est confrontée à de nombreuses difficultés telle que :

- ✓ Insuffisante maîtrise des méthodes modernes de management ;
- ✓ Insuffisante connaissance des marchés ;
- ✓ Faible recours au conseil et à l'expertise ;
- ✓ Gestion de type familial.

Cette difficulté est renforcée par un fort protectionnisme qui a été l'une des caractéristiques de l'économie algérienne jusqu'au début de cette décennie. A cela s'ajoutent des coûts de production élevés, une compétitivité internationale insuffisante voir absente et une orientation dominante vers le marché intérieur. Evoluant dans ce contexte d'économie autocentré, de protection et de faible pression du marché, la PME n'a pas eu à tenir des règles de performance et d'efficacité (au niveau technique, technologique, humain, gestion, commercial, cout). Ceci n'a pas manqué de réduire la compétitivité des produits algériens à l'échelle nationale et internationale.

Contrairement à plusieurs pays de la rive sud de la méditerranée, l'Algérie se présente comme celle qui n'a pas d'expérience dans le domaine de libéralisme économique. Ajoutant à cela que la réforme de l'économie se fait depuis son lancement dans un climat de dégradation totale.

Compte tenu du domaine qui nous intéresse, à savoir le domaine économique, notre présente étude se veut une contribution à la définition de l'une des conditions de succès des accords d'associations euro-méditerranéens et qui s'articule autour du programme de mise à niveau des petites et moyennes entreprises en Algérie.

Cependant, quel est l'impact de ces programmes de mise à niveau sur la compétitivité et la performance de la PME ? Et comment peut-on réussir et réaliser concrètement une action de mise à niveau au sein d'une entreprise ?

Dans un premier temps, nous pouvons avancer que c'est en agissant sur les contraintes endogènes et exogènes de l'entreprise et en mettant en place un programme de mise à niveau qu'on lui permettra de s'adapter aux nouvelles conditions du marché, d'accéder à une meilleure compétitivité, d'acquérir une aptitude à intégrer ses activités et de générer une capacité d'accumulation et de croissance.

Afin de vérifier cette hypothèse, de mesurer l'impact de ces programmes sur le tissu productif local, nous commencerons par une analyse synthétique et critique du partenariat euro magrébin et aux relations économique auxquelles celui-ci a donné naissance. Notre étude traite ensuite l'accord d'association entre l'Algérie et l'Union Européenne. Par la suite, nous nous intéresserons à la PME à savoir son origine, sa définition, ses caractéristiques et les raisons de son existence. Aussi des généralités sur le processus de mise à niveau, son historique, ses définitions, ses objectifs ainsi que ses étapes. Pour terminer, nous effectuerons une présentation d'un cas pratique qui relate l'action de mise à niveau au sein de la petite et moyenne entreprise dite imprimerie HARANI.

Chapitre I : Le partenariat euro-maghrébin : Genèse et développement

La construction d'une zone de prospérité partagée, l'accélération du rythme d'un développement socio-économique durable dans une région et l'élargissement du partenariat entre les états membres de l'Union Européenne et ceux de Maghreb sont les cibles principales de la conférence euro-méditerranéenne qui s'est tenue à Barcelone.

L'intérêt de l'Union Européenne vis-à-vis les pays de Maghreb remonte à plus loin que la conférence de Barcelone.

I.1. Aperçu historique

Depuis plusieurs décennies, les pays européens s'engagent activement en faveur de leurs voisins du Maghreb. Leurs initiatives visent à mettre en place des relations économiques bilatérales entre les pays maghrébins et les membres de l'Union européenne, et ainsi entraîner le développement socio-économique.

Au début des années soixante, des accords spéciaux d'association et de commerce ont été conclus entre la communauté économique européenne (la CEE comprenait alors six pays), et tous les pays du Maghreb, exception faite de l'Algérie. D'une durée limitée à 5 ans, ces accords que le Maroc et la Tunisie ont signés en 1969, étaient essentiellement commerciaux.

Aux termes de ces accords, les produits manufacturés étaient exemptés de taxes mais restaient soumis à des quotas définis en fonction de la situation économique européenne. Certains produits agricoles ont bénéficié de tarifs préférentiels ; tel fut le cas des agrumes qui bénéficièrent d'une exonération de 80% (l'Espagne n'était pas encore membre) et de l'huile d'olive (l'Italie ne pouvait pas satisfaire le marché communautaire).

Dans les années soixante-dix, une deuxième initiative fut lancée dans le cadre de la politique méditerranéenne globale (PMG) et de nouveaux accords se conclurent entre 1975 et 1977. En ce qui concerne les trois pays du Maghreb (Algérie, Maroc, Tunisie), c'est en 1976 que ces accords furent signés et il fallut attendre 1978 pour qu'ils entrent en vigueur.

Afin de combler les lacunes dont souffraient les anciens accords, la PMG alla au-delà du cadre strictement commercial. Elle prévoyait, en effet, une stratégie régionale plus vaste visant la création d'une zone de libre échange (ZLE). Cependant, des restrictions furent maintenues, et l'exemption des taxes fut annulée pour les textiles et les produits du pétrole raffiné (une part des exportations algériennes). S'agissant de l'agriculture, la CEE, en voulant se protéger, avait établi un annuaire des

tarifs qui limitait l'accès de certains produits agricoles. Ces mesures restrictives eurent un impact néfaste sur les économies des pays du Maghreb. Ces accords ont été renouvelés entre 1981 et 1986 pour une période cinq ans.

La succession d'aménagement, d'adaptation et de rénovation des approches des rapports entre l'Union européenne et les pays tiers méditerranéens n'ont pas réussi à dissiper la déception qui semble toujours entacher les relations euro-méditerranéennes et à rétrécir les écarts entre les parties.

Le constat d'échec de la politique maghrébine a conduit l'Union Européenne, élargie après l'entrée en vigueur du traité de Maastricht en 1993, à repenser les termes de ses rapports avec les pays maghrébins et à s'engager sur la voie d'une véritable refonte. C'est dans ce contexte que l'union européenne a proposé une approche globale et multidimensionnelle. Il s'agit du processus qui trouve son origine dans l'adoption d'un partenariat euro-maghrébin par le Conseil Européen de Lisbonne en juin 1992. Par diverses communications¹, la Commission a tenté d'étendre la nouvelle approche à l'ensemble de la Méditerranée ce qui a été approuvé par le Conseil européen lors de ses réunions d'Essen en décembre 1994 et de Cannes en juin 1995. Découlant d'une approche qui se veut globale, le partenariat englobe, outre les aspects économiques et financiers, des aspects politiques et de sécurité ainsi que des aspects d'ordre social, humain et culturel. Les modalités de mise en œuvre de ce partenariat comportent à la fois une dimension bilatérale conçue sous la forme d'une nouvelle génération d'accords d'association baptisés les accords euro-méditerranéens et une dimension multilatérale plus connue sous le nom du "processus de Barcelone".

➤ La politique méditerranéenne globale (1972-1992)

La coopération communautaire avec les pays du tiers Méditerranéens (PTM) commence dès 1957 avec la signature du traité de Rome et la formulation d'une déclaration qui permet à la communauté européenne de conclure des conventions d'associations économiques avec les pays indépendants de la zone de la Méditerranéenne. La communauté entend ainsi maintenir et intensifier les courants traditionnels d'échanges et contribuer au développement économique de ces pays qui reste toujours à la recherche d'une issue pour sortir de leur difficulté.

La communauté Européenne a lancé une première véritable Politique Globale pour la Méditerranée (PMG) en 1972. Lors du sommet de Paris, les chefs d'Etats et de gouvernement de la communauté décident d'adopter une perspective d'ensemble dans les relations de coopération avec les

¹ Voir notamment "Renforcement de la politique méditerranéenne de l'Union européenne : proposition pour la mise en œuvre d'un Partenariat euro-méditerranéen", COM (95) 72 final, 8 mars 1995.

pays riverains du bassin méditerranéen. Au mois d'avril 1977, trois accords de coopération sont conclus avec l'Algérie, le Maroc et la Tunisie. Pour une durée indéterminée. Ceux-ci ont été suivis entre Janvier et Mai 1977 par d'autres accords avec l'Égypte, la Jordanie, la Syrie, et le Liban.

Le montant de l'aide est établi au moyen d'un protocole financier rattaché à chaque accord, entre la Communauté Européenne et les pays tiers méditerranéens dans la période 1976 jusqu'à 1991. Ces trois protocoles accompagneront des accords de coopération pour financer les actions de développement menées par la Communauté Européenne avec les États de la méditerranée du sud.

Le tableau suivant retrace les différents accords d'association signés durant cette période entre la CEE et les pays de la méditerranée.

Tableau N° 1: les accords signés entre la CEE et les PTM.

Années de signature	Partie contractante	Nature de l'accord
12 septembre 1963	Turquie	Accords d'association
05 décembre 1970	Malte	Accords d'association
09 décembre 1972	Chypre	Accords d'association
11 mai 1975	Israël	Accords de libre échange et de coopération
25 avril 1976	Tunisie	Accords de coopération globale
26 avril 1976	Algérie	Accords de coopération globale
27 avril 1976	Maroc	Accords de coopération globale
18 janvier 1977	Égypte	Accords de coopération globale
18 janvier 1977	Jordanie	Accords de coopération globale
18 janvier 1977	Syrie	Accords de coopération globale
03 mai 1977	Liban	Accords de coopération globale

Source : commission européenne : http://europa.eu.int/comm/external_relation/euromed.

L'enveloppe globale accordée sur cette période (1976-1992), apportée par la CEE aux PTM se compose de ressources budgétaires et prêts de la BEI (banque Européenne d'investissement). Elle s'élève à 5,5 Milliards d'euros (dont 400 Millions en aide alimentaire), dont 56% de cette somme provient des prêts de la BEI. La part des pays de Maghreb dans cette période s'élève à 1,615 Millions d'euros (les statistiques affichées par la commission européenne).

➤ **La politique méditerranéenne rénovée (1991-1996)**

L'année 1991 marque la naissance d'une quatrième génération de protocole financier (1991-1996). Elle représente une des composantes de la politique méditerranéenne rénovée (PMR). Celle-ci

était présentée comme une solution aux déséquilibres économiques et sociaux croissant entre la CEE et les PTM après l'échec de la politique méditerranéenne globale².

Dans le cadre de cette nouvelle politique, en faveur des pays méditerranéens, l'action Européenne est concentrée sur six domaines ;

- L'appui aux réformes économiques.
- Le soutien à l'investissement privé.
- Le renforcement de l'aide financière bilatérale et communautaire.
- Le maintien et l'amélioration de l'accès des pays méditerranéens au marché communautaire.
- La participation des pays méditerranéens à la démarche visant le marché unique.
- La consolidation du dialogue politique et économique « Euro-Méditerranéen ».

La politique méditerranéenne rénovée (PMR) visent, d'une part, à donner priorité aux réformes économiques et structurelles dans les pays tiers méditerranéens bénéficiaires de l'aide, d'une part, à mettre l'accent sur la coopération régionale. Le montant accordé aux Etats du Maghreb dans cette période s'élève à 1,072 Millions d'euro, soit une progression de 37% par rapport aux troisièmes protocoles financiers. Dans le cadre des aides accordées dans le cadre de la PMR l'Algérie avait reçu une enveloppe de 350 Millions d'euros, le Maroc de 438 Millions d'euros et la Tunisie de 284 Millions d'euros³.

Le tableau suivant retrace les fonds budgétaires de la CEE et les prêts de la BEI pendant la période 1978-1996 aux pays bénéficiaires des protocoles financiers pour l'action de développement afin de corriger les déséquilibres économiques et sociaux constatés entre la CEE et les pays de Maghreb.

² Il s'agit de tous les PTM sauf : Turquie, Malte et Chypre.

³ Ces statistiques présentées par l'institut européen, recherche sur la coopération méditerranéenne et euro-arabe. Disponible sur le site MEDA : <http://www.meda.be/fr/index369.htm>.

Tableau N°2 : l'aide de la CEE aux pays du Maghreb (4 protocoles financiers) 1978-1996(En Millions d'euro).

Protocoles	Pays	Fonds budgétaire de La CEE	Prêt de la BEI	Totaux
1978-1981	Maroc	56	74	130
1982-1986		90	109	199
1987-1991		151	173	324
1992-1996		218	220	438
1978-1981	Algérie	70	44	114
1982-1986		107	44	151
1987-1991		183	56	239
1992-1996		70	280	350
1978-1981	Tunisie	41	54	95
1982-1986		78	61	139
1987-1991		131	93	224
1987-1991		116	168	284
Totaux globaux 1978-1996		1311	1376	2687

Source : <http://www.meda.be/fr/index369.htm>. (Site de MEDA : institut européen de recherche Sur la coopération méditerranéenne et euro-arabe, Bruxelles).

➤ Le passage au partenariat euro-méditerranéen

Les recompositions géographiques et économiques générées par la fin de la guerre froide et l'échec des différentes politiques cités ci-dessus ont amenées l'Union à reconsidérer ses politiques en direction bordure sud. L'idée fut de mettre en place un nouveau cadre de partenariat susceptible de répondre à la nouvelle architecture des relations internationales avec l'uni polarisation du monde et l'émergence marquée de la triade (UE, ASEAN, ALENA).

I.2. la conférence euro-méditerranéenne de Barcelone

La Conférence euro-méditerranéenne des Ministres des Affaires étrangères tenue à Barcelone les 27 et 28 novembre 1995 a marqué le point de départ du Partenariat euro-méditerranéen (Processus de Barcelone), cadre élargi de relations politiques, économiques et sociales entre les 15 états membres de l'Union européenne et les 12 partenaires de la rive sud de la Méditerranée (Algérie, Autorité palestinienne, Chypre, Égypte, Israël, Jordanie, Liban, Malte, Maroc, Syrie, Tunisie, Turquie).

Il s'agit d'une initiative unique et ambitieuse qui a posé les fondations d'un nouvel ensemble régional et qui représente un point culminant dans les relations euro-méditerranéennes. Dans la

Déclaration de Barcelone, les 27 partenaires euro-méditerranéens ont établi les 3 grands objectifs du Partenariat :

- La définition d'un espace commun de paix et de stabilité au moyen d'un renforcement du dialogue politique et de sécurité ;
- La construction d'une zone de prospérité partagée au moyen d'un partenariat économique et financier et l'instauration progressive d'une zone de libre-échange ;
- Le rapprochement entre les peuples au moyen d'un partenariat social, culturel et humain qui vise à favoriser la compréhension entre les cultures et les échanges entre les sociétés civiles.

Le Partenariat euro-méditerranéen comprend deux cadres complémentaires, le bilatéral et le régional ; Au plan bilatéral, l'Union négocie des Accords euro- méditerranéens d'Association avec les Partenaires méditerranéens pris individuellement. Ces accords reprennent l'ensemble des principes qui président aux nouvelles relations euro-méditerranéennes, même si, individuellement, ils reflètent les caractéristiques spécifiques des relations entre l'UE et chacun des Partenaires Méditerranéens. . Au plan régional, le dialogue régional constitue l'un des aspects les plus novateurs du Partenariat, portant à la fois sur les domaines politique, économique et culturel (coopération régionale). La dimension multilatérale appuie et complète les actions et les dialogues bilatéraux prenant place dans le cadre des Accords d' Association.

Le Comité Euro-Méditerranéen du processus de Barcelone, composé des représentants de l'Union européenne et des représentants des Partenaires méditerranéens, se réunit en moyenne tous les trois mois pour assurer le pilotage du programme de travail établi en matière de coopération régionale. La Commission Européenne prépare et assure le suivi de l'ensemble des travaux du partenariat régional. Dans ce cadre, se tiennent, en moyenne, chaque semestre deux réunions ministérielles sectorielles et cinq réunions d'experts.

I.2.1. Le Triptyque de Barcelone

Le partenariat est composé d'une approche en trois volets. Le premier regroupe les domaines de politiques et de sécurité, le deuxième repose sur un partenariat économique et financier, et le dernier regroupe un partenariat social, culturel et humain.

➤ Le volet politique et de sécurité

Sur le plan politique, la déclaration de Barcelone représente une avancée importante : la volonté de définir un espace commun de paix et de sécurité donne le cadre indispensable au développement de la logique des marchés. Par ailleurs, l'adoption des grands principes démocratiques, comme le respect de l'Etat de droit, de la liberté de pensée, de conscience et

d'expression, de la liberté d'association et le refus de toute discrimination raciale, sont les grandes valeurs fondamentales qui font entrer la Méditerranée dans la civilisation moderne.

L'une des expressions de ce volet est la mise au point d'une Charte euro-méditerranéenne pour la paix et la stabilité sur laquelle travaille le comité des hauts fonctionnaires sur les questions politiques et de sécurité.

➤ **le volet économique et financier**

Sur le plan économique, le nouveau partenariat présente trois entrées : la mise en place d'une zone de libre-échange, la coopération économique et la coopération financière. Il s'agit en fait d'un pari de construction d'un schéma de libre-échange accompagné et encadré.

L'aspect le plus médiatique et probablement le plus risqué est celui de la zone de libre-échange. Celle-ci prévoit qu'en 2010 les pays méditerranéens non membres de l'Europe auront supprimé toutes leurs barrières douanières vis-à-vis des importations industrielles de l'Union Européenne. L'Europe, elle, prolongera le désarmement Douanier industriel qu'elle avait accordé à ces pays dans le passé. La période de transition permettant l'instauration de cette zone de libre-échange s'élève à douze années à compter de la date d'entrée en vigueur des accords d'association.

Cette période de douze années était la plus longue possible tout en respectant les décisions de l'organisation mondiale du commerce en matière d'intégration régionale. Mais, contrairement à l'expérience d'autres régions du monde, les produits agricoles ne sont pas inclus dans l'accord. Une formule générale laisse entendre que des progrès peuvent être réalisés au cas par cas.

➤ **le volet social, culturel et humain**

Par le volet social, culturel et humain, le partenariat veut prendre en considération la formation, la culture, les médias, la santé et le développement social. La principale difficulté de ce troisième volet est de considérer ces facteurs de façon active (en reconnaissant le rôle de la société civile dans le processus de développement) et non pas de façon uniquement compensatoire (le développement social pèse particulièrement lourd sur les budgets nationaux méditerranéens).

Les mesures concernées par ce volet portent donc principalement sur les domaines de l'éducation, de la santé, de l'action sociale et de la culture.

I.2.2. Le financement des actions du partenariat de Barcelone

Le financement des actions du partenariat initié à Barcelone est assuré par deux principales ressources :

➤ **Le programme MEDA I**

L'objectif de la mise en place de ce programme fut l'encouragement, le soutien et le renforcement des réformes économique et sociales des Etats méditerranéens.

Les montants alloués dans le cadre MEDA furent versés sous forme d'aides non remboursables (contrairement à l'aide financière de la banque européenne d'investissement).

La gestion du montant de l'aide apportée par le partenariat fut assurée par le règlement financier MEDA et la ligne budgétaire b7-4100. un montant de référence de 3.435 milliards d'euros fut réparti entre les Etats bénéficiaires durant la période 1996-1998⁴. Les financements MEDA furent alloués à des projets sur la base de programmes indicatifs nationaux et régionaux.

Le règlement MEDA retint principalement deux grands axes pour l'établissement des programmes à financer :

La conception d'un programme d'appui à la transition économique visant en particulier à la mise à niveau du secteur industriel, l'encouragement du secteur privé et l'accompagnement des réformes économiques favorisant le développement des marchés ouverts et concurrentiels. Le but était de préparer le tissu productif de ces pays à travers l'accroissement de sa compétitivité ; condition sine qua non pour faire face à la concurrence qu'induirait l'adhésion à une zone de libre-échange. Dans ce sens, le programme MEDA intervenait et dans les ajustements structurels macro-économiques, et dans les réformes micro-économique (financement des capitaux – risque...etc.), mais également pour le soutien des réformes politiques et sociales des pays partenaires de l'UE.

L'existence d'action spécifique dans des domaines susceptibles d'assurer aux bénéficiaires un meilleur équilibre socio-économique. Ceci dans le but d'alléger les couts à court termes de la transition vers l'économie de marché. Ces actions furent, par exemple, l'aide aux soins médicaux, au développement rural, l'enseignement primaire.

⁴ En 1995 déjà, deux projets MEDA avaient été lancés respectivement au Maroc et en Tunisie, rapports annuels MEDA ,1999 ,2000.

La période 1996-1999 fut couverte par MEDA I, mais à partir de l'an 2000 et jusqu'en 2006 la gestion de l'accompagnement financier du partenariat fut et sera assurée par un nouveaux programme appelé « MEDA II » doté d'un budget de 5,35 milliard d'euros.

Tableau n°3 : Engagement MEDA I par pays et par année pour la période 1995-2000 (en millions d'euros)

MEDA	1995	1996	1997	1998	1999	2000	Engagements 95-2000	Paiements 95-2000	%
Maroc	30	X	235	219	172	140,6	796,6	166,8	20,9
Algérie	x	X	41	95	28	30,2	194,2	30,4	15,6
TUNISIE	20	120	138	19	131	75,7	503,7	183,9	39,5
Totaux	50	120	414	323	331	256,5	1494,5	381,1	25,5

Source : rapport annuel du programme MEDA 2000 élaboré par la commission européenne.

➤ Le programme MEDA II

Le nouveau programme (MEDA II) assure les objectifs classiques de MEDA I avec toutefois plus de souplesse et de vitesse dans l'élaboration et l'exécution des programmes ; ceci en raison des réformes introduites sur l'organisation et le fonctionnement de l'aide extérieure de l'union.

Nous notons à cet égard trois grands axes de révision : la rationalisation de la procédure de prise de décision pour une programmation efficace, le renforcement de capacité de programmation, et l'efficacité accrue des procédures de mise en œuvre.

Le fonctionnement de MEDA est désormais comme suit :

- Dans un premier temps, des documents de stratégie couvrant la période 2000-2006 sont établis aux niveaux nationaux et régionaux, en liaison avec la BEI. L'objet de ces Documents de stratégie est de définir les domaines de la coopération à long terme et de déterminer les domaines prioritaires d'intervention.
- Dans un deuxième temps, et pour une période de trois ans, des programmes indicatifs nationaux (PIN) et des programmes indicatifs régionaux (PIR), dans lesquels sont définis les lignes directrices et les secteurs prioritaires de l'appui, seront établis entre l'union européenne et chaque pays méditerranéen et agréés par chacun d'entre eux.

Quant au financement, il est désormais assuré à la fois par l'argent de la communauté et les ressources propres du bénéficiaire. la somme attribuée par l'union sera au plus égale à 80% du cout total de l'investissement.

➤ **L'apport de la BEI (banque européenne d'investissement)**

A toutes les aides inscrites dans le dispositif des programmes MEDA I et MEDA II s'ajoutent les engagements de la BEI, l'institution de financement à long terme de l'union européenne ; Elle intervient dans le cadre des politiques de coopération technique et d'aide au développement mises en place par l'UE en faveur de ses partenaires méditerranéens. Son activité s'est développée depuis 1992 grâce au lancement du « mécanisme horizontal » relevant de la PMR.

La BEI cible trois volets distincts mais complémentaires qui visent à renforcer les objectifs de l'union au même titre que l'aide aux pays partenaires :

- Le premier axe permet aux pays bénéficiaires d'obtenir des financements à long terme destinés à agrandir les infrastructures économiques, et ce dans les domaines du transport, de l'énergie, de l'eau et des communications.
- Le deuxième volet a pour objet de soutenir les activités de l'UE dans le domaine de la protection de l'environnement.
- Le dernier volet est relatif à l'encouragement du secteur privé, soit par le biais de prêts sur ses ressources propres, soit par la couverture de capitaux à risque.

I.3. Les accords d'association entre l'UE et les trois pays du Maghreb⁵

Les accords d'associations euro-méditerranéens visent à établir une association entre l'union européenne et ses partenaires de l'autre rive de la méditerranée. Ils figurent parmi les accords les plus complets que l'UE ait signés avec les pays tiers, ils constituent un des aspects de leur politique commerciale extérieure.

I.3.1. L'accord d'association entre UE/Maroc

L'accord d'association entre l'UE et le Maroc a été paraphé le 26 février 1996, remplaçant l'accord de coopération de 1976. Cet accord, dont l'entrée en vigueur est effective depuis le 1er janvier 1999 (alors qu'elle était prévue pour le 1er janvier 1997), s'inscrit dans le cadre du renforcement de la politique méditerranéenne de l'UE telle que définie par la conférence de Barcelone des 27 et 28 novembre 1995.

⁵ Euromed Report (Ed.90- juin 2005).

➤ **Le contenu de l'accord**

• **Au plan politique**

Les mécanismes actuels ont montré leurs limites face à la densité des relations entre le Maroc et L'UE et aux mutations importantes qu'a connu la scène internationale. Les événements du 11 septembre, la stabilité et la sécurité en Méditerranée et le processus d'élargissement vers l'Europe de l'est engagé par les quinze se présentent comme des défis à relever, nécessitant une relation solidaire, un esprit de tolérance et d'acceptation de l'autre.

Pour ce faire, des adaptations au niveaux des instruments de dialogue et l'impulsion s'avèrent nécessaire (institutionnaliser le dialogue inter parlementaire, rencontres périodiques avec les représentations permanentes des états membre et le conseil, échange de vues et d'informations avec les structures de la PESC, ...) pour atteindre les objectifs que s'est assignés la déclaration de Barcelone, à savoir, faire de la méditerranée un espace de paix, de stabilité et de prospérité partagée.

• **Au plan économique**

Une coopération financière qui répond réellement on quantité et en qualité, à la spécificité et à la singularité de Maroc dans l'espace Euro-Méditerranéen et une plus grande implication de l'Europe pour la réussite du processus d'intégration économique régionale, permettant de redynamiser l'activité économique régionale par les effets d'association que l'Europe est une mesure de libérer le mouvement d'un mécanisme dans tout la région eu égard à sa puissance économique et commerciale.

• **En matière agricole**

Le renforcement de la complémentarité entre le Maroc et l'EU permettrait un meilleur accès des produits agricoles du Maroc sur les marchés européens, dans le sens d'une plus grande harmonisation de l'agriculture euro-méditerranéenne tout en tenant compte de la dimension du développement durable du monde rural.

La contribution au développement se fait par l'accroissement du flux d'investissement, aussi l'encouragement de l'investissement européen ou Maroc peut contribuer au développement d'une économie créatrice des richesses et d'emplois et aider à lutter efficacement contre la pauvreté.

- **Au plan culturel**

Parmi les éléments les plus importants de la construction européenne figure l'élément culturel, il va de soi que la place de cette coopération dans les relations avec le Maroc ne peut être qu'éminemment importante. Ce partenariat qui se veut global et fondé sur la compréhension mutuelle, le volet culturel devrait prendre plus d'élan, à travers les rencontres des groupes d'experts des deux parties.

- **Au plan social**

La question de l'immigration qui peut paraître la plus importante n'est que le maillon le plus faible des relations Maroc et l'UE, En effet, cette question ne peut être appréhendée que dans une perspective globale, de responsabilité partagée et de Co-développement.

L'approfondissement des relations sociales entre le Maroc et l'UE constitue l'aboutissement naturel de tous les efforts qui seront déployés par les deux parties, pour une coopération féconde et mutuellement avantageuse. En somme cette dynamique bilatérale est de nature à renforcer les acquis de Barcelone et à l'étendre à l'ensemble de bassin méditerranéen contribuant ainsi à un dialogue pluriel et multidimensionnel.

La nouvelle génération d'accords d'associations, qui découle de la déclaration de Barcelone en 1995, se veut être une nouvelle perspective de développement pour le Maroc et une occasion pour ce pays de s'insérer pleinement dans l'économie mondiale. Cependant, des efforts considérables restent à fournir pour profiter de cette ouverture et en atténuer les répercussions négatives, surtout à court terme.

Dans le cadre du programme MEDA, le Maroc a bénéficié en crédits d'engagement d'un total de 1.337million d'euros durant la période 1995-2004, dont 660million d'euros sous MEDA I (1995-1999) et 677 million d'euros sous MEDA II (2000-2004).

En ce qui concerne les paiements ; le Maroc a reçu durant la période 1995-2004 un total de 571 million d'euros, dont 128 million d'euros sous MEDA I et 443million d'euros sous MEDA II.

Le taux de déboursement, c'est-à-dire le ratio « paiement/engagement » s'est nettement amélioré passant de 19% au titre du MEDA I à 65% au titre de MEDA II dépassant même 100% en 2004.

La répartition annuelle en million d'Euros des engagements et des paiements MEDA en faveur du Maroc pour la période 1995-2004, comparé au total des paiements s'effectues au titre du programme global MEDA s'établit comme suit :

Tableau N°4: la répartition annuelle des engagements MEDA I et MEDA II (inclut les prêts de la BEI), en faveur du Maroc (1995-2004).

En million d'euros	Périodes	Totale MEDA		
		Engagement	Paiements	%P/E
MEDA 1	1995	173	50	29%
	1996	370	155	42%
	1997	911	208	23%
	1998	809	222	27%
	1999	797	240	30%
Totaux MEDA 1		3060	875	29%
MEDA 2	2000	569	318	56
	2001	603	318	53
	2002	612	454	74
	2003	615	498	81
	2004	698	801	115
Totaux MEDA 2		3096	2389	77
TOTALE GENERALE		6156	3254	63%

Source : rapport annuel du programme MEDA.

I.3.2. L'accord d'association entre l'UE/Tunisie

En décembre 1993 le conseil avait donné à la commission européenne un mandat de négociation pour un nouvel accord avec la Tunisie.

Le 17 juillet 1995 est intervenue à Bruxelles la signature de l'accord euro-méditerranéen établissant une association entre les communautés européennes et leur Etat membre d'une part et la Tunisie d'autre part.

➤ Le contenu de l'accord

L'accord d'association (AA) entre la Tunisie et l'Union Européenne est entré en vigueur le 1^{er} mars 1998. Il vise à établir une relation profonde et durable, qui n'est pas limitée aux sujets économiques et commerciaux. Afin de pouvoir concrétiser la coopération entre la Tunisie et l'union Européenne dans tous les domaines prévus par l'accord (libre circulation des marchandises, droit d'établissement et sévices, paiements, capitaux, concurrence, coopération économique, coopération sociale et culturelle et la coopération financière). L'UE a mis en place un programme d'assistance technique spécifique. Celui-ci vise à apporter aux institutions publiques tunisiennes contribuant à la mise en œuvre de l'accord d'association.

L'évolution rapide des échanges commerciaux entre l'UE et la Tunisie témoigne des effets positifs de l'accord d'association. La Tunisie est devenue le pays méditerranéen dont l'intégration commerciale avec l'UE reste cependant très concentré géographiquement et sur un nombre limité de secteurs (textiles, habillement, électricité et mécanique et dans une moindre mesure de l'agriculture).

Outre le démantèlement tarifaire, il sera nécessaire d'aboutir à la suppression progressive des obstacles non tarifaires.

Dans le cadre du programme MEDA, la Tunisie a bénéficié en crédit d'engagement d'un total de 757 Millions d'euros durant la période 1995-2004, dont 482 Millions d'euros MEDA I (1995-1999) et 329 Millions d'euros MEDA II (2000-2004), en ce qui concerne les paiements, la Tunisie a reçu durant la période 1995-2004, un total de 489 Million d'euros.

Tableau N°5 : la répartition annuelle des engagements MEDA I et MEDA II (inclut les prêts de la BEI), en faveur du Tunisie (1995-2004).

En million d'euros	Périodes	Totale MEDA		
		Engagement	paiements	%P/E
MEDA 1	1995	173	50	29%
	1996	370	155	42%
	1997	911	208	23%
	1998	809	222	27%
	1999	797	240	30%
Totaux MEDA 1		3060	875	29%
MEDA 2	2000	569	318	56
	2001	603	318	53
	2002	612	454	74
	2003	615	498	81
	2004	698	801	115
Totaux MEDA 2		3096	2389	77
TOTALE GENERALE		6156	3254	53%

Source : rapport annuel du programme MEDA.

I.3.3. L'accord d'association entre l'UE/ Algérie

L'Algérie a engagé des négociations en vue de la conclusion d'un accord d'association avec l'UE, en remplacement de l'accord de coopération de 26 avril 1976 régissant ses relations avec la CEE et la CECA. L'accord d'association a été paraphé le 19 décembre 2001 et signé à Valence, le 22 avril 2002 et entrée en vigueur le 1^{er} octobre 2005.

➤ **Le contenu de l'accord**

• **Au plan politique**

Au niveau du plan politique, l'Algérie s'est engagée dans un dialogue permanent et une coopération judiciaire régulière pour lutter efficacement contre l'immigration clandestine et les affaires liées au terrorisme et aux crimes organisés... etc. de son côté, l'UE par le biais de MEDA accompagnera la transition politique de pays.

• **Au plan économique**

L'établissement progressif d'une zone de libre-échange entre l'UE et l'Algérie en conformité avec les règles de l'OMC, par le dispositif relatif à la liberté d'établissement, la libéralisation des services, la libre circulation des capitaux et l'application des règles communes de la concurrence.

En 2004, l'Algérie en poursuivant le programme des réformes de son premier aménagement visant l'économie de marché par l'ouverture sur le monde extérieur et le commerce international et un développement qui doit s'appuyer essentiellement sur le partenariat avec le secteur privé. Les principaux programmes de réforme devant être poursuivis englobent, les réformes du système judiciaire, les réformes du système éducatif pour mieux l'aligner sur les besoins de la nouvelle économie de marché et du savoir et la redéfinition du rôle de l'Etat et la modernisation de l'administration.

Au cours des trois années, l'Algérie est parvenue à accélérer sa croissance économique tout en maîtrisant l'inflation, mais n'a en revanche que peu progressé sur la voie d'une économie de marché poussée par les prix pétroliers et une politique budgétaire expansionniste.

La croissance réelle du PIB s'est établie en moyenne à près de 6%. Toutefois, l'essentiel de cette croissance a été alimenté par les secteurs pétroliers et agricoles et par le dynamisme des secteurs de la construction et des services, largement tributaire des dépenses publiques.

• **Au plan social et culturel**

L'UE et l'Algérie se sont engagées à promouvoir toutes les initiatives des acteurs algériens et de leurs homologues européens visant le renforcement des liens entre sociétés et peuples par l'action suivante :

- ✓ La prise en charge de la santé de la population passe par l'amélioration des capacités du système de santé, le développement de la santé préventive, l'amélioration des soins curatifs et la réforme hospitalière.
- ✓ Le développement de la protection sociale : mise en œuvre de la contractualisation des relations avec les hôpitaux, poursuite de la réduction des transferts pour soins à l'étranger, encouragement du recours aux médicaments génériques, et réduction des coûts des médicaments.

- ✓ Le renforcement de la solidarité nationale : aide et assistance aux personnes en détresse, soutien aux démunis sous la forme de fournitures scolaire, et assistance aux personnes handicapées.
- ✓ La consolidation de l'action de l'état en direction de la famille et de la condition féminine passe par la limitation des naissances, promotion de l'alphabétisation, le microcrédit.
- ✓ La mise en œuvre de la réforme du système national d'enseignement : la réforme de l'éducation, la réforme de l'enseignement de l'enseignement supérieur, la réforme de la formation professionnelle.
- ✓ Une politique culturelle au service de la cohésion nationale et du développement par la préservation, la restauration et la valorisation du patrimoine culturel, la promotion de l'action culturelle.

En Ce qui concerne l'assistance financière MEDA, l'Algérie occupe la sixième place parmi les partenaires méditerranéens, l'engagement annuel sous MEDA (1995-2005) a été de 40 million d'euros. Le taux de déboursement a augmenté de manier significative durant cette période et commence à s'approcher du niveau d'autre pays méditerranéens. MEDA I (1995-1999) s'est concentre sur le développement du secteur privé et sur l'équilibre socio-économique dans le pays.

L'Algérie en a été un bénéficiaire marginal, recevant seulement 6,5% des fonds engagés (contre 16% pour la population des pays bénéficiaires de MEDA). La moyenne des engagements annuels sous MEDA I était de 33 Millions d'euros (41 Millions d'euros en incluant les fonds des protocoles). Le taux de paiement a été bas en raison de la situation sécuritaire, de la faible capacité d'absorption administrative et des retards en matière de réformes économiques.

Tableau N°6 : les engagements et les paiements de MEDA I en faveur de l'Algérie (en Millions d'Euros).

MEDA I (1995-1999)			
Année	Engagements	Paiements	P/E (%)
1995	-	-	-
1996	-	-	-
1997	41	-	0
1998	95	30	31,6
1999	28	0,2	0,7
Total	164	30,2	18,4

Source : rapport annuel du MEDA.

MEDA II (2000-2006) se concentre sur la préparation de l'entrée en vigueur de l'accord d'association et inclut des programmes de troisième génération traitant de la bonne gouvernance (réforme de la justice, appui aux ONG et aux médias, management de l'économie). Le taux de paiement s'améliore constamment, mais il reste bas comparé à la moyenne régionale. La moyenne des engagements annuels sous MEDA II pour les perspectives financières 2000-2006 est estimée à 48,4 Millions d'euros par rapport à 33 Millions d'euros sous MEDA I.

Tableau N°7 : Les engagements et les paiements de MEDA II en faveur de l'Algérie (en Millions d'Euros).

MEDA II (2000-2006)			
Année	Engagements	Paiements	P/E (%)
2000	30,2	0,4	1,3
2001	60	5,5	9
2002	50	11	22
2003	41,6	15,8	38
2004	51	42	82,4
2005	40	39,4	98,5
2006	66		
Total	338,8		

Source : rapport annuel de programme MEDA.

I.4. Le Partenariat à l'épreuve des réalités maghrébines

L'énumération des conditions nécessaires à la réalisation des cercles vertueux suggère les difficultés que doivent surmonter les pays pour que le Partenariat ait un véritable impact positif sur le maintien de la paix et de la sécurité, sur l'amélioration des situations démocratiques et sur le développement économique.

Les effets économiques des zones de libre-échange apparaissent pour le moins fragiles, la période de transition celle de tous les dangers, et les conditions de réussite particulièrement difficiles à réaliser. Dans ces conditions et en l'absence de pressions européennes sur les évolutions démocratiques, la stabilité recherchée des Etats peut se trouver menacée par la diminution des ressources financières de l'Etat et par les crispations politiques. ces blocages peuvent paradoxalement encourager les filières clandestines d'immigration dans la mesure où elles agissent comme un mécanisme d'allègement de la pression politique et sociale, et ainsi remettre en cause le cercle vertueux sécuritaire.

Les obstacles à lever sont essentiellement d'ordre interne et très sensible politiquement. On peut se demander ce que le Partenariat peut concrètement apporter aux gouvernements chargés de gérer ces transformations et quel est le rôle exact de l'Europe. Les difficultés d'ores et déjà rencontrées (lenteur de la signature des accords d'association, difficultés de décaissement, détournements d'objectifs, désaccords entre partenaires sur les modes de gestion des projets ou sur l'affectation des ressources, faibles résultats concrets des projets de « mise à niveau », poursuite d'ajustements peu structurels...) suggèrent que la logique de Barcelone ne va pas de soi et que nombre de difficultés ont été, consciemment ou non, occultées.

La conférence de Malte (15-16 avril 1997) s'est soldée par un échec (ses travaux ont d'ailleurs été ajournés le dernier jour), elle a simplement permis de confirmer difficilement de surcroît la Déclaration de Barcelone ; mais elle a vu geler les propositions politiques et sécuritaires, et n'a pu empêcher que les thèmes délicats et litigieux des migrations, des visas et du terrorisme soient à nouveau discutés.

La conférence de Palerme (mai 1998), si elle a permis de restaurer la confiance entre partenaires, n'a pu progresser sur les thèmes litigieux des migrations, de l'agriculture, de la pêche, du terrorisme et du volume des financements européens. Les différentes réunions ministérielles, si elles permettent effectivement une meilleure connaissance respective des personnels politiques des deux rives, n'aboutissent finalement pas à des réalisations concrètes mais le plus souvent à des déclarations dont le contenu essentiel est une liste de vœux pieux.

Autrement dit, les objectifs visés par le Partenariat se heurtent à la réalité historique des sociétés et des Etats du Maghreb. En effet, les réseaux historiques d'accumulation, les formes de l'Etat, les comportements des dirigeants, les revendications contradictoires des populations représentent autant de défis à la stricte application du Partenariat. Ce dernier devrait remettre en cause les rentes nées de l'indépendance, l'opacité du fonctionnement politique et des activités économiques, le monopole de l'extraversion, les perceptions et les comportements des élites dirigeantes... Concrètement, cela signifie donc que les acteurs économiques privilégiés, les appareils sécuritaires et les partis politiques d'Etat risquent d'être profondément bouleversés par la logique du Partenariat et qu'ils vont donc massivement œuvrer au détournement de ce dernier.

D'un point de vue politique, il nous semble que le Partenariat est tellement ambitieux qu'il est inapplicable. En outre, d'un point de vue régional, l'absence de la Libye constitue une incohérence. En la désignant explicitement comme le « mauvais » Etat de la région, le Partenariat accroît paradoxalement le potentiel de son contournement, dans la mesure où, de fait, la Libye reste

bien intégrée, aussi bien économiquement et financièrement que politiquement, au reste de la région.

I.4.1. Les réseaux historiques d'accumulation

Les ambitions du Partenariat se heurtent de fait à la prégnance des rentes nées de l'indépendance, concrétisées dans la monopolisation des ressources politiques, économiques, financières et sécuritaires. En effet, leur accaparement par les leaders de l'indépendance et par leur entourage, au détriment du plus grand nombre, a été facilité, voire justifié, par l'adhésion populaire aux mouvements nationalistes et par la rhétorique de l'identification des dirigeants à la nation⁶. L'accession à l'indépendance a renforcé la monarchie chérifienne (malgré quelques tensions avec l'Istiqlal), l'Armée de Libération Nationale en Algérie, les Destouriens en Tunisie et les comités révolutionnaires proches de Kadhafi. Le « désenchantement national », manifeste au cours des années quatre-vingt, traduit la transformation du pouvoir au Maghreb et notamment le sentiment, dans la majorité de la population, d'une trahison des dirigeants.

Ce processus résulte en partie de la méfiance des élites envers leur société. Depuis la colonisation au moins, les représentations attribuent aux populations un comportement immature en Algérie, un potentiel explosif et un héritage segmenté au Maroc, une attitude méfiante et dissimulatrice en Tunisie et un comportement tribal et archaïque en Libye.

Ces perceptions négatives expliquent à la fois les limites de la notion de démocratie chez les élites et, du moins en partie, le surdimensionnement politique des appareils sécuritaires, considérés comme des régulateurs internes plutôt que comme des remparts aux agressions extérieures ou des instruments d'une politique expansionniste (à l'exception de la Libye dans les années quatre-vingt⁷).

Cette crainte se nourrit aujourd'hui de la structure démographique⁸, des inégalités sociales⁹ et du problème de l'insertion des jeunes¹⁰ dans les sociétés du Maghreb : La promotion de la démocratie est

⁶ M. Camau, *La notion de démocratie dans la pensée des dirigeants maghrébins*, Paris, CNRS, 1971.

⁷ R. Otayek, *La politique africaine de la Libye*, Paris, Karthala, 1986.

⁸ Pour une présentation alarmiste, voir J.-Cl. Chesnais, *Crépuscule de l'Occident*, Paris, R. Laffont, 1993. Selon l'auteur, la population musulmane mondiale s'élevait à 300 millions en 1945

⁹ Les inégalités sociales restent fortes dans tous les pays du Maghreb, même si la Tunisie est moins touchée que ses voisins. Malheureusement, les données sont rares et seul le Maroc a récemment publié des statistiques sociales : en 1996, 13% des Marocains vivaient en dessous du seuil de pauvreté et 47,3% étaient en situation de précarité. Source : CERED cité par *La Vie Economique*, *op.cit.*

¹⁰ Dans tous les pays du Maghreb, confrontés à un chômage important (autour de 20%), la situation des jeunes est encore plus précaire que celle de leurs aînés. Le taux de chômage des jeunes est officiellement de 33% au Maroc et en Tunisie et de 40% en Algérie. Il n'existe pas de telles statistiques en Libye, mais rappelons que les moins de 20 ans représentent 60% de la population totale du pays.

perçue comme une menace politique pour les équipes dirigeantes. L'encouragement de la société civile dans des pays où la part des moins de 30 ans – qui sont les plus sensibles aux mouvements contestataires – est très largement majoritaire n'est certes pas favorable aux équipes traditionnelles. Cette crainte est tellement sérieuse que certains experts algériens ont imaginé d'élever l'âge minimum du vote¹¹.

1.4.2. La résistance des rentes à la libéralisation

A travers la constitution de zones de libre-échange entre l'Union européenne et chacun des pays tiers méditerranéens, la libéralisation du commerce extérieur est au cœur de processus de Barcelone. Ces réformes ne sont pas nouvelles puisque tous les pays du Maghreb se sont successivement mis sous ajustement structurel à partir des années quatre-vingt. Cependant, malgré des efforts de rationalisation et de baisse des droits de douane dans tous les pays d'Afrique du Nord, ceux-ci restent particulièrement protectionnistes au regard des normes internationales.

En Algérie, une loi de 1991 a modifié le régime d'importations et a cherché à briser le monopole établi au fil des ans sur les biens de consommation et sur les produits semi-finis¹². Les agréments d'importation, comme dans la plupart des pays en développement, avaient été capturés par les réseaux proches de l'administration et du pouvoir, notamment comme instrument de renforcement des alliances régionales et familiales¹³. Ce n'est qu'à partir de 1994 qu'une véritable libéralisation du commerce extérieur a été entamée, avec, pour la première fois, une extension de l'accès aux devises aux opérateurs privés. Cependant, la libéralisation du commerce extérieur est loin d'être achevée. Les importations de biens d'équipement et de produits semi-finis ainsi que des biens de consommation les plus courants (agro-alimentaire, produits pharmaceutiques) restent entre les mains de quelques grands opérateurs (militaires, membres du parti et quelques notables), notamment en raison du poids des Entreprises publiques. De sorte que les autres commerçants privés n'ont accès aux marchés extérieurs que pour certains produits : il leur est laissé une opportunité d'enrichissement, mais celle-ci n'est pas comparable à celle des entrepreneurs

¹¹ Le rapport « Algérie 2005 » réalisé par des experts de l'INESG (Institut national des études de stratégie globale) considère que le processus de transition démocratique se heurte « à une population potentiellement nihiliste, [nihilisme] alimenté par l'existence structurelle d'une population nombreuse et exclue du progrès économique et social ». Aussi ce rapport souligne-t-il les risques du suffrage universel et conseille-t-il « la révision nécessaire de l'âge du vote, au moins au-delà de 21 ans ».

¹² S. Goumeziane, *Le mal algérien. Economie politique d'une transition inachevée*, Paris, Fayard, 1994.

¹³ G. Hidouci, *Algérie, la libération inachevée*, Paris, La Découverte, 1995.

proches du pouvoir et elle ne remet aucunement en cause la structuration socio-politique des réseaux d'importation¹⁴.

I.4.3. Les ruse des privatisations

De façon générale, on peut constater qu'au Maghreb (comme dans le reste de la Méditerranée), les privatisations ont été, jusqu'à présent, peu ambitieuses, notamment quant à la diversification des actionnaires et quant au choix des entreprises à privatiser. Elles ont surtout profité à des groupes étrangers et à quelques puissants groupes familiaux locaux. Il n'y a pas eu apparition de nouveaux acteurs, utilisation massive d'OPCVM ni diffusion des bénéfices de la privatisation à la population¹⁵.

En Tunisie, les privatisations sont restées marginales¹⁶. Contrairement à des pratiques courantes au Maroc et en Algérie, jusqu'en 1996, aucune entreprise publique n'a été cédée à des groupes privés étrangers, ce qui réduit l'impact escompté sur la transformation de l'environnement économique des entreprises : ces derniers n'étaient bien évidemment pas formellement exclus de la compétition, mais ils étaient rapidement découragés par les blocages administratifs qu'ils rencontraient. Ici, un changement de taille est apparu en 1998, avec l'obtention de deux cimenteries par des groupes portugais et espagnols. On peut penser qu'avec eux apparaîtront une nouvelle qualité des produits et une nouvelle organisation. Cependant, il est trop tôt pour savoir s'il s'agit d'un tournant dans la stratégie de privatisation ou d'une opération isolée.

Alors que les privatisations devraient commencer à toucher le cœur du système productif, les résistances actuelles s'expliquent par des considérations générationnelles (les fonctionnaires et hommes politiques appartenant aux jeunes générations ont du mal à s'imposer), par la crainte des problèmes sociaux et, surtout, par la peur, de la part du pouvoir, d'une perte de contrôle politique sur les activités économiques.

I.4.4. Les faux semblants de l'économie de marché

L'autonomisation du secteur privé par rapport au politique est au cœur des réformes de libération et de promotion du secteur privé. Avec la libéralisation économique, on a effectivement assisté à une modification des perceptions du secteur privé dans la région. Mais il est prudent de ne pas « confondre l'image et la puissance »¹⁷. Si les discours sur le secteur privé sont devenus

¹⁴ L. Provost, *La seconde guerre d'Algérie. Le quiproquo franco-algérien*, Paris, Flammarion, 1996.

¹⁵ G. Corm, art. cité 1996.

¹⁶ Entre 1989 et 1994, 40 entreprises seulement ont été offertes au secteur privé pour une somme de 168 M\$. De 1994 à 1996, 37 autres entreprises ont été privatisées, représentant 132 M\$ d'actifs. Cette première vague n'a concerné que des petites entreprises, principalement dans le tourisme (45% des sociétés cédées).

¹⁷ Voir. Perthes, « Le secteur privé et la libéralisation. Le cas de la Syrie et de quelques autres pays arabes » in Gh. Salamé (dir.), *op. cit.* 1994 (p. 355).

dominants, celui-ci reste extrêmement fragmenté, fragile (notamment du fait de la sous-capitalisation des entreprises), de nature familiale (aussi bien dans le capital que dans l'utilisation de la main-d'œuvre), de petite taille (les PME représentent 87% des entreprises au Maroc et 95% en Tunisie) et, surtout, très dépendant de l'Etat¹⁸. Dans les années soixante-dix et quatre-vingt, cette dépendance prenait la forme d'autorisations (des licences pour produire, importer, exporter, avoir accès aux devises) et de fixation des prix. Aujourd'hui, ses modalités favorites sont les contrats préférentiels passés avec le secteur public, l'obligation de s'approvisionner auprès d'un monopole (intrants produits exclusivement par des entreprises publiques), les agréments ou les accords informels qui nécessitent toujours des papiers et des relations. Par exemple, en Tunisie comme au Maroc, les entrepreneurs considèrent que la libéralisation a souvent accru le poids des autorités publiques et l'interventionnisme en raison, d'une part, de la multiplication des interlocuteurs au niveau des administrations d'exécution¹⁹ et, d'autre part, de l'absence de règles du jeu claires.

1.4.5. Le poids des appareils sécuritaires

L'évolution du Partenariat dépend en grande partie du comportement des acteurs occultes mais dominants des sociétés de l'Afrique du Nord que sont les dirigeants des services militaro-sécuritaires. Leur poids politique, économique et financier s'avère hégémonique et l'on ne peut que se demander comment ils pourront évoluer dans ce nouveau contexte et ce qu'ils feront des nouveaux instruments à leur portée. A ce propos, le Partenariat ne tient pas compte de la militarisation des sociétés au Maghreb. Soumises au pouvoir des appareils militaro-sécuritaires, ces dernières demeurent, sous des formes différentes, sous l'influence des militaires (comme c'est le cas en Algérie), de la police (en Tunisie), de l'armée et de la police (au Maroc) et des milices (en Libye).

Cette emprise des appareils militaro-sécuritaires sur la société civile se retrouve, bien que dans une moindre proportion, dans le champ économique (aussi bien formel qu'informel). Les régimes en place ont sciemment construit des niches dans les secteurs économiques dans le but à la fois de permettre aux militaires d'entreprendre une reconversion dans la vie sociale en « récompense » des services rendus et de les neutraliser politiquement²⁰.

¹⁸ Pour la Tunisie, voir A. Metral, « Signification, du point de vue de leur capacité d'innovation et d'organisation, de la concentration géographique des petites et moyennes entreprises tunisiennes autour et dans la capitale », miméo ; M. Bouchrara, « Sept millions d'entrepreneurs », miméo, juin 1996 (recueil d'articles de l'auteur). Pour le Maroc, voir H. Dimassi et H. Zaïem, « L'industrie, mythe et stratégies » in M. Camau (dir.), *op. cit.*, 1987. ; A. Berrada et M. Saïd Saadi, « Le grand capital privé marocain » in J.-Cl. Santucci (dir.), *op. cit.*, 1992.

¹⁹ Selon le dire de ces entrepreneurs, auparavant un investisseur devait obtenir une autorisation, souvent d'ordre politique, puis tout s'enchaînait. Même si ce passé est survalorisé, il apparaît qu'aujourd'hui ce même investisseur doit obtenir des autorisations d'une multitude d'administrations telles que les douanes, l'hygiène, les impôts, la sécurité sociale, le bureau des permis de construire, celui de la concurrence, les services de l'eau, de l'électricité, les bureaucraties municipales, les différents services du gouvernorat, etc.

²⁰ J.W. Harbeson (ed.), *The Military in African Politics*, New York, Praeger, 1987.

Théoriquement, ce Partenariat, qui entend promouvoir la transparence, l'économie de marché et l'institutionnalisation des échanges, devrait contribuer à démanteler, ou du moins à affaiblir ces réseaux. Mais, ni du côté maghrébin ni du côté européen, ce démantèlement ne se fera sans réaction. Par exemple, la présence française au Maghreb s'explique moins par ses performances économiques que par le poids de l'histoire, ce qui constitue une entrave à une véritable zone de libre-échange entre partenaires égaux. Le soutien inconditionnel de la France au régime algérien illustre le rôle de ces réseaux, alors même qu'il eût été plus « logique », et économiquement rationnel, de soutenir la courte expérience des réformateurs²¹.

²¹ G. Hidouci, *op. cit.*, 1995.

Chapitre II : L'accord d'association Algérie-Union Européenne

L'objet central de ce chapitre est l'accord d'association entre l'Algérie et l'Union européenne. Nous avons eu à nous intéresser à plusieurs de ses aspects et à l'analyser selon différentes approches. Mais le fil conducteur de cette réflexion renvoie en premier lieu aux politiques économiques qu'a connus l'Algérie depuis sans indépendance. Pour ce faire nous avons segmenté notre travail comme suit :

- La transition de l'Algérie vers l'économie de marché ;
- Le partenariat Algérie-Union Européenne ;
- L'impact de l'accord d'association sur l'économie Algérienne

II.1.La transition de l'Algérie vers l'économie de marché

Pour l'économie Algérienne, la période 1988-1991 est cruciale, dans le sens où elle marque la séparation entre deux périodes distinctes de l'histoire de cette économie depuis l'indépendance de l'Algérie (1962) :

- la première, que l'on peut appeler période socialiste, orientée vers un projet de développement autocentré¹, est caractérisée par une prégnance de l'État et de l'administration sur l'économie et une répression des mécanismes du marché ainsi que par une velléité de rupture avec l'économie mondiale capitaliste ;

- La deuxième est celle d'une ouverture à la fois interne, sur le marché et ses institutions, et internationale, à travers la recherche d'une intégration à l'économie régionale et mondiale. Mais cette période charnière a aussi un intérêt en elle-même, dans la mesure où elle est celle d'une expérience originale de réforme dont on a encore peu analysé tous les aspects. Bien qu'ayant été prématurément interrompue dans sa mise en œuvre, cette réforme, par la dynamique qu'elle a enclenchée et les questions qu'elle a soulevées, a tracé le cadre, globalement non dépassé à nos jours, dans lequel se situe le processus de transformation économique qui se déroule en Algérie.

A ce stade, nous préférons dire *transformation* plutôt que *transition* pour désigner ce qui se produit dans ce pays depuis le déclenchement de la réforme. L'utilisation de ces termes renvoie à des postures théoriques différentes. La *transition* désigne le passage d'un système économique à un autre, le système initial étant ici le socialisme, tandis que l'usage du terme

¹ On trouve aussi dans la littérature l'appellation « développementiste » pour caractériser cette période, en référence cette fois au projet de développement accéléré. Les contours temporels en sont plus flous, mais on le fait le plus souvent s'achever avec le deuxième plan quinquennal, à la moitié de la décennie 1980 (voir note 11).

transformation, laisse ouverte la caractérisation de l'état initial de l'économie.

II.1.1. L'évolution de l'économie Algérienne

On peut découper l'économie de l'Algérie indépendante de manière sommaire en 5 périodes :

- de l'indépendance jusqu'en 1987/88 : économie socialiste, planification centralisée²
- 1987/88-1991: réforme (libéralisation économique et politique)
- 1992-1993 : interruption et remise en cause de la réforme
- 1993/94-99: ajustement structurel
- Depuis la fin des années 1990 : ouverture « paradoxale » de l'économie.

Il s'agit surtout d'un découpage institutionnel, renvoyant d'abord au mode de régulation de l'économie. D'autres facteurs internes et externes ont joué un rôle déterminant dans l'évolution et les ruptures de l'économie algérienne, notamment les événements touchant aux hydrocarbures, aussi d'autres périodisations sont-elles possibles.

Dans ce travail, à part quelques références ponctuelles, nous avons fait le choix de laisser de côté l'économie coloniale et précoloniale, car cela aurait nécessité de trop longs développements. Nous dirons cependant quelques mots sur l'intégration de ces périodes à une histoire économique de l'Algérie qui reste à écrire. Dans les années 1960-80, des auteurs ont commencé à s'intéresser à l'histoire économique de la nouvelle nation algérienne. Ils s'interrogeaient notamment sur le système économique mis en place pendant la colonisation, sur les causes du sous-développement³ ainsi que sur celles de la colonisation. Cependant, et bien que des chercheurs continuent aujourd'hui à travailler sur l'économie précoloniale ou coloniale dans la perspective d'une histoire économique de l'Algérie⁴, cette entreprise, qui soulève de redoutables problèmes méthodologiques⁵, n'a pas débouché sur la construction d'un champ disciplinaire autonome englobant les trois grandes périodes que sont l'économie précoloniale, coloniale et contemporaine.

² Succession des plans de développement : plan triennal ou pré-plan (1967-69) ; premier plan quadriennal (1970-73) ; deuxième plan quadriennal (1974-77) ; « pause » dans les Investissements, investissements « hors plan » et « Reste à Réaliser » (1978-79) ; premier plan quinquennal (1980-84) ; deuxième plan quinquennal (1985-89), abandonné peu après son lancement à cause de la crise de 1985.

³ Voir en particulier Benachenhou [1978], Henni [1982, 1986].

⁴ Voir notamment Merouche [2002, 2007].

⁵ Dont celui de l'hétérogénéité des sources (notamment statistiques) n'est pas des moindres.

Parmi les économistes travaillant sur l'économie algérienne contemporaine, l'habitude s'est installée de prendre l'année 1962 comme point de départ, en occultant ce qui a précédé⁶. Cette attitude, que nous avons appelée « syndrome de la table-rase », si elle se justifie par le fait qu'il faut bien choisir un point de départ - ce choix a toujours quelque chose d'arbitraire⁷ et qu'ici, en l'occurrence, la date de l'indépendance du pays semble s'imposer tout « naturellement », n'en demeure pas moins biaisée pour plusieurs raisons. D'abord, parce que l'on semble faire coïncider temporalité politique (la naissance d'un État) et temporalité économique. Ensuite, parce qu'en mettant ainsi l'accent sur la « rupture », on sous-estime la dimension de continuité des phénomènes économiques. En fait, si cette continuité, en règle générale, n'est pas niée, elle est le plus souvent prise en compte sur le mode idéologique, sur la base d'une vision de l'héritage colonial qui n'est pas interrogée.

En Algérie, cette vision s'est construite dans les premières années de l'indépendance, alors qu'il s'agissait de légitimer les choix économiques du nouvel État. Depuis, bien que ces orientations aient radicalement changé, elle n'a pas vraiment été revisitée.

Sur le plan académique, cette attitude est confortée par le découpage entre champs et domaines disciplinaires. L'économie coloniale et précoloniale, objets historiques par excellence - dans le sens où elles n'existent plus en tant que telles dans le présent - sont laissées aux historiens, tandis que la période qui commence à l'indépendance est considérée comme relevant de l'économie contemporaine⁸. A ce découpage entre disciplines vient s'ajouter un découpage entre domaines de l'histoire économique.

En France, l'économie de l'Algérie coloniale se présente comme un domaine⁹ de l'histoire économique nationale. En tant que telle, elle n'intègre ni l'économie précoloniale (relevant partiellement des études ottomanes), ni celle de l'Algérie indépendante. Elle connaît d'ailleurs aujourd'hui un regain d'activité, depuis que des archives de la période coloniale sont accessibles aux chercheurs. Même si elle est, comme tout domaine de recherche, traversée par des courants de pensées, des positions disciplinaires et interdisciplinaires diversifiées, elle n'en demeure pas moins structurée par quelques principes, orientée par des questionnements qui la font appartenir à l'histoire économique de la France.

⁶ Une raison prosaïque en est que l'Algérie est absente des séries statistiques avant cette date. Auparavant, elle est une province de l'empire Ottoman puis un département français.

⁷ « Nous devons 'entrer' dans l'histoire à un moment de son déroulement, donc briser sa continuité essentielle. « Puisque l'histoire porte sur la manière dont les choix d'hier affectent les décisions d'aujourd'hui, choisir un point de départ n'est pas simplement arbitraire, cela fait violence à l'indispensable continuité de l'histoire. » [North 2005, p.166].

⁸ À notre connaissance, la période post-coloniale n'existe pas encore comme objet d'étude historique, probablement du fait de l'absence d'accès aux archives.

⁹ Ou plus précisément un sous-domaine, En tant qu'elle appartient au domaine de l'histoire économique coloniale.

➤ **Industrialisation et expansion du secteur des hydrocarbures**

A l'indépendance, la récupération des richesses nationales intervient dans le contexte d'un vaste mouvement de naturalisation de l'investissement étranger dans le tiers monde qui dure jusqu'à la moitié des années soixante-dix. La nationalisation des « biens vacants » après le départ des colons (logements, entreprises, commerces, terres, cinémas...) vise à les soustraire à l'appropriation sauvage. Mais les procédures sont opaques et cela ne débouche pas sur la création d'un véritable secteur public. Le 24 février 1971 c'est le secteur des hydrocarbures qui est nationalisé. La société étatique de transport et commercialisation des hydrocarbures, la Sonatrach, créée en 1963, accède alors à l'amont pétrolier et exerce désormais un monopole sur la filière (la participation étrangère ne peut dépasser 49 % du capital).

Cette accumulation de richesses par l'État, qui visait la réalisation d'un projet de modernisation accélérée, fut dans le même temps une opportunité de capture de richesse et de pouvoir¹⁰ ainsi que cause de gaspillage et de destructions. L'enthousiasme des premières années d'indépendance a certes joué un rôle mobilisateur, mais une fois celui-ci retombé, l'étatisation de la quasi-totalité de l'économie et sa gestion administrée et centralisée se sont avérées une entrave au développement.

Dans la stratégie algérienne de développement, la priorité est mise sur l'industrie, considérée comme seule à même de propulser rapidement le pays dans la modernité. Les revenus des hydrocarbures assureront le financement d'un vaste programme d'investissements planifiés dans des industries placées sous la tutelle de l'État et dédiées au marché intérieur. Si la priorité est donnée à l'industrie lourde (sidérurgie, métallurgie), l'objectif est l'édification d'un système productif national intégré. Cependant, tandis que les entreprises sont largement dépendantes des importations pour leurs équipements et leurs intrants, seul le secteur des hydrocarbures est tourné vers l'exportation. On comprend dès lors les difficultés qu'il y aura plus tard à reconvertir ce système pour diversifier les exportations et pourquoi l'ouverture de l'économie aura pour effet de renforcer la part des hydrocarbures dans le PIB.

➤ **Crise de 1985-86 et lancement du processus de réforme**

En 1985, la chute brutale du prix du pétrole, à laquelle s'ajoute la dépréciation du dollar, non anticipées par le gouvernement, lequel continuera longtemps à escompter un redressement des cours, exerce un choc¹¹ sur l'économie. Les exportations baissent de 55,5% en valeur entre

¹⁰ Toute une littérature analyse la formation et l'évolution du pouvoir politique en Algérie sous l'angle de la capture de la rente des hydrocarbures.

¹¹ Nous préférons parler de « choc » pétrolier pour désigner une baisse importante du prix du pétrole ayant des effets sur l'économie, plutôt que de « contre-choc », qui est le terme consacré lorsqu'on se place du point de vue des pays consommateurs.

1984 et 1987. A leur suite, et sous le coup de mesures d'austérité, les importations diminuent également de 54%. Rapidement, toute l'économie est paralysée. Les importations, en effet, sont vitales, tant pour le secteur industriel (intrants, biens d'équipement) que pour assurer l'approvisionnement en biens alimentaires de base, médicaments et autres biens de première nécessité. Sous la menace d'une explosion sociale, le pays doit s'endetter pour maintenir les importations des biens dits « stratégiques ». Ainsi, le système économique mis en place au prix de coûteux programmes d'investissements s'avère rigide, peu résistant aux chocs externes auxquels il est particulièrement exposé, du fait de sa dépendance vis-à-vis du commerce extérieur (importations et exportations).

A la fin des années quatre-vingt, l'Algérie engage un processus de réformes économiques que l'on désignera plus tard comme une « transition à l'économie de marché ». Après les émeutes d'octobre 1988, l'avènement en 1989 du gouvernement « réformateur » est alors le point de départ de la mise en œuvre d'un projet global de réformes économiques appuyées par un processus d'ouverture politique. L'élaboration de ce programme, qui vise explicitement à rétablir les lois du marché dans le fonctionnement de l'économie et en particulier à restaurer la contrainte financière sur les banques et les entreprises publiques, avait commencé dès 1986, mais les conditions politiques de sa mise en œuvre n'apparaissent qu'en 1989, à un moment où la situation économique et sociale était devenue très défavorable. Il faut dire qu'avec le temps cette contrainte, évitée et contournée par les principaux agents économiques (en dehors des ménages et du secteur privé), s'était reportée sur les paiements extérieurs sur lesquels elle pesait presque exclusivement.

Devenue l'une des principales préoccupations du gouvernement à la fin des années quatre-vingt-dix, la dette extérieure n'est pourtant pas la seule raison qui a poussé les décideurs à engager des réformes. En réalité, c'est tout le fonctionnement de l'économie qu'il s'agit de revoir.

➤ **La réforme de 1988-1991**

Pour faire la distinction entre la réforme telle qu'elle a été élaborée à partir de 1986-87 et commencée à être mise en œuvre en 1988-91 et ce qu'est devenu ce processus à la suite du départ des réformateurs du gouvernement, nous parlerons de « la » réforme au singulier pour la première et « des » réformes au pluriel pour désigner l'ensemble du processus initié en 1986 et qui se poursuit jusqu'à nos jours.

- **L'élaboration de la réforme**

La réforme de 1988 est le produit d'une réflexion initiée dès 1986, lorsque la présidence de la République constitue en son sein des groupes de travail qu'elle charge d'élaborer un projet global pour juguler la crise. De cette initiative naît le courant que l'on a appelé des « réformateurs »¹². De février 1986 à juillet 1987, ces experts (économistes, juristes, sociologues, gestionnaires, spécialistes de la finance, de la sécurité, de la santé, de l'éducation, etc.) mettent au point un ensemble de projets de réforme de structure dans tous les domaines économiques et sociaux. En 1987, un premier rapport remis au gouvernement contient l'essentiel de la démarche, dans une vision à long terme basée sur le rétablissement des équilibres internes et la recherche d'une insertion active dans l'économie mondiale¹³.

Cette réforme fut l'un des rares moments dans l'histoire économique de l'Algérie indépendante où le projet économique qui allait être mis en œuvre par le Gouvernement fut rendu public et soumis à débat avant sa mise en œuvre. Cette pratique qui contrastait avec celle de la période précédente¹⁴, restera exceptionnelle. Depuis 1992 en effet, les politiques économiques mises en œuvre par les gouvernements successifs sont caractérisées par une absence de lisibilité.

La réforme algérienne s'inspire de celles menées alors dans certains pays de l'Est, notamment la Hongrie¹⁵, mais aussi du modèle des entreprises nationalisées dans la France des trente glorieuses, qui évoluaient dans un environnement de marché largement encadré par l'État, avant d'être progressivement et partiellement privatisées.

- **La mise en œuvre de la réforme**

Les premières lois sont adoptées en janvier 1988. Les fonds de participation sont installés durant l'été 1988 et le partage des terres agricoles est entamé la même année. Les premières mesures touchent l'agriculture, avec une redistribution des terres nationalisées par la

¹² C'est ainsi que l'on nomma l'équipe qui élaborait la réforme et constitua ensuite le Gouvernement dirigé par Mouloud Hamrouche en 1989-91. Cette dénomination souligne leur parenté avec les courants réformateurs dans les pays de l'Est.

¹³ La publication des textes et études de la réforme sera entreprise en 1989 dans *Les cahiers de la réforme*, dont 5 numéros ont pu voir le jour. Pour une présentation rapide de la réforme, voir Hadjseyd [1996 : 179-188].

¹⁴ En dehors de quelques lignes dans le Programme de Tripoli (1962) il n'y a pas de document d'ensemble présentant le projet économique du Gouvernement. Il fallut attendre le *Rapport de présentation du budget d'équipement* (1966) pour avoir un premier document officiel donnant les grandes lignes de la stratégie de développement.

¹⁵ Première expérience du genre, la réforme hongroise, connue sous le nom de « Nouveau Mécanisme Économique », dont Kornai [1986] situe le projet dès 1954 et les premières mesures en 1956-57, a eu une influence qui a largement dépassé les frontières de ce pays. Elle a alimenté une vaste littérature empirique et théorique sur les transformations de l'économie socialiste.

révolution agraire qui a d'ailleurs très rapidement des effets positifs en termes de production agricole, puis les entreprises publiques économiques (EPE), avec la loi sur l'autonomie de l'entreprise. La transformation du capital de ces entreprises en titres de participation gérés par des fonds de participation publics est une étape vers l'ouverture de leur capital à des actionnaires privés, nationaux ou étrangers, mais il n'est pas encore clairement question de privatisations.

La réforme se heurte alors à de fortes résistances, notamment au sein du Parti. Pour pouvoir être mise en œuvre de manière globale, elle nécessitait un changement politique¹⁶. Il faudra attendre la mi-1989, après les bouleversements politiques qui suivent les émeutes d'octobre 1988¹⁷ – nouvelle Constitution consacrant les libertés fondamentales (liberté politique, liberté d'entreprendre, liberté d'opinion et de la presse, liberté syndicale) - pour voir les réformateurs au gouvernement. Les conditions semblent alors réunies pour mettre en œuvre la réforme politique et économique.

L'un des volets essentiels des réformes est de garantir la propriété privée, ce que fait la Constitution de février 1989, et de procéder à l'unification des règles de droit applicables aux opérateurs économiques. La distinction juridique entre entreprises publique et privée est supprimée ; le libre accès à l'activité commerciale à toute personne physique ou morale, le libre passage d'une activité à une autre, le libre accès au marché ainsi que la libre circulation des capitaux à l'intérieur du pays, sont assurés. Cependant, le problème de la propriété étatique reste posé. Les conditions n'étant pas réunies pour sa privatisation (marché financier permettant aux détenteurs de fonds de se porter acquéreurs de titres, système bancaire et financier assurant régularité, sécurité et transparence des transactions), on commence par libérer les entreprises publiques de la tutelle de l'administration en leur permettant de se transformer en sociétés par action ou en SARL. Il s'agit, après évaluation financière de leurs moyens d'exploitation actifs, de constituer leur capital et de le répartir sous forme de parts sociales entre les « Fonds de participation », agents fiduciaires de l'État exerçant le droit de propriété et de surveillance stratégique. L'objectif est de mettre fin à l'ingérence de l'administration, du parti et des services de sécurité dans la gestion des entreprises publiques économiques. Le contrôle devra

¹⁶ Le chef de file des réformateurs n'était pas favorable à l'instauration du pluripartisme. Sa préférence allait à un système de courants au sein du FLN, à l'image du parti socialiste français.

¹⁷ Que ces émeutes aient été le fait d'une révolte populaire spontanée ou qu'elles aient été déclenchées et manipulées de manière machiavélique n'a pas tellement d'importance à ce stade de notre analyse. De fait, Comme pour tout évènement de cette nature, les deux lectures peuvent être vraies, dans le sens où si son déclenchement n'est pas indépendant des manœuvres du pouvoir ou de factions du pouvoir voire de l'opposition, un soulèvement d'une telle ampleur acquiert nécessairement une autonomie par rapport à ces manipulations. Notons que cette question fait toujours l'objet de polémiques en Algérie. Sur le déroulement des faits, voir notamment Charef [1996].

désormais être exercé selon des critères financiers par des holdings publics directement intéressés à leurs résultats.

Nous avons vu que, pour pouvoir être mise en œuvre de manière globale, la réforme nécessitait un changement politique. Mais lorsque ce dernier advient, à la suite des émeutes d'octobre 1988, il libère des forces insoupçonnées et dérive vers une situation nouvelle qui remet en cause la possibilité même de la réforme. Ainsi, au moment où elle peut enfin être mise en œuvre, elle est déjà dépassée par le cours des événements, le puissant mouvement social et politique qu'elle a contribué à libérer ayant créé un contexte radicalement nouveau.

Le fait est que l'ouverture politique qui a suivi et accéléré le déclenchement de la réforme économique n'avait pas vraiment été pensée en tant que telle mais plutôt comme un processus devant accompagner celle-ci¹⁸. Or une fois déclenchée, la réforme politique a pris le pas et occupé le devant de la scène, reléguant presque au second plan la réforme économique. L'ouverture politique qui devait faciliter voire rendre tout simplement possible la réforme économique, s'est avéré une entrave.

Fin 1991, la réforme est interrompue à la suite d'un changement de gouvernement. Bien que largement remise en cause, elle n'a pas à ce jour été remplacée par un projet alternatif. De fait, elle demeure le cadre général de référence du processus de réformes économiques en cours en Algérie.

➤ **Remise en cause de la réforme et programmes d'ajustement structurel**

▪ **Interruption de la réforme et « économie de guerre » (1992-94)**

Le coup d'État de janvier 1992 marque l'arrêt de la dynamique qui portait la promesse de réformer en profondeur le système économique. La politique menée de 1992 à 1994 commence par une remise en cause de la réforme. La loi sur la monnaie et le crédit¹⁹ est révisée (la Banque centrale notamment est remise sous tutelle du gouvernement), le code du commerce modifié et l'ensemble des textes sur l'autonomie de l'entreprise sont revus pour supprimer les fonds de participation et reconstituer les entreprises par branches homogènes comme dans les années 1970. Il est question d'inscrire dans la loi que les entreprises dites « stratégiques » ne seront jamais privatisées tandis que les autres ne pourront être détenues qu'à hauteur de 49% par le capital privé national ou étranger, afin que l'État y reste majoritaire. La décision de retourner à des taux de change multiples se heurte au refus du FMI.

¹⁸ La stratégie de Mouloud Hamrouche était de s'appuyer sur un courant réformateur au sein du FLN pour réaliser sa réforme. Or, déchu de son statut de parti-État par la Constitution de 1989, le FLN est mis à l'écart et discrédité. Contraint de se lancer dans l'aventure du pluripartisme, M. Hamrouche dut gérer de front réforme économique et politique, privé de l'instrument politique de sa mise en application

¹⁹ Sur la réforme monétaire et financière, voir Talahite [2000c] et également Ilmane, Zouache [2008].

Le comité *ad hoc* interministériel chargé du suivi du commerce extérieur et des engagements commerciaux avec l'extérieur créé en 1992, doit notamment « fixer, en relation avec le système bancaire, les normes d'accès au cash (devises) et au crédit pour les importations »²⁰. Arguant qu'« en l'état actuel de rareté des ressources en devises, la suppression des monopoles, notamment dans le commerce extérieur, ne saurait justifier l'absence du Gouvernement lors des arbitrages en matière d'allocation de devises », cette instruction invoque comme justification les mêmes motifs que ceux de la loi 78-02 de février 1978 portant monopole de l'État sur le commerce extérieur qui visait à mettre fin au gaspillage et soumettait les opérations de commerce extérieur aux plans de développement.

Cette procédure, qui remet en cause deux lois récemment promulguées, la loi sur la Monnaie et le Crédit (qui avait instauré notamment l'indépendance de la Banque Centrale) et celle portant autonomie des entreprises – va, par sa lourdeur, contribuer au blocage de l'appareil de production : le comité *ad hoc* doit étudier chaque opération et se prononcer sur la nature de son financement, mission impossible au vu du volume et de la complexité des opérations concernées. Il n'épuisera d'ailleurs pas les enveloppes financières et les lignes de crédit destinées aux importations, malgré leur réduction. 98% de ces crédits sont alloués au secteur public, au détriment des entreprises privées.

➤ Le programme d'ajustement structurel (1994-98)

En 1994, en situation de cessation de paiement, le gouvernement demande le rééchelonnement de sa dette extérieure et doit négocier un PAS avec le FMI et la Banque Mondiale (1994-1998). Les discussions achoppent alors sur les questions du secteur public, sa restructuration et sa privatisation, sur le rôle de l'État en tant qu'acteur économique ainsi que sur la libéralisation du commerce extérieur. Mais le faible pouvoir de négociation d'un régime sans légitimité l'amène à accepter des mesures standard d'ajustement structurel sans continuité avec le processus de réforme préalablement engagé. A partir de ce moment, la transition sera largement soumise aux exigences du PAS²¹.

Les accords de rééchelonnement conclus avec les Clubs de Paris (1994) et de Londres (1995) apportent 20 à 22 milliards de dollars d'argent frais²² entre 1994 et 1998. En contrepartie, le gouvernement engage l'Algérie auprès de ses créanciers sur un plan d'ajustement structurel comprenant des mesures de stabilisation macro financière (réduction de l'inflation,

²⁰ Instruction n°625 du 18 août 1992.

²¹ « L'arrivée des organisations internationales de Washington en Algérie a infléchi les réformes initiales dans le sens de la libéralisation et de la privatisation. » [Andreff, 2009].

²² Près du quart de ce montant aurait été alloué à l'armée et aux services de sécurité.

dévaluation et convertibilité du dinar dans les transactions commerciales avec l'extérieur, libération des prix, libéralisation du commerce extérieur, restauration des équilibres internes et externes) comme préalable à des réformes de structure. Les experts du FMI font des privatisations une pièce maîtresse du calendrier de réformes. La mise en œuvre du plan de stabilisation débouche sur des résultats allant au-delà des engagements contractés, mais à un coût social et politique très lourd. Dans un contexte de guerre civile, les mesures seront appliquées de manière draconienne. Aux effets meurtriers d'un conflit qui grève le budget de l'État de plus de 17% en dépenses militaires et sécuritaires, s'ajoutent pour la population ceux d'une politique de réduction brutale des importations et des dépenses publiques.

Entre 1990 et 1997, le niveau du chômage doublait, atteignant plus de 20% de la population active. Si elles ont permis de desserrer l'étau de la contrainte extérieure, ces mesures, n'ont pas relancé la croissance. Après sept ans de violence et de destruction, les élections présidentielles anticipées d'avril 1999 marquent le retour à la recherche d'un consensus minimal. Alors que le deuxième rééchelonnement de la dette extérieure s'achève dans le contexte d'un marché pétrolier déprimé, sans aucun signe de sortie du marasme économique, une remontée salutaire des cours du pétrole sauve *in extremis* l'Algérie d'un troisième rééchelonnement, considéré quelques mois plus tôt comme inéluctable.

➤ **Hausse des revenus des hydrocarbures et poursuite des réformes**

Malgré la hausse continue du prix du pétrole dans les années 2000, les autorités, bien décidées à ne pas réitérer la malheureuse expérience des années 1985-90, ont maintenu le cap d'une politique monétaire et budgétaire stricte. Par ailleurs, la priorité est mise sur la valorisation accélérée des ressources énergétiques. Le 20 mars 2005, une loi visant à attirer les entreprises étrangères les plus compétitives libéralise le secteur des hydrocarbures, plaçant la Sonatrach en compétition directe avec les firmes multinationales. Cette loi sera cependant révisée en 2007, et l'entreprise nationale retrouvera certains de ses privilèges.

Un fond de régulation accueille les excédents de recettes pétrolières (sur la base d'un prix référence de 19 dollars le baril). Destiné à soustraire les finances publiques à la volatilité des cours, le gel de ces ressources se justifie de moins en moins dans le contexte de hausse soutenue et durable depuis 2004. Dès lors, face aux besoins immenses de la société et de l'économie, les pressions sont fortes pour que la contrainte soit relâchée et que le gouvernement engage de nouvelles dépenses.

Après un modeste programme triennal (2001-04), un plan quinquennal de relance de l'économie (2005-2010) est annoncé. Encouragées par la situation financière florissante du pays (62 milliards de dollars de réserves de change fin mars 2006), le gouvernement profitait de la manne pétrolière pour poursuivre le remboursement par anticipation de la dette extérieure.

II.2. Le partenariat Algérie-Union Européenne

Les accords d'associations matérialisent le partenariat Algérie-Union Européenne qui est animé par l'Algérie et chacun des pays membre de l'UE.

Cette section sera consacrée à l'étude des points suivants :

- La présentation des acteurs du partenariat Algérie-Union Européenne
- La présentation de l'accord d'association Algérie-Union Européenne

II.2.1. présentation des acteurs du partenariat Algérie-Union Européenne

L'Algérie avait entamé les négociations avec l'Union Européenne en 1996. Il lui avait fallu plus de 5ans pour prendre la décision d'adopter son accord d'association.

L'UE constitue un bloque économique dont la construction est la plus achevée de la planète. L'Algérie quant à elle souffre de déséquilibres structurels importants.

➤ L'Algérie

L'Algérie est un Etat du Maghreb bordé au nord par la mer Méditerranée, à l'est par la Tunisie et la Libye, au sud par le Niger, au sud-ouest par le Mali et la Mauritanie, et à l'ouest par le Maroc et le Sahara Occidental. Sur le continent Africain, l'Algérie est le second pays par sa superficie (2 381 741 km), dont les quatre cinquième sont occupés par le Sahara de sud.

La capitale de l'Algérie est Alger, elle a l'arabe comme la langue officielle, et Tamazight comme langue nationale ainsi que le Français, la monnaie de l'Algérie est le Dinar Algérien (DA).

L'Algérie est divisée en quarante-huit (48) wilayas qui sont eux même divisées en 160 sous-préfectures (Daïra) et 140 communes.

➤ L'Union Européenne

L'union Européenne constitue l'association économique et politique de 27 Etat²³ appartenant au continent Européen. L'objectif de celles-ci est l'établissement des fondements d'une union sans cesse plus étroite entre les peuples européens, de sauvegarder la paix et de rechercher l'unité politique, ainsi que l'assurance, par une action commune, le progrès économique et social : création d'un marché intérieur européen, et cohésion sociale.

²³ L'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, la Bulgarie, Chypre, le Danemark, l'Espagne, l'Estonie, la Finlande, la France, la Grèce, la Hongrie, l'Irlande la Lettonie, le Luxembourg, malte, l'Italie, la Lituanie, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la république tchèque, la Roumanie, le Royaume-Uni, la Slovaquie, la Slovénie et la suède.

L'Union européenne a ses propres institutions et instances communautaires ; dont les trois principales ayant pouvoir de décision sont :

- Le **parlement européen**, qui représente les citoyens européens et dont les membres sont élus au suffrage direct.
- Le **conseil de l'Union européenne** qui représente les Etats membres.
- La **commission européenne**, qui a pour mission de défendre les intérêts de l'union dans son ensemble.

La cour de justice s'ajoute à ce précédent triangle institutionnel et veille au respect du droit communautaire, et la cour des comptes européenne supervise le financement des activités de l'Union.

Cinq autres instances complètent le tableau :

- Le **comité économique et social européen** qui représente la société civile et les partenaires sociaux
- Le **comité des régions** qui représente les autorités régionales et locales ;
- La **banque centrale européenne** qui est responsable de la politique monétaire européenne.
- La **banque européenne d'investissement** qui finance les projets d'investissement de l'UE.
- Le **médiateur européen** qui protège les citoyens et les entreprises de l'UE contre le risque des mauvaises administrations.

II.2.2. Présentation de l'accord d'association Algérie-Union Européenne

L'accord d'association entre l'Algérie et l'Union Européenne, paraphé après dix-sept (17) rounds de négociations le 19 Décembre 2001, signé à Valence le 22 Avril 2002 et mis en œuvre le 1^{er} septembre 2005, a pour objectif²⁴:

- Fournir un cadre approprié aux dialogues politiques entre les parties afin de permettre le renforcement de leurs relations et de leur coopération dans tous les domaines qu'elles estimeront pertinents.
- Développer les échanges, assurer l'essor de relations économiques et sociales équilibrées entre les parties, et fixer les conditions de la libéralisation progressive des échanges de bien, de services et de capitaux.
- Favoriser les échanges humaines, notamment dans le cadre des procédures administratives.

²⁴ L'article 01 de l'accord d'association Algérie-Union Européenne
(www.lexinter.net/DZ/accord_d'association_algerie_union_europeenne.htm)

- Encourager l'intégration maghrébine en favorisant les échanges et la coopération au sein de l'ensemble maghrébin et entre celui-ci et la communauté européenne et ses Etats membres.
- Promouvoir la coopération dans le domaine économique, social, culturel, et financier.

Du moment que l'UE constitue le premier partenaire commercial de l'Algérie, la construction d'une ZLE méditerranéenne relève d'une importance suprême. Elle représente un aspect économique et financier très important.

Les produits algériens exportés vers la communauté européenne sont exonérés des droits de douane et taxes.

II.3. L'impact de l'accord d'association sur l'économie Algérienne

L'ouverture économique comprend un important risque pour les pays pauvres, et ce, suite à l'inégalité des niveaux de développement entre ces pays-là et l'UE.

Chaque pré-évaluation des accords euro-méditerranéens, du moins pour l'Algérie, est conditionnée par certain facteurs dynamique à savoir la promotion de l'IDE et le transfert de technologie.

Ainsi, nous pouvons avancer certain effets :

- Le démantèlement tarifaire aura pour effet direct et immédiat la baisse des ressources de l'état à un moment où elles lui sont indispensables pour atténuer les effets sociaux de l'ouverture, d'une part, et compenser son désengagement de la sphère productive par une plus grande présence en matière de développement humain (éducation, formation professionnelle, santé), d'autre part ;
- Le désarmement douanier risque de déstabiliser des secteurs peu compétitifs, jusque-là protégés, les exposants directement à la concurrence étrangère. Il s'en suivra des difficultés pour les produits nationaux à trouver des débouchés, y compris sur le marché national, à moins que l'amélioration attendue de la productivité des facteurs internes n'accroisse la part de l'offre domestique sur les marchés intérieur et extérieur²⁵ ;
- Le libre-échange peut aussi causer un important déficit commercial, notamment lorsqu'il se réalise dans une région où les relations de domination économiques et de polarisation d'échanges existent : chose qui vérifiée dans l'espace euro-maghrébin ;

²⁵ MIMOUNE Lynda, « Partenariat Algérie-Union Européenne et mise à niveau des entreprise Algérienne », Université Galatasary, Istanbul, Turquie, 2006, P07.

- Une baisse des recettes budgétaires et l'augmentation des dépenses publiques représentent les répercussions de l'ouverture économique, et ce suite au manque à gagner fiscal et l'augmentation des importations suite à l'exonération tarifaire qui engendrent ces déséquilibres budgétaires ;
- A moyen terme, les produits industriels européens causeront aussi une chute de l'activité dans les secteurs à faible concurrence ainsi que des pertes certaines d'emplois ;
- Dans la période de transition vers de nouvelles spécialisations, la réaffectation des facteurs sont la cause d'un bouleversement des cadences de production ;
- La réallocation des facteurs de production est l'une des répercussions de libre-échange et considérée comme étant une faveur des secteurs pour lesquels le pays dispose d'avantages comparatifs. Mais cet avis n'est pas tous les analyses ; le cas de Y. FERRFARRA (2006) qui a avancé « *le degré d'insertion dans l'économie mondiale a reposé plus souvent sur une promotion directe des exportations que sur une véritable ouverture commerciale* » et F.Z OUFRIHA (2006) qui a avancé « *une bonne spécialisation se choisit et se construit* ».

Suite à un modèle d'équilibre général calculable et statique, Bouziane BENTABET²⁶ est arrivé à conclure que la baisse du revenu et des dépenses publique sont dus à la libéralisation commerciale, ce qui aboutira à des répercussions sinistres sur la croissance de l'économie algérienne.

Les pouvoirs publics des PTM se trouvent dans l'obligation d'intervenir dans la mise à niveau de leurs économies, afin d'éviter la transformation du projet de libre-échange Euro-méditerranéen en un élargissement du marché européen. Ces interventions s'appuient sur des ressources humaines, matérielles et organisationnelles, ainsi que sur des aides provenant des pays européens qui devancent les possibilités ouvertes par le programme MEDA.

²⁶ BENTABET Bouziane, Les effets des accords euro-méditerranéens : un modèle d'équilibre général calculable appliqué à l'économie algérienne. Colloque « Economie Méditerranée Monde Arabe », Sousse, Tunisie 2002.

Chapitre III: Etat des lieux des PME et le programme de mise à niveau en Algérie

III.1.La PME en Algérie : Etat des lieux

Depuis les années 90, l'Algérie vit une transformation radicale de son environnement économique induite par le passage de l'économie administrée à l'économie de marché. L'engagement résolu du pays dans la voie de l'économie de marché libère les énergies entrepreneuriales, et une certaine dynamique économique est enclenchée, entraînant une floraison de PME de statut privé.

III.1.1. La 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, ce qui ne rend pas facile les comparaisons entre périodes.

L'ordonnance n° 01-18 du 12 décembre 2001, portant loi d'orientation sur la promotion de petite et moyenne entreprise, fait reposer la définition de la PME sur trois critères¹ : l'effectif, le chiffre d'affaire et/ou le bilan annuel et l'indépendance. Est ainsi considérée comme PME, toute entité de production de biens et services, quel que soit son statut juridique, employant de 1 à 250 personnes, dont le chiffre annuel n'excède pas 2 milliards de dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de dinars et qui respecte le critère d'autonomie. Selon les trois premiers critères, on distingue trois catégories de PME :

- *La moyenne entreprise* est une entreprise qui emploie de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaire 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 une entreprise qui emploie de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaire annuel n'excède pas 200 millions de dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 100 millions de dinars.
- *La très petite entreprise ou micro-entreprise* est une entreprise qui emploie de 1 à 9 employés et qui réalise un chiffre d'affaire annuel inférieur à 20 million ou dont le total du bilan n'excède pas 10 million de dinars.

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.

En fait, la définition de la PME retenue par l'Algérie est inspirée de celle de l'Union Européen de 1996 et qui a fait l'objet d'une recommandation à l'ensemble des pays membres.

L'Algérie ayant, en effet, adopté la Charte de Bologne sur les PME en juin 2000, Charte qui consacre, la définition européenne. Soulignons que le système statistique du ministère de la PME et l'artisanat laisser échapper un nombre important 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 et du secteur para-agricole.

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 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...).

III.1.2. Les principales caractéristiques du secteur des PME Algériennes

De nos jours, le secteur des PME Algériennes présente, en gros les caractéristiques majeures suivantes :

Premièrement, à l'exception de quelques-unes entreprise qui sont de grande de taille (Cevital, ArcelorMittal, ETRHB-Haddad, OTA, etc...), le secteur privé algérien est dominé par les petites et moyennes entreprises (PME) nées, dans leur majorité, des politiques incitatives de l'investissement mise en œuvre par les pouvoirs public à travers les divers codes de la libéralisation économique et les actions directes de promotion du développement des PME.

Deuxièmement, les PME sont identifiées à partir de quatre critères : un nombre d'emplois permanent (1 à 250 personnes), un chiffre d'affaire annuel n'excédant pas 2 millions de dinars et un total du bilan annuel inférieur ou égale à 500 millions de dinars et le respect du principe d'indépendance².

Troisièmement, les PME se distinguent de manière fondamentale des grandes entreprises au sens où elles ont les vertus supposées suivantes : *une organisation de travail souple, une grande réactivité aux évolutions du marché, une meilleure préservation de l'emploi en période de crise et enfin, une plus*

² Au nom de ce critère « le capital et les droits de vote de l'entreprise » ne sont pas détenue à 25% par une autre entreprise ou conjointement par plusieurs autres entreprises.

Chapitre III : Etat des lieux des PME et les différents programmes de mise à niveau en Algérie

*grande polyvalence des acteurs de l'entreprise*³. Ces atouts en font des entités mieux armées, face aux contraintes de la mondialisation, notamment, sa turbulence, ses incertitudes et l'imprévisibilité de ses phénomènes. Sous certaines hypothèses liées à leur mise à niveau par des moyens mixtes nationaux et internationaux, elles peuvent alors constituer « *une base de fondamentale pour un développement économique et social générale et durable*⁴ ».

Quatrièmement, à la fin de l'année 2011 le secteur de la PME et de l'artisanat représente 99% du tissu industriel et pas moins de 52% du PIB hors hydrocarbures. Selon les publications officielles du ministère de la PME et de l'artisanat, le nombre de PME privées s'élève à 335486⁵.

Cinquièmement, les PME sont inégalement réparties selon la taille. 94% des PME environ sont des entreprises de très petites tailles contre 5% d'entreprises de petite taille et moins de 1% d'entreprises de taille moyenne. Cette configuration témoigne du caractère fragile du tissu PMI en Algérie et y remet quelque peu en cause l'existence de PMI proprement dites dans la mesure où les Unités économiques de moins de 10 salariés qui représentent 94,1% du total sont généralement considérées par le monde, comme des unités artisanales⁶.

Sixièmement, les PME sont inégalement réparties selon la forme juridique : 3% de sociétés anonymes, 53% SARL et le reste est composé de partenariat ou entreprise avec unique propriétaire.

Septièmement, les PME sont inégalement réparties selon le secteur d'activité : 68% des PME exercent dans cinq principaux secteurs : (BTP (28%), commerce et distribution (16%), transport et communication (8,9%), services fournis aux ménages (8,1%) et activités agro-alimentaires (6,8%).

Huitièmement, les PME sont inégalement répartie dans l'espace. En 2009, plus de 50% sont concentrées dans dix wilayas du nord du pays qui sont par ordre décroissant : Alger, Oran, Tizi Ouzou, Sétif, Bejaia, Blida, Constantine, Tipaza, Chlef et Boumerdes. Il s'agit là, selon certains observateurs, à

³ M. Arif, pourquoi une carte d'implantation des PME, Revu périodique du ministre de la PME/PMI : numéro 1, Mars-Avril 2002 ; P.3.

⁴ Déclaration de Abdelkader Semmar, ancien ministre de la PME/PMI Revue périodique du ministre de la PME/PMI : numéro 1, Mars-Avril 2002 ; P.2.

⁵ La PME, source de croissance et de création d'emplois, l'Echo, Mensuel de l'économie et de la finance, n° 12 du 15 Février- 15 Mars 2010, P.30.

⁶ M. Amroussi ; l'expérience algérienne : éléments d'une politique de promotion de secteur de la PMI en Algérie et la promotion du développement de la PME ; acte de l'atelier internationale ISGP Alger 1991, P.111.

la fois d'un déséquilibre dans le développement des régions et d'une occupation peu judicieuse, pour ne pas dire irrationnelle de l'espace qui risque de poser à terme, des problèmes de l'environnement⁷.

Neuvièmement, les PME sont inégalement réparties selon le sexe : 10,5% seulement appartiennent à des femmes.

Dixièmement, aucune entreprise privée, quelles qu'en soient la taille et la nature d'activité n'est inscrite à la bourse des valeurs « car les entrepreneurs algériens n'acceptent pas une prise de participation ou de contrôle d'investisseurs étrangers à leur familles ou à un petit cercle d'amis de confiance⁸ ».

III.1.3. Evolution de la population des PME en Algérie

Cependant, l'examen de la structure dimensionnelle du secteur des PME révèle quelques caractéristiques intéressantes, que nous l'avons récapitulé précédemment. Dans ce point nous essayerons d'illustrer les composantes principales de la population des PME en Algérie.

Le secteur des PME connaît en Algérie un départ remarquable depuis les réformes économiques engagées vers la fin des années 80, favorisé par les politiques publiques incitatives en termes d'encadrement institutionnel, d'aides, de réglementation et de programmes de mise à niveau. La promulgation du code des investissements en 1993 et par l'ANDI en 2001 (agence national pour le développement de l'investissement) et l'ANSJ (agence national de soutien à l'emploi de jeunes) en 1998 sont en grande partie, à l'origine de la prolifération du tissu de petites et moyens entreprises.

Ces agence, et d'autre, accordent un certain nombre d'avantage (fiscaux, douaniers et financiers) aux projets d'entrepreneurs. Les premiers résultats de ces aides, appariaient remarquable, ce qui est justifié par les données qui indiquent que la majorité des PME recensées à nos jours ont été créées après le nouveau code des investissements de 1993.

⁷ Op.cit. La PME, source de croissance et de la création d'emplois, P.30.

⁸ Banque mondiale, diagnostic sur le secteur privé en Algérie, rapport reproduit par le quotidien EL Watan, 8, 9 et 10 Octobre 2003. La citation ci-dessus est extraite de la première partie du rapport dans EL Watan du 07 Octobre 2003, P.10.

Chapitre III : Etat des lieux des PME et les différents programmes de mise à niveau en Algérie

Tableau N°8 : Evolution de la population des PME (personnes morales privées et publiques et activités artisanales) 2003-S1 2011

Années	2005	2006	2007	2008	2009	2010	S1 2011	Evolution en nombre
PME privées	245 842	269 806	293 946	321 387	345 902	361 928	383 594	175 645
PME publiques	874	739	666	–	–	560	599	-189
Activité artisanale	96 072	106 222	116 347	–	–	133 255	141 460	61610
Total	342 788	376 767	410 959	–	–	607 297	642 913	237 066

Source : Etablie à partir des bulletins du ministère des PME et de l'artisanat⁹.

Les créations sont de plus en plus nombreuses ; durant le premier semestre de l'année 2011, il y a eu 35676 nouvelles PME soit un taux de croissance annuel de l'ordre de 5,86%¹⁰.

L'accélération des créations de PME est un phénomène visible dans le paysage économique national.

III.1.4. Les principaux obstacles au développement du secteur des PME en Algérie

Cependant il faut souligner que les chiffres sur la contribution des PME dans l'économie auraient été plus important si on se rend compte de la part des activités non ou sou-déclarées qui se pratiquent dans l'informel (la main-d'œuvre, la production, les ventes ...). Les entrepreneurs recourent à ces pratiques comme nécessité de fonctionnement, pour se soulager de certain charges considérées comme excessive (charges fiscales et charges sociales). L'entrepreneur fait en effet face en Algérie à un environnement non moins contraignant où divers obstacles continuent d'entraver le vrai développement du secteur des PME. Ces obstacles varient, au-delà de la concurrence déloyale imposée notamment par l'informel, de l'inefficience du cadre institutionnel, des difficultés d'accès au foncier et au financement, de la complexité des démarches administratives.

⁹ Dans toutes natures de PME sont confondues Y compris les PME privées morales et personnes physiques, PME publiques personnes morales et les activités artisanales.

¹⁰ Bulletin 2011 du ministère des PME et de l'artisanat.

Chapitre III : Etat des lieux des PME et les différents programmes de mise à niveau en Algérie

Ces obstacles peuvent être rangés en trois liés respectivement à la qualité des processus économiques des entreprises privées, à la nature de leurs relations avec les autres acteurs du développement (Etat et entreprises structurantes) et à l'environnement dans lequel exercent.

D'abord, dans le domaine lié à la qualité de leur processus, les entreprises du secteur privé, notamment les PME souffrent d'un manque de main d'œuvre qualifiée et d'une pénurie généralisée de compétence dans les domaines liés aux fondamentaux de l'économie moderne de marché (management, finance, marketing, stratégie)¹¹.

En égard à la faiblesse de leur capital humain et de leurs capacités matérielles, financières et organisationnelles, bon nombre de PME ne doivent leur survie qu'à des opportunités où le rationnel joue un rôle plus grand que la qualité de leur processus.

Les difficultés inhérentes aux PME/PMI (financement, innovation, productivité et compétitivité) sont plus pénalisantes dans une économie émergente et en développement où l'initiative privée n'a pas été suffisamment valorisée et accompagnée.

Les faiblesses des PME/PMI Algériennes trouvent certainement leur source de cet état de fait et leur nécessaire mise à niveau selon les standards et les normes internationaux de gestion et de management

De multiples entraves à l'investissement peuvent être rencontrées, nous citerons particulièrement :

- ✓ Difficultés d'accès au foncier en raison de la complexité et de la lourdeur des procédures administratives et par le manque de transparence ; (la gouvernance locale, le foncier, la lourdeur des procédures administratives).
- ✓ Difficulté d'accès aux différents moyens de financement, et aux différentes possibilités de crédits et de garanties ; (la lenteur des financements bancaires ; les banques ne connaissent pas suffisamment leurs clients, ainsi elles apprécient mal la solvabilité des entreprises).
- ✓ La maîtrise de l'ingénierie bancaire est inexistante de la corruption administrative est plus en plus généralisée.
- ✓ Baisse remarquable sur un plan d'encadrement, de suivi, d'accompagnement et de gestion concernant la création des PME/PMI, ...Etc.

¹¹ Op.cit. Banque mondiale, diagnostic sur le secteur privé en Algérie, p. 10.

III.2. Le concept de mise à niveau (MAN)

Le concept de MAN est assez récent dans littérature économique, et très peu de théoriciens ce sont focalisés sur l'explication de ce concept.

III.2.1. Origine du terme

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), adopté par le Portugal, avait pour objectif :

- ✓ 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 des PME ;
- ✓ D'améliorer la productivité et la qualité du tissu industriel.

III.2.2. Quelques définition de la MAN

Le concept de MAN repose sur deux idées, celle d'un progrès et celle d'une comparaison ou d'un étalonnage. Mettre à niveaux un dispositif ou une institution, c'est faire progresser une structure existante pour la porter au niveau d'efficacité ou d'efficience de structures semblables. Le programme de mise à niveau n'est ni un programme de financement ou de création d'entreprise, ni un outil de prise en charge d'entreprise en difficulté. Il permet d'accompagner les entreprises disposant d'un potentiel de développement intéressant et exerçant une activité continue et normale sur ses différents segments de marché.

Les fondements des programmes ne relèvent pas donc des théories sur l'industrialisation mais, d'une part, des développements sur les liaisons entre ouverture-croissance et développement, d'autre part, des théories et travaux empiriques relatifs à la compétitivité.

Pour les experts de l'ONUDI¹², la MAN est : « l'action d'amélioration des performances de l'entreprise (production et croissance) et de sa compétitivité pour lui permettre de se battre efficacement dans son nouveau champ concurrentiel, de s'y maintenir et d'y croître ».

¹² HAMDANE, Salah ; Formulation du plan de mise à niveau ; dossier documentaire, INPED 22-25 Avril 2001

Pour le ministère de l'industrie et de la restructuration (MIR), la mise à niveau est : « un ensemble d'action matérielles et immatérielles à mettre en place pour élever les performances et la compétition de l'entreprise¹³ ».

Et pour la commission Européenne¹⁴, la MAN des PME/PMI, est vue comme : « un processus continu d'apprentissage, de réflexion, d'information et d'accumulation, en vue d'acquérir des attitudes nouvelles, des réflexes et des comportements d'entrepreneurs, et des méthodes de management dynamiques et innovantes ».

Cependant ces définitions renvoient à une approche microéconomique, centrée sur l'entreprise. Elle ne rend pas compte de la logique supportant et légitimant les politiques MAN initiées par certains Etats, dont les objectifs ne relèvent pas uniquement d'une recherche de gains de compétitivité pour les entreprises mais de préoccupation sociales (l'emploi) et économique (croissance, équilibres extérieurs). Les fondements macroéconomiques d'une politique de MAN des économies, et incidemment des entreprises, sont donc à définir pour justifier une intervention de l'Etat dans leur conception puis dans leur mise en œuvre.

III.2.3. Quelques caractéristiques de la MAN

En somme et pour mieux comprendre c'est quoi la MAN, nous pouvons la résumer dans les points suivants qui la caractérisent :

- ✓ C'est une approche globale intégrant l'entreprise et son environnement ;
- ✓ Elle comporte l'assistance pour renforcer les capacités et les ressources humaines des institutions et des entreprises ;
- ✓ Une approche modulaire et modulable et adaptable aux spécificités des pays et des entreprises ;
- ✓ Elle comprend des actions à court et moyen terme.
- ✓ Suppose flexibilité, réactivité et anticipation : c'est la possibilité de réagir continuellement, dans le temps, aux exigences de l'environnement ni à de la main d'œuvre supplémentaire ;
- ✓ Combine analyse et réflexion ; vision ; décisions et actions : c'est la veille permanente par rapport à l'environnement qu'il s'agit d'ausculter en vue d'intervenir dans le sens des orientations définies pour l'atteindre des objectifs à court, moyen et long termes, définis pour l'entreprise ;
- ✓ Valorise la culture entrepreneuriale : le souci de pérennisation de l'entreprise doit être solidement ancré à tous les niveaux.

¹³ Site du Ministère de l'Industrie et de la Restructuration.

¹⁴ La Commission Européenne, rapport final –Euro développement PME-Décembre 2007, programme aux PME/PMI des résultats et une expérience à transmettre, page 7.

III.2.4. Les types de MAN

Selon Humphrey et Schmitz (2002)¹⁵, il existe quatre types de MAN, à savoir :

1. **la mise à niveau des processus (process upgrading)** : parvenir à une transformation plus efficace des intrants en produits, en réorganisant le système de production et en introduisant une technologie supérieure permettant également d'être plus compétent.
2. **La mise à niveau des produits (product upgrading)** : fabriquer des produits plus sophistiqués, d'une valeur ajoutée plus élevée, et d'une qualité plus supérieure. Pour renforcer la compétitivité du produit.
3. **La mise à niveau fonctionnelle (functional upgrading)** : c'est la modification de diverses activités de l'entreprise et acquisition de nouvelles fonctions augmentant les compétences des activités.
4. **La mise à niveau intersectorielle (intersectoral upgrading)** : c'est d'étendre les compétences acquises dans un secteur à un autre secteur différent. Exemple : les compétences taiwanaises de production de TV utilisées par la suite pour la fabrication d'écrans et donc étendu au secteur informatique.

III.3. Les étapes du processus de la MAN

Le processus de mise à niveau passe par plusieurs étapes, mais chaque entreprise aura son parcours propre dans la mise à niveau, selon ses spécificités. Le programme d'appui au développement des PME en Algérie (EDPME) identifie quatre grandes étapes :

III.3.1. Le pré-diagnostic

Le pré-diagnostic est considéré comme étant le déclic. C'est une étape préparatoire qui vise à faire prendre conscience au chef d'entreprise de ses insuffisances et de celle de son entreprise. Cette étapes et une première mise à niveau rapide au cours de laquelle les problèmes de l'entreprise sont identifiés et validés. Tel que le souligne Michel HALIMI : « *un bon manger doit toujours prendre le poulet de son entreprise, pour éviter la crise cardiaque !* »¹⁶.

¹⁵ Cité par, AZOUAOU Lamia, ALI BELOUARD Nabil, la politique de mise à niveau des PME Algérienne : enlissement ou nouveau départ ?, VIème colloque international 21-23juin 2010, Hammamet (Tunisie)

¹⁶ AMMOURI Brahiti, Olivier de Velp, BOUHERAOUA Sabrina et ZEMIRLI Zaki, « Guide du pré-diagnostic », Ed : EDPME, Alger, Septembre 2007.

➤ Pourquoi le pré-diagnostic

Un pré-diagnostic doit être réalisé pour toute entreprise désirant :

- Soit participer à un programme de soutien ;
- Soit effectuer un « diagnostic flash » permettant « de prendre le pouls ». ce pré-diagnostic aura pour but une première approche de cette entreprise, afin de :
- Réaliser un premier contrat entre l'entreprise, ses dirigeants et le consultant chargé de la mission ;
- Vérifier l'existence formelle et légale de l'entreprise ainsi que sa mise en activité réelle ;
- Vérifier, sur base de critères administratifs, son éligibilité aux actions du programme ;
- Effectuer, sur base critère économique, une sélection décidant de la poursuite éventuelle des actions dans le programme ou la réorientation de l'entreprise vers un autre programme de développement qui lui serait mieux adapté ;
- Faire une première évaluation du potentiel interne et externe de l'entreprise ;
- Identifier rapidement sa problématique ;
- Elaborer les premières recommandations relatives aux types d'actions à mettre en place.

➤ Les étapes de pré-diagnostic

Avant le démarrage de la mission, le consultant devra demander la préparation préalable des renseignements suivants qui devront être immédiatement disponibles :

- Nom et fonction des principaux dirigeants ;
- Numéro de TVA, de registre de commerce et identifiant fiscal ;
- Adresse du siège social et des sites de production ;
- Numéro de téléphone, faxe, mobilophone et adresse e-mail ;
- Les trois derniers bilans fiscaux.

La réalisation du pré-diagnostic se fait selon la démarche méthodologique suivante :

1. Identification de l'entreprise et vérification de sa formation ;

2. Vérification de son éligibilité, sur base des critères administratifs définis ;
3. Sélection sur base de critères économiques
4. Ensuite, écoute du manager et interrogation concernant sa stratégie. Le ce consultant pourrait poser cinq (05) à six (06) questions maximum : quelle est votre position actuelle sur le marché ;
 - Quels sont vos concurrents, que font-ils de différent ?
 - Actuellement quels sont vos principaux problèmes ?
 - Comment compter-vous les résoudre ?
 - Que deviendra votre position sur le marché ?
5. Survol des fonctions de l'entreprise pour vérifier la justesse des vues du manager et décider avec lui quelles sont les actions principales à engager.
6. Recommandations finals :
 - Soit accord pour entrer dans ce programme ;
 - Soit rejet ou réorientation éventuelle vers autre programme.

Il est à noter qu'une décision négative quant à l'éligibilité de l'entreprise peut se faire à chaque de cette démarche et être justifiée par une non formalisation suffisante de l'entreprise, une non éligibilité sur base des critères administratifs et aussi un manque visibilité et motivation de la part du manager.

III.3.2. Le diagnostic

Consiste en l'adoption des bonnes pratiques de gestion et la mise en place d'une organisation fonctionnelle. Il s'agit au cours de ce stade de mettre en place ou d'optimiser des fonctions d'entreprise si elles n'existent pas ou sont mal organisées.

Le diagnostic est réalisé à travers un questionnaire d'éligibilité au programme. Le questionnaire renseigné permettra de définir l'éligibilité à la restructuration ou à la mise à niveau et de préciser le champ d'investigation pour l'établissement du diagnostic et du plan de restructuration ou de mise à niveau. Au questionnaire sera jointe une déclaration d'intérêt de l'entreprise de s'inscrire dans le processus.

➤ Pourquoi un diagnostic

Le pré-diagnostic a pour but de mener soit à l'acceptation de l'entreprise dans le programme d'appui, soit à la réorientation de celle-ci vers un autre programme mieux adapté à sa spécificité.

Le diagnostic quant à lui, plusieurs buts de :

- Mener à des recommandations précises, quant aux moyens de développement nécessaires et buts recherchés, acceptées par le management de l'entreprise ;
- Prendre les actions nécessaires à la résolution des problèmes identifiés ;
- Améliorer la compétitivité de l'entreprise ;
- Faciliter ainsi le développement de l'entreprise.

Il convient à préciser que :

- Dans la **première phase** du diagnostic proprement dit, le consultant doit essentiellement faire preuve de **qualité d'écoute et d'observation** ;
 - Ecoute de la problématique¹⁷ de l'entreprise telle que perçue et exposée par son manager ;
 - Ecoute des analyses, questions et réflexions déjà faites, en interne à l'entreprise, par la direction et les cadres ;
 - Observation de l'attitude des dirigeants, pour essayer de mieux identifier leurs qualités personnelles ;
 - Observation des méthodes de travail de l'ensemble du personnel, dont les cadres et les dirigeants ;
 - Observation des méthodes de production, commercialisation et maintenance.
- Dans une **seconde phase**, le consultant, en sus de qualité d'écoute et d'observation, doit également faire preuve de **capacités d'analyse**, de **synthèse** et de **proposition**, ce qui lui permettra :
 - De créer la confiance nécessaire à la collecte, l'analyse et la synthèse de **données factuelles concrètes** techniques, financières et économiques ;
 - D'identifier avec précision les principales **forces** et **faiblesses** de l'entreprise ;

¹⁷ La problématique de l'entreprise peut être celle identifiée par le chef de l'entreprise avant la mission ou bien celle définie conjointement avec le consultant suite au pré-diagnostic et/ou diagnostic.

- D'évaluer et d'apprécier les **qualifications** et le **potentiel** des ressources humaines ;
- De proposer des **pistes de développement** adaptées aux capacités objectives de l'entreprise et à son environnement immédiat.

Le consultant ne doit toutefois pas oublier que :

- Les données recueillies ne représentent que le passé de l'entreprise alors que les actions de développement en constitueront le futur ;
- L'analyse des données recueillies ne représentera donc **que le fondement** sur lequel pourra se baser le **développement** de l'entreprise ;
- Les conclusions et recommandations représenteront l'essentiel de la mission du consultant, encore doivent-elles être mûrement réfléchies et surtout durement étayées ;
- Ces recommandations doivent **impérativement** être bien perçues pour pouvoir recevoir l'approbation du manager de l'entreprise, sous peine de ne pas être suivies ultérieurement et donc de rendre caduque cette mission dans le long terme.

Il y a donc là aussi un travail important de « self-marketing » : le consultant doit avant toute chose se **vendre et convaincre** de la pertinence de ses recommandations.

Le rapport de diagnostic reprendra des éléments déjà recueillies pour le pré-diagnostic, si nécessaire complétées et/ou corrigés, ces deux documents devant rester rigoureusement cohérente.

La structure du rapport de diagnostic est composée :

- D'une « **synthèse** » ou résumé du rapport d'expertise qui consiste en :
 - La présentation de l'entreprise ;
 - La problématique telle qu'identifiée par le manager ;
 - Le résumé des analyses, conclusions et recommandation.
- Du « **corps du rapport** » qui consiste en :
 - Un diagnostic opérationnel ;
 - Une analyse stratégique ;

- Des conclusions, résultant de l'analyse croisée entre les vues du consultant, comme suite à sa mission, et les vues du manager, déjà exprimée au début de celle-ci ;
- Des recommandations élaborées ensuite en plein accord entre ces deux parties.

III.3.3. Le plan de restructuration

Celui-ci concerne principalement des ajustements structurels et financiers. Il peut s'agir de reconversion ou d'arrêts d'activités non viables et de restructuration financière. L'objectif du plan de restructuration est de permettre à l'entreprise de retrouver sa bancabilité ainsi que de répondre aux critères d'éligibilité à la mise à niveau.

Dès que l'entreprise aura réalisé son plan de restructuration, elle peut postuler à la mise à niveau. Dans ce cas, elle actualise le premier diagnostic réalisé et élabore un plan de mise à niveau.

III.3.4. Le plan de mise à niveau

Celle-ci consiste en la mise en application de toutes les recommandations abouties suite au diagnostic et au pré-diagnostic.

Il est à signaler que toutes les recommandations ne sont pas mises en applications faute de non possibilité ; car malgré tout l'entreprise doit continuer son activité de production et ne peut se permettre d'arrêter son processus pour y remédier à toutes ces recommandations.

III.4. Impact de la MAN en Algérie

Le plan de MAN doit être soumis à des évaluations permanentes, afin de mesurer ses résultats en termes de réalisations et d'impacts, pour envisager les enseignements utiles pour les améliorations possibles. En Algérie et malheureusement, les études sont très peu, et peu rigoureuses.

Cependant, les pouvoirs publics sont très conscients de tous les maux qui frappent le processus de MAN en Algérie, et préparent un projet d'une politique nouvelle de MAN, dont le positionnement de l'Etat change, plus que régulateur, l'Etat devient un acteur actif dans l'initiation, la mise en œuvre et le financement d'un dispositif devant amener le tissu des entreprises à réaliser les objectifs d'une politique qu'il a prédéfinie avec les partenaires économiques.

Nous tentons ici de citer quelques études d'impact du PMAN, et quelques acquis de ce dernier.

➤ Impact de MAN sur les entreprises

Les études d'impact que nous citons ici sont, l'étude du MIR, de EDPME, et celle menée par *ALI BELOUARD Nabil*.

Pour l'enquête du MIR¹⁸ menée sur 32 entreprises rentées dans le programme, et pour un objectif de renseignement sur les premiers résultats constatés par les entreprises, cette enquête affiche au 31 décembre 2006, la situation suivante :

- Des changements introduits au niveau de l'organisation ;
- Une amélioration de la productivité ;
- Une amélioration de la qualité des produits ;
- Une augmentation du chiffre d'affaire et de la valeur ajoutée.

Pour l'enquête de l'EDPME¹⁹ réalisée au deuxième trimestre 2006. L'analyse des questionnaires reclus (63% de la totalité des envois, s'élèvent à 70% pour les entreprises impliquées dans le programme) a permis de tirer les conclusions suivantes :

- L'impact des actions est globalement satisfaisant sur l'évolution de l'entreprise ;
- Cet impact positif se matérialise essentiellement dans l'évolution managériale, l'organisation de l'entreprise et son encadrement, l'implication du personnel ;
- Pour beaucoup de chefs d'entreprises, les actions de MAN ne sont pas encore perçues comme la déclinaison d'une démarche globale de qualité ; laquelle vise à améliorer l'ensemble des processus et leurs interactions qui font la VA de l'entreprise ;
- Pour beaucoup de chefs d'entreprises la compétitivité (ou la position concurrentielle) de l'entreprise reste difficile à corréliser avec les bénéfices de la MAN ;
- Les deux attentes majeures formulées par toutes les entreprises concernant les délais et le financement ;
- Certaines entreprises considèrent que PMAN proposé par EDPME ne satisfait pas leur principales attentes.

La MAN n'a pas eu d'impact positif sur la compétitivité de l'ensemble des entreprises de l'économie, et cette dernière reste dépendante des hydrocarbures, le secteur productif Algérien ne révèle aucun avantage comparatif et les exportation hors hydrocarbures sont issus essentiellement de la

¹⁸ MIPI

¹⁹ MPMEA, rapport final de l'Euro développement PME, Décembre 2007.

Chapitre III : Etat des lieux des PME et les différents programmes de mise à niveau en Algérie

pétrochimie liée aux hydrocarbures et aux autres matières premières, qui ne comporte dans la plus part des cas aucune VA et aucune technologie.

Et pour la faible innovation de la PME Algérienne, l'enquête de terrain effectuée par HAUDEVILLE Bernard et YOUNES BOUACIDA Rédha²⁰, trouve comme causes :

- Le non existence d'une « culture d'innovation » dans les entreprises de petite dimension ;
- La concentration des PME algériennes dans des secteurs d'activités à faible valeur ajoutée ;
- La focalisation sur les biens de consommation destinés au marché local ;
- La faible concurrence étrangère ;
- Faible niveau de formation des chefs d'entreprises ;
- Manque de compétences techniques pour conduire des projets d'innovation (Chercheurs, ingénieurs, techniciens, etc.) ;
- Manque de financement des projets d'innovation.

Pour remédier à cette faiblesse dans l'innovation, une formation large des chefs d'entreprises s'avère urgent, il semble que ces derniers n'ont pas les compétences requises pour initier un projet d'innovation. Ainsi les compétences technologiques sont nécessaires aussi pour les entreprises afin qu'elles puissent entretenir des relations avec les organismes de recherche et les réseaux pour absorber les nouveaux savoirs. Enfin le développement des organismes d'accompagnement technique et financier des PME (pépinières d'entreprises, centres de facilitation, incubateurs ...), afin d'accompagner les promoteurs des projets innovants.

²⁰ HAUDEVILLE, Bernard et YOUNES BOUACIDA, Rédha, les relations entre activités technologiques, innovation et croissance dans les PME algériennes.

Chapitre IV : Le processus de mise à niveau établi au sein de l'imprimerie HARANI

Après avoir étudié la mise à niveau des PME sur un plan théorique, il nous a paru utile, pour mieux comprendre cette dernière, de poursuivre sur un plan pratique notre travail sur le processus de mise à niveau d'un cas réel, celui de l'imprimerie HARANI.

Pour cela, nous allons commencer par la présentation de l'entreprise en termes d'historique, d'outils de production, de produits et de marchés de l'entreprise, ainsi que ses prestations. Nous passerons ensuite à l'organisation de l'imprimerie en ce qui concerne son organigramme et les fonctions de chaque service la constituant.

IV.1. Présentation de l'imprimerie HARANI

Ce point sera consacré à la présentation de la moyenne entreprise HARANI ; son historique, ses outils de production, ses produits, ses marchés ainsi que ses prestations.

IV.1.1. Historique de l'imprimerie

C'est en 1968 que le défunt père HARANI Mohand Amokrane a lancé la prestigieuse imprimerie HARANI. Etant diplômé des arts et industries graphiques en ex Yougoslavie et ayant capitalisé une bonne expérience dans l'imprimerie, il acquit, à cet effet, un atelier d'impression dit Dubar issu de l'époque coloniale, qu'il remit en marche.

Suite à un incendie dévastateur en 1980, l'activité de l'entreprise a été arrêtée jusqu'en 1982, date à laquelle a été réalisé l'actuel siège, situé dans un quartier résidentiel du vieux Bejaia, au 14 Boulevard Bouaouina.

En 1989, les deux fils HARANI, après des études en arts graphiques en Croatie, ont rejoint l'entreprise. Ils se consacrent entièrement à l'entreprise et répondent aux nécessités de sa gérance en fonction de la disponibilité de l'un ou de l'autre. La veille stratégique, tant commerciale que technologique, est assurée par eux par la visite des foires, expositions et salons professionnels, tant en Algérie qu'à l'étranger.

En 2007, la fille HARANI, a rejoint l'entreprise. Elle participe pour atteindre l'objectif stratégique actuel de l'entreprise : celui du passage de la gérance au management. Dans la même année, l'imprimerie HARANI participe activement au programme d'appui au développement des PME en Algérie, programme mené par la CEE ; qu'elle poursuivra d'ailleurs dans sa seconde phase en 2011 sous la tutelle de PME2.

En 2010 elle participe en parallèle aux programmes de mise à niveau des entreprises du Ministère de l'industrie (ANDPME1), et aux programmes de (ANDPME2) en janvier 2014 qui sont financés principalement par le gouvernement Algérien.

IV.1.2. L'organisation de l'imprimerie

Chez l'imprimerie HARANI, les arts graphiques sont une passion qui se transmet de père en fils, ils exercent le métier d'imprimeur depuis plus de quarante (40) années, et le maintien de la qualité de ses produits demeure la principale motivation de l'imprimerie.

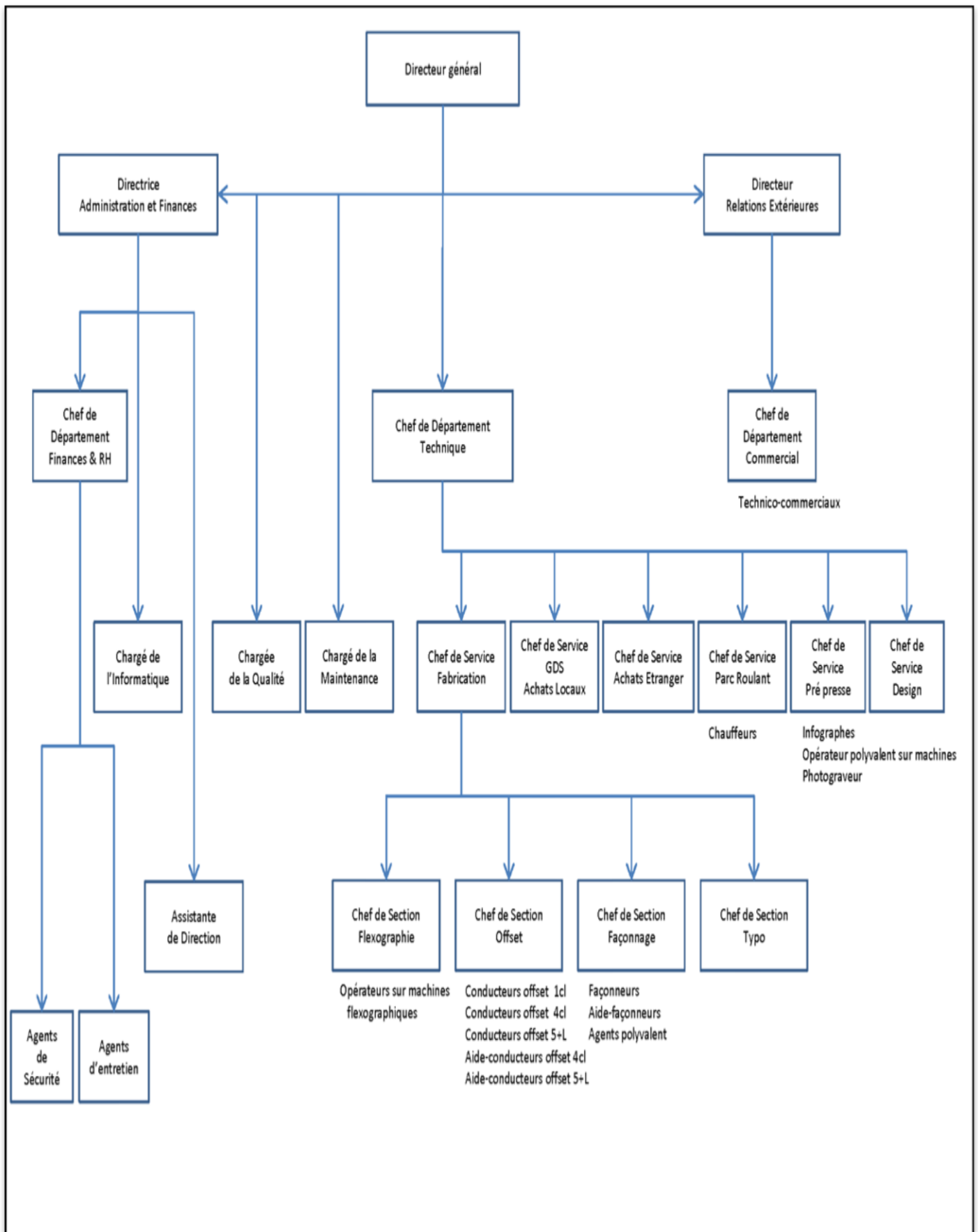
L'imprimerie HARANI est aujourd'hui une PME de 50 salariés en majorité jeunes professionnels et hautement qualifiés, l'imprimerie est en mesure de traiter chaque maillon de la chaîne graphique, et les services de cette dernière couvrent la création graphique, le prépresse **P.A.O**¹, l'impression **Offset**², l'impression numérique et le façonnage. Depuis 2011, l'imprimerie a mis en production le procédé d'impression en flexographie. Elle a complété ainsi la gamme de produits qu'elle impose à ces clients en assurant toute prestation sur support souple en bobines (plastique, aluminé, triplex, ...etc.).

Afin d'assurer tout cela, la mise en place d'un organigramme de l'entreprise s'impose lui permettant une bonne organisation du personnel, et qui se présente comme suit :

¹ Saisie, mise en page en arabe et en latin, choix des polices de caractères et des typographies adaptées, recadrages : pour des réalisations soignées et attractives.

² De l'anglais *to set off* (reporter) c'est un procédé d'impression qui est en fait une amélioration de son ancêtre, la lithographie (technique d'impression à plat), par le remplacement de la pierre lithographique par une plaque centrale, adaptée à un cylindre, et l'ajout d'un blanchet (étouffe ou épaisseur de papier intercalée) entre le cylindre porte-plaque et le papier.

Figure N° 01 : l'organigramme de l'imprimerie HARANI au 18/02/2014



Source : document interne à l'imprimerie

VI.1.3. La production de l'imprimerie

La production au sein de l'imprimerie HARANI a reposé pendant longtemps sur le procédé d'impression offset dont la maturité de la technologie sert de référence pour la qualité d'impression attendue par les clients. Cette longue expérience dans ce procédé d'impression a incontestablement permis à l'imprimerie de détenir un facteur clé de succès : la maîtrise de savoir-faire de la qualité d'impression, sur l'ensemble du processus de production (du prépresse, à l'impression et au façonnage).

Autre atout potentiel : l'entreprise a investi, aux diverses étapes de ce processus, dans un ensemble d'équipements de production de dernière technologie faisant appel à la programmation informatique et plus particulièrement à l'impression flexographique. Ce procédé d'impression, complémentaire du procédé offset, permet la production d'étiquettes et banderoles sur support plastique.

➤ LES PRINCIPAUX PRODUITS FABRIQUES ET LEUR CARACTERISTIQUES TECHNIQUES :

L'entreprise est plus spécialisée dans le « Packaging », la gamme y est plus variée et les marchés plus importants. L'aspect technique plus ou moins simple du produit (à quelques détails près) rend plus facile sa production dans ce sens où la fabrication ne nécessite pas beaucoup de façonnage, la production à l'échelle industrielle permet à l'entreprise de gagner en volume de production donc en volume d'activité.

Les différents produits fabriqués par l'entreprise sont regroupés dans le tableau suivant :

Tableau N°09 : Les différents produits fabriqués par l'entreprise

TYPE PRODUIT	PROCEDE FABRICATION	SUPPORT
Administratifs	Typo – Offset	Imprimés : extra blanc – NCR – Bristol – carton..
Packagings	Typo – Offset - Flexo	Etiquettes couché 70° a 90°
		REH 70° a 90°
		REH toilé
		BOPP
		Adhésive
		Etiquettes prédécoupés en diverses formes
		Etiquettes adhésives papier, OPP, PVC en bobine
Etiquettes film OPP, PVC en bobine		
Packaging Triplex, Papier PE en bobine		
Publicitaires	Typo – Offset – Flexo	Pub : Couché 110° à 350° - Carton – Bristol - Adhésive

Source : document interne à l'imprimerie

IV.1.4. Les prestations de l'imprimerie

Afin de garantir à ses clients une qualité de produit irréprochable, l'imprimerie HARANI assure à l'interne chacune des étapes de la fabrication d'un imprimé :

- La préparation ;
- La maquette ;
- La composition ;
- La mise en page ;
- La photogravure ;
- L'épreuve ;
- Le bon à tirer (BAT) ;
- L'imposition ;
- La création des plaques ;
- L'impression ;
- Le façonnage.

➤ Prestation pré-presse

L'imprimerie HARANI prend en charge tous les travaux des clients depuis la saisie, la numérisation et le traitement des photos jusqu'à la mise en page finale de leurs documents. L'imprimerie intervient à partir des manuscrits ou des fichiers numériques des clients.

- **PAO** : saisie, mise en page en arabe et en latin, choix des polices de caractère et des typographies adaptées, recadrages : pour des réalisations soignées et attractives ;
- **Flashage** : A partir des fichiers numériques des clients, l'imprimerie peut procéder directement au flashage de leurs document : FLASHAGE PC-MAC, TOUT SUPPORT ;
- **Montage** : le montage des films étant une étape importante, l'imprimerie y apporte beaucoup de soin et de précision dans la superposition des couleurs.

➤ Prestation impression

Pour répondre à tous les types de demandes, l'imprimerie propose trois solutions d'impression :

- **OFFSET/ TYPO**

Les caractéristiques de celle-ci sont :

- **Impression** : feuille à feuille ;
- **Grammage** : de 60gr à 400gr maximal ;
- Coucher brillant, mat, demi mat, offset laser, recyclé et tous papiers de création ;
- Possibilité d'impression de un (01) à cinq (05) couleurs ;

- 5 couleurs en un passage avec possibilité de passage vernis de protection pour les impressions 52x74 maximum.

- **Numérique**

- **Impression** : à solvant

- **Type de travaux** : affiches grand format (100x150cm, 240x160cm, 4x3cm), abribus...etc.

- **Impression sur tous supports** : carton mousse, tyvek, textile, akylux, pvc. Réalisation de stickers muraux et sol enlevable avec anti dérapant.

- **Flexographie**

- **Impression** : en continu

- **Type de travaux** : étiquettes prédécoupées en diverse formes packaging

- **Impression sur Divers support** : film BOPP, adhésif papier ou plastique, tuplex, ...etc.

➤ **Prestation façonnage**

Le façonnage est une étape cruciale dans la chaîne graphique, l'imprimerie y apporte le même soin qu'à toutes les autres étapes de son métier.

Elle propose pour cela une palette de finitions la plus large possible pour donner aux documents le relief demandé par le client.

- Rainage ;
- Découpe (forme de découpe ou empote pièce) ;
- Perforation ;
- Pliage ;
- Collage ;
- Numérotation ;
- Gaufrage ;
- Brochage ;
- Agrafage ;
- Spirales ;
- Finition ;
- Pelliculage (mat ou vernis) ;
- Vernis ;
- Plastification.

IV.2. Action de mise à niveau au sein de l'imprimerie HARANI

Conscients des enjeux économiques et sociaux, les responsables de l'imprimerie HARANI ont constaté la nécessité de mettre à niveau leur entreprise et d'introduire dans leur management et fonctionnement les règles et standards internationaux.

Ainsi, ils ont engagé, dans le cadre EDPME³, les actions visant à améliorer la compétitivité de l'imprimerie, à savoir :

- Un diagnostic de base avec élaboration d'un plan stratégique et d'un schéma organisationnel ;
- L'élaboration des procédures de gestion selon le référentiel **ISO 9001-2000** ;
- Une action d'amélioration des compétences en marketing et développement commercial de l'encadrement commercial ;
- L'élaboration d'un système d'ordonnancement et de management de la production ;
- L'élaboration de la mise en place d'un système de calcul des coûts.

Fin 2012, L'entreprise a entamé, à court terme, la mise en place d'un SMQ⁴ pour se certifier au management de la qualité selon la norme l'ISO 9001 version 2008⁵.

VI.2.1 le programme EDPME

Européen Développement des petites et Moyennes entreprises est un PAPME aux PME privées Algériennes, et qui est financé par la commission Européenne dans le cadre du Partenariat Euro-Méditerranéen.

EDPME en Algérie est en charge de développer ce programme au profit des PME en collaboration avec le ministère Algérien de la PME.

Celui-ci s'est fixé comme but, outre la mise à niveau individuelle des PME dynamiques du secteur industriel, d'apporter une nouvelle visibilité de la PME en Algérie et de diffuser auprès des acteurs économiques des informations pour les aider dans leur réflexion stratégique et leur prise de décision.

Douze (12) sous-secteurs ont fait l'objet d'une description et d'une analyse :

- Industrie Laitière et des Corps Gras ;
- Transformation des Céréales ;
- Industrie des Boissons et des Jus de Fruits ;
- Industrie du Textile et de l'Habillement ;
- Industrie du Papier et du Carton ;

³ EURO Développement des petites et Moyennes Entreprises.

⁴ Est l'ensemble des directives de prise en compte et de mise en œuvre de la politique et des objectifs qualité nécessaires à la maîtrise et à l'amélioration continue des résultats et des performances d'une entreprise.

⁵ L'organisation et les procédures de gestion élaborées et mises en place dans le cadre du programme EDPME, ont été réalisées dans un objectif de préparation de l'entreprise à la certification.

- *Industrie de l'Édition et de l'Impression ;*
- Industrie Pharmaceutique ;
- Fabrication de Savons, de Parfums et de Produits d'Entretiens ;
- Industrie du Caoutchouc et des Plastiques ;
- Fabrication des Produits Céramiques ;
- Fabrication de Briques en Terre Cuite et de Tuiles ;
- Industrie Métallurgie et Travail de Métaux.

Ces sous-secteurs ont été étudiés à partir d'une démarche permettant d'apporter la réalité sectorielle algérienne :

1. La capitalisation par le traitement de l'ensemble des dossiers de mise à niveau des PME adhérentes au programme EDPME et relevant d'un même secteur d'activité. Ces dossiers sont constitués de rapport de pré-diagnostic, diagnostic, actions de mise à niveau et études techno-économiques et financières.
2. Une démarche de terrain qui assoie et complète les premiers résultats issus de l'échantillon EDPME.

Cette démarche prend la forme de :

- Confirmation et validation ;
- Approfondissement ;
- Atténuation ;
- Rejet (le cas échéant) et rectification.

De nouveaux paramètres d'appréciation du sous-secteur ont été ajoutés :

- Amélioration de la productivité du travail ;
- Développement des transparences monétaires et fiscales ;
- Renforcement de l'investissement ;
- Aguerissement à l'égard de la concurrence internationale ;
- Instauration de modes de régulation spécifiques profitant au développement du sous-secteur ;
- Traitement des questions du foncier industriel ;
- Aspects liés à la main d'œuvre étrangère ;
- Protection de l'environnement ;
- Energies renouvelable ;

3. Enfin, une approche consolidée dont le but est de rechercher des comparatifs internationaux en vue d'identifier les potentiels et avantages relatifs du marché algérien.

➤ **Présentation du sous-secteur Industrie de l'Imprimerie et de l'Édition**

Le sous-secteur Industrie de l'Imprimerie et de l'Édition est codifié selon la nomenclature Algérienne des activités et des produits (NAP 2000) de l'ONS⁶ comme suit :

Tableau N10° : Les sous- secteurs d'impression et de l'édition

Section D : Industrie Manufacturière
Sous-section DE : Industrie du Papier et du carton ; Edition et impression
Division 22 : Industrie de l'Édition ; Produits Imprimés ou Reproduits
Groupe 22.1 : Édition <ul style="list-style-type: none">• Classe 22.1.1 : Édition de Livres• Classe 22.1.2 : Édition de Journaux• Classe 22.1.3 : Édition de Revues et périodiques• Classe 22.1.4 : Édition d'Enregistrement Sonores• Classe 22.1.5 : Autre Activités d'Édition
Groupe 22.2 : Imprimerie <ul style="list-style-type: none">• Classe 22.2.1 : Imprimerie de Journaux• Classe 22.2.2 : <i>Autre Imprimerie (Labeur)</i>• Classe 22.2.3 : Reliure et Finition• Classe 22.2.4 : Composition et Photogravure• Classe 22.2.5 : Autre Activités Graphiques

Source : Office National des Statistiques, 2007.

⁶ ONS : Office National des Statistiques.

Dans notre cas pratique, nous nous situons dans le **Groupe 22.2** qui est l'imprimerie et qui est constituée d'une palette d'activités et de services à forte composante technique qui peuvent être exercés isolément (impression, reliure, finition, composition et photogravure), ou regroupés pour le compte de tiers ou encore intégrés à l'activité d'édition.

En effet, ces activités peuvent faire l'objet d'une intégration totale ou partielle dans l'imprimerie, car les frontières entre les différentes professions sont moins marquées qu'antérieurement ; certaines imprimeries cherchent à proposer un service complet à leurs clients, allant du prépresse à la finition.

Les procédés mis en œuvre tiennent généralement à la nature du produit à imprimer. L'offset est le procédé le plus courant : on estime généralement que 60% de la production nationale relève de l'offset plat et 20% de l'offset roto. Les 20% restants se répartissent entre l'héliogravure, la flexographie, la sérigraphie et maintenant le numérique.

IV.2.2. Le programme national de mise à niveau

Le programme national de mise à niveau a pour objectif d'accompagner les PME dans le but de leur permettre d'améliorer leur compétitivité ; Ainsi que le renforcement de leur positionnement sur le marché local et les marchés extérieurs.

L'atteinte de cet objectif nécessite la mise en œuvre de programmes opérationnels organisés en actions internes à l'entreprise, mais aussi en actions orientées vers l'amélioration de l'environnement de l'entreprise, ainsi que vers l'amélioration des conditions de fonctionnement de l'économie.

➤ **Les programmes opérationnels du programme national de mise à niveau**

Ces programmes visent à :

- La mise à niveau des capacités de gestion et d'organisation: par le coaching, le conseil et la formation du Management, pour l'apprentissage d'une culture d'entreprise faite de risque, de décision et de compétition.

- La mise à niveau des capacités de maîtrise de la connaissance et de l'innovation: pour développer la capacité d'absorption des technologies et ce, par l'acquisition de services d'information et d'intelligence économique, la création de laboratoires de recherche et développement, la constitution de banques de données, d'unités de veille technologique et d'observation des marchés, notamment pour les grandes entreprises.

- La mise à niveau de la qualité de l'entreprise: par l'appui à la qualité du système de management de la production, l'aide à la certification, l'incitation à la mise en place de laboratoires d'analyses et d'essais;
- L'appui aux investissements matériels de productivité: cet appui doit privilégier les investissements qui accroissent l'intensité technologique des procédés et densifient le tissu PME. Ce sont les procédés technologiques de production, les TIC, les équipements qui servent au renforcement de la capacité d'exportation, l'intégration interindustrielle;
- La mise à niveau des ressources humaines: précédée par un audit des ressources humaines, cette action vise l'assistance à l'élaboration d'un plan de développement des ressources humaines intégré à la stratégie d'investissements de l'entreprise, l'appui à la formation au management, aux techniques d'exportation et à l'utilisation des TIC.

IV.2.3. Présentation de l'ANDPME

L'Agence Nationale de Développement de la PME (ANDPME) sous tutelle du Ministère de l'industrie de la PME et de la promotion de l'investissement, a été chargée de la mise en œuvre du programme National de mise à niveau, doté d'un budget de 386 milliards de dinars au profit de 20 000 Pme algériennes, dans le cadre du quinquennat 2010/2014. Le département ministériel dont dépend cette agence envisage aussi la création de 200.000 entreprises durant ledit quinquennat.

Pour cela, l'ANDPME à travers l'expérience acquise, l'organisation proposée, l'appui des institutions, le renforcement de l'encadrement, les formations diplômâtes des cadres de l'agence, concourra à la mise en œuvre du programme national de mise à niveau, comme un outil incontournable de la mise à niveau des entreprises, comme stipulé dans le communiqué du conseil des ministres en date du 11 juillet 2010.

Dans le but de rapprocher le programme national de mise à niveau à travers le territoire national, l'ANDPME a installé les délégations au niveau des régions ; Alger, Oran, Annaba, Sétif et Ghardaïa, elle envisage l'installation de 3 autres délégations, qui se répartissent comme suit : Blida, Constantine et Tlemcen.

➤ Les missions de l'ANDPME

L'agence nationale de développement de la PME a pour missions :

- de mettre en œuvre 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'assurer son suivi ;

- de promouvoir l'expertise et le conseil en direction des PME ;
- d'évaluer l'efficacité et l'efficience 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 la 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.

IV.3. Organisation de la maintenance et de la gestion de la production dans l'imprimerie HARANI

L'organisation de la maintenance et de la gestion de la production, est parmi les plus récentes actions de mise à niveau établie par l'imprimerie HARANI dans le cadre de l'EDPME. Il s'agit d'une action d'accompagnement de l'imprimerie pour la mise à niveau de son organisation de la maintenance de production et de sa gestion de production. Cette mission d'accompagnement vise à améliorer son processus de fabrication par la maîtrise de tous les paramètres influant les transferts des informations d'images, visant un niveau de qualité prédictible, la réduction des temps de fabrication, l'intégration de la maintenance préventive dans la planification.

➤ les objectifs de l'action

- mettre en place un modèle de gestion de maintenance des outils de production ;
- réaliser une analyse de gestion par poste pour une optimisation de production ;
- définir en amont de la fabrication tous les paramètres à la qualité prédictible ;
- réduire les temps de réglage et augmenter la productivité.

➤ Les résultats attendus de l'action

- Permettre au responsable prépresse d'anticiper et corriger les contraintes de l'impression flexographie et harmoniser la qualité à la production offset ;

- Prévoir et garantir les temps prévisionnels de réglages et production ;
- Assurer la communication et la coordination entre responsables: presse et prépresse ;
- Quantifier les gains de productivité par la confrontation des temps prévisionnels et préconisation de fabrication émis par le responsable prépresse avec les temps réels et le niveau de qualité atteint par le responsable presse.

➤ **Les indicateurs de résultat direct de l'action**

- Un programme de maintenance préventive par équipement ;
- Une méthode de calcul des niveaux de stocks de pièces détachées ;
- Un tableau de suivi des coûts de maintenance par l'entreprise ;
- Un respect des délais de livraison ;
- Des gains de productivité de l'ordre de 20% au terme de la mission.

IV.3.1. les activités à réalisés

Selon l'EDPME, Cette mission doit s'assurer par un expert senior dans la gestion de la maintenance de production, et ça par une série d'activités :

➤ **Activité N°1 : la phase préparatoire :**

- Faire un Diagnostic des outils de maintenance préventive et curative (planning des taches, tableau de bord) ;
- Évaluation des ressources humaines (qualification) ;
- Etablir un Diagramme de l'organisation des taches et des flux matières

➤ **Activité N°2 : mise en place de la politique de la maintenance de production**

- Formation et coaching à la connaissance des machines, à leur entretien, à leur réglage, établissement des plannings de maintenance préventive des équipements ;
- Formation et coaching à la maintenance des automatismes ;
- Apprentissage au diagnostic d'une panne, enregistrement des données, archivage des informations ;

- Élaboration d'un tableau de relevé des heures de maintenance et des consommations de pièces de rechange ;
- Établissement du schéma de calcul des coûts sur une période et sa consolidation mensuelle avec une répartition entre les maintenances préventive et curative ;
- Mise en place d'une gestion de stocks des pièces détachées.

➤ **Activité N°3 : amélioration de la gestion de production :**

- Établissement des bases de données techniques (codification, nomenclature, gamme de fabrication) ;
- Élaboration d'un diagramme des flux dans les ateliers ;
- Conception et formation à l'ordonnancement des ordres de fabrication enchainés dans les ateliers ;
- Coaching au travail en équipe avec la maintenance et la production.

➤ **Activité N°4 : consolidation des résultats avec les responsables d'activités :**

- Élaboration d'un tableau de suivi des résultats pour la direction générale ;
- Coaching de l'équipe dirigeante au suivi et monitoring du développement du projet.

IV.3.2. l'organisation de la mission

Selon l'EDPME cette étape doit se résumer comme suit :

Au démarrage de la mission, L'expert CT⁷ aura un briefing avec l'expert du PMEII chargé du suivi de la mission et le représentant de l'entreprise afin d'explicitier le cadre de l'action. Et la fin de la mission, l'expert CT aura un débriefing avec ces deux dernies.

A son tour, l'expert du PMEII chargé du suivi de la mission sera l'interlocuteur permanent de l'expert CT au cours de la mission.

⁷ Conseiller technique

De manière à assurer le succès de la mission, celle-ci sera exécutée en participation étroite avec le personnel concerné du bénéficiaire, aux niveaux requis. L'expert CT devrait, dans la conduite de la mission, s'adapter aux capacités, contraintes et rythme des bénéficiaires.

A la fin de chaque séquence de la mission, l'expert CT est tenu de :

- faire signer et cacheter par l'entreprise une attestation de présence, selon le modèle qui lui sera remis par le prestataire.
- préparer et signer la « feuille de présence » selon le modèle qui lui sera remis par le prestataire. Ce document indiquera avec précision le nombre d'heures de prestations effectuées (1 jour de travail=8 heures), conformément aux indications du § 7 des présents termes de référence.

L'expert CT remettra au prestataire ses feuilles de présence originales signées et les attestations de présence signées par le bénéficiaire.

Toute modification de l'objet, des activités et/ou de la durée de la mission indiqués dans les présents termes de référence ne pourra intervenir qu'à travers un avenant, signé préalablement par le Directeur du Programme PME II et le prestataire⁸.

Le prestataire est responsable de :

- l'organisation et de la logistique de la mission de l'expert CT (visas, réservations transport/hôtel, matériel informatique, reproduction des documents/rapports, etc.) ;
- du suivi du contrat de l'expert CT et du respect par ce dernier des conditions des présents termes de référence.

IV.3.3. Contribution de bénéficiaire

Dans ce cas l'imprimerie HARINI s'engage à :

- Consacrer le temps nécessaire aux experts afin d'assurer le bon déroulement de la mission.
- Désigner un groupe projet chargé de participer avec les experts dans la mise en place des opérations.
- Mobiliser tout le personnel concerné par la mission.
- Mettre à la disposition du Programme PME II et des experts toute l'information et la documentation nécessaire pour la réalisation de la mission.

⁸ Le prestataire est tenu d'annexer les présents TDR, intégrant les modèles d'attestation et de feuille de présence, au contrat de services de l'expert CT

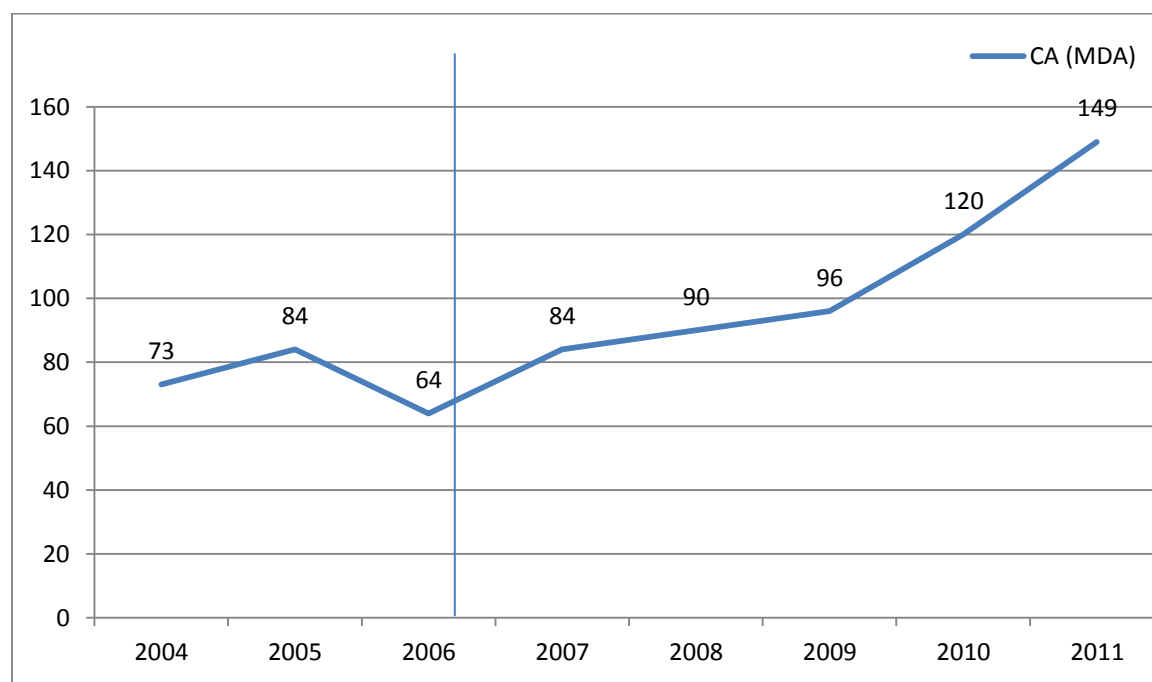
- Informer le Programme PME II de tout aspect susceptible d'affecter les résultats et/ou le bon déroulement de la mission.
- Mettre à la disposition de l'expert CT un bureau de passage.

Enfin, le prestataire et les experts sont tenus de respecter une stricte confidentialité vis-à-vis des tiers, pour toutes informations relatives à la mission ou collectées à son occasion (aucune reproduction/diffusion de tous ou parties des rapports de mission n'est admise sans autorisation écrite préalable du Directeur du Programme PME II). Tout manquement au respect de cette clause entraînera une interruption immédiate de la mission. Cette stricte confidentialité reste de règle, sans limitation, après la fin de mission.

❖ L'évolution du chiffre d'affaire de l'imprimerie

La figure suivante nous démontre l'évolution du chiffre d'affaire de l'imprimerie HARANI depuis l'année 2004 jusqu'à l'année 2011, et ce afin de comparer la situation de l'entreprise avant et après le processus de mise à niveau.

Figure N°02 : Evolution du chiffre d'affaire de l'imprimerie



Source : Elaboré par nos propres soins

Nous remarquons qu'avant la mise à niveau de l'imprimerie, le chiffre d'affaire de cette dernière a connu des fluctuations perturbées et non importante. Tant dis qu'à partir de l'année 2007 (année dont le processus de mise à niveau s'est mis en application) une nette évolution est constatée. Le chiffre d'affaire est passé de 84 Millions de DA en 2007 à 149 Millions de DA en 2011, ce qui présente une réussite pour l'imprimerie.

Nous pouvons conclure qu'au vu de l'ensemble des recommandations listées par les consultants, l'intérêt de l'imprimerie HARANI a planifié leur mise en application est acquis.

Conclusion Générale

L'économie algérienne est fragile et en position de faiblesse s'accommodant d'absorber ce qui vient de l'extérieur, qu'il soit intéressant ou non, alors que le défi lancé pour l'avenir par les pouvoirs publics est de construire une économie solide et en mesure d'agir et d'influencer la somme des effets planétaires qui agite l'économie mondiale. D'ailleurs il été impossible de croire un seul instant que l'Algérie ait peut être à l'abri de la crise internationale dès lors qu'elle a intégré l'économie de marché.

De ce point de vu, plusieurs programmes de mise à niveau des entreprises ont été mis en place par l'Etat algérien, et ce dans le but de rattraper le retard dont se caractérise le système productif local et de s'armer via la concurrence qui en résulte de l'ouverture économique.

Les plus important de ces programmes sont :

- **L'EDPME** qui est gouverné par le ministère de la PME et de l'artisanat en collaboration avec la commission européenne ;
- **PNMAN** qui est pris en charge par l'agence nationale de développement de la petite et moyenne entreprise (ANDPME) sous tutelle du Ministère de l'industrie de la PME et de la promotion de l'investissement.

Cependant, si la mise à niveau est théoriquement une bonne idée, qui a séduit pas mal d'entreprise de s'engager dans un tel programme, la conduite sur le terrain d'un PMN n'est pas facile. Ainsi les résultats d'un programme de mise à niveau des entreprises, sont étroitement liée à quelques préalables requis (densité du tissu industriel, qualité des infrastructures de base et institutionnelles...). La mise à niveau suppose l'existence d'un tissu industriel dense et développé, objet de la MAN, et un environnement institutionnel et réglementaire incitatif qui appui l'entreprise pendant sa démarche de MAN.

Les pays en voie de développement, n'ont pas tous ces requis, et pensant que la MAN comporte une certaine magie, qui va transformer directement ces pays et les mettre dans le rang des pays développés.

Dans ce travail, nous nous sommes penchés sur la problématique de l'apport du PMN à la compétitivité de la PME algérienne, ainsi que la présentation du déroulement du processus sur le terrain.

Pour apporter des éléments de réponses, nous avons limité notre travail au cas de l'Algérie et plus précisément à celui de l'imprimerie HARANI.

Conclusion Générale

En somme, notre étude a pu conclure que les avantages de la mise à niveau qui motivent les entreprises et plus particulièrement dans notre cas l'imprimerie HARANI sont multiples à savoir :

- Avoir des investissements matériels qui contribue à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise dans le cadre de sa stratégie de développement ;
- Adapter le système de management de l'entreprise aux méthodes modernes de gestion : délégation, responsabilisation et règles de gestion ;
- Développer de nouveaux produits, obtenir de nouvelles parts de marché, créer des emplois et Accompagner la PME dans l'implantation ou la restructuration de son système de gestion de production ;
- Permettre à la l'entreprise de garder la trace de tous les événements économiques et financiers qui affectent au quotidien son activité et son patrimoine ;
- Développer et améliorer son système d'information de gestion de la qualité ;
- Améliorer son système de gestion des ressources humaines.

Dans cette mesure ou d'autre, le résultat qui confortent notre recherche est que le programme de mise à niveau a pu apporter un plus à cette entreprise, et il a contribué d'une manière ou d'autre à renforcer sa compétitivité chose observer sur sa productivité, ces ressources humaines, son chiffre d'affaire...etc.

Au final, nous venons de traiter un sujet si fascinant et qui attire une large communauté des chercheurs, politiciens et économiste, même si en Algérie le concept de mise à niveau demeure encore largement vierge et récent. Nous souhaitons que ce travail puisse satisfaire la curiosité du lecteur et serve le guide pratique pour les entreprises souhaitant adhérer les programmes de mise à niveau.

Toutefois, ce travail comprend certainement des insuffisances et des lacunes qui demandent d'en tenir compte mais qui peuvent aussi se présenter comme des pistes.

Bibliographie

•Ouvrages :

1. **ADDI Lahouari**, « *L'impasse du populisme* », Ed : ENL (Entreprise Nationale du Livre), Algérie, 1990.
2. **Aberrahmane Abedou, Ahmed Bouyacoub, Michel Lallement et Mouhamed Madoui**, « *De la Gouvernance des PME/PMI, regards croisé France-Algérie* », Ed : l'Harmattan, 2006.
3. **BENISSAD, Hocine**, « *les réformes économique en Algérie* », OPU, Algérie, 1989.
4. **BENISSAD, Hocine** : Algérie : « *Restructurations et Réformes Economiques (1979-1993)* », OPU, Alger, 1994.
5. **GOUMEZIANE Smail**, « le pouvoir des rentiers », Ed : Paris-Méditerranée, 2003.
6. **MARX Carl**, « *le capital* », Livre 1. Ouvrage publié sous la responsabilité de Jean-Pierre Lefebvre, Paris, 1982.
7. **MEKIDECHE Mustapha**, « *L'Algérie entre économie de rente et économie émergente* », Ed : Dahlab, Alger, 2000.
8. **Robert Wtterwulge**, « *La PME, une entreprise humaine* », Ed : De Boeck Université, Paris, 1998.

• Thèses et revues :

9. **AMAROUCHE Ahcène**, « *libéralisation économique et problèmes de transition en Algérie* », thèse de doctorat, Université Lumière Lyon 2, mai 2004.
10. **BENZIANE Iman et TEDJANI Ouafia**, « *Contribution de la mise à niveau des PME à la réduction du taux de chômage* », Université de Batna, 2009.
11. **MIMOUNE Lydia**, « *Partenariat Algérie-Union Européenne et mise à niveau des Entreprises Algériennes* », Université Galasaray, Istanbul, Turquie, 2007.
12. **OUCHICHI Mourad**, « *Contribution à la définition des conditions de succès des accords d'association Euro-Méditerranéens* », Mémoire de Magister, Université de Bejaia, 2004.
13. **OUCHICHI Mourad**, « *L'obstacle politique aux réformes économiques en Algérie* », Thèse de doctorat, Université Lumière Lyon 2, mai 2011.

14. **TALAHITE Fatiha**, « *réformes et transformations économiques en Algérie* », (en vue de l'obtention du diplôme : Habilitation à diriger des recherches), Université Paris 13-Nord, janvier 2010.
15. **RAHMANI Rachid**, « *la mise à niveau des entreprises en Algérie : état des lieux et perspectives* », Mémoire de Magister, Université de Bejaia, 2011.
16. Méditerranée, n°00 Janvier 1999.
17. Repères, ED Marinoor (Algérie), 1997.
18. Science humaines, « *la transition de la fécondité et politique de population en Algérie* », n° 12 (1999).

•Articles :

19. **ABDI Nouredine**, « *de la méditerranéité à un méditerranisme* », conférence du colloque international, l'espace économique de la méditerranéenne occidentale, enjeux et perspectives, Université de Bejaia, Juin 2000.
20. **AMIN Samir**, « *le Maghreb arabe contemporain* », Ed : Office des Publications Universitaires, Alger, 1980.
21. **BOUGHADOU Abdelkrim**, « *politique d'appui à la compétitivité des entreprises algériennes* », AND-PME, Alger, Algérie, 2006.
22. **KHELADI Mokhtar et MIMOUNE Lynda**, « *colloque : Economie Méditerranée Monde Arabe, Le Partenariat euro-méditerranéen : Construction régionale ou dilution dans la mondialisation ?* », Université Galatasary, Istanbul, Turquie, 2006.
23. **OUFRIHA.F et FERFARA.Y**, « *Régionalisation et les investissements directs étrangers dans les pays du sud de la méditerranée* », conférence du colloque international, l'espace économique de la méditerranéenne occidentale, enjeux et perspectives, Université de Bejaia, Juin 2000.
24. **OULD AOUDIA Jascque**, « *les enjeux de la nouvelle politique méditerranéenne de l'Europe* », Monde arabe Machrek Maghreb N°153, 1996.

• Rapports et documents officiels :

25. Texte de l'accord d'association UE-Algérie
26. Texte de l'accord de coopération (1978) entre la CEE et la République Algérienne Démocratique et Populaire.
27. Commission Européenne, rapport final Euro Développement PME, Programme d'appui aux PME/PMI, des résultats et une expérience à transmettre, 2007.

• Documents internes à l'entreprise :

28. **Ammouri Brahiti, Olivier de Velp et Sabrina Bouheroua**, « *Guide du Diagnostic* », Ed : EDPme, Alger, septembre 2007.
29. **Ammouri Brahiti, Olivier de Velp et Sabrina Bouheroua**, « *Guide du pré-Diagnostic* », Ed : EDPme, Alger, septembre 2007.
30. **Ammouri Brahiti, Olivier de Velp et Sabrina Bouheroua**, « *Programme d'appui au développement des PME en Algérie* », Ed : EDPme, Alger, septembre 2007.

• Adresses Internet :

- http://europa.eu.int/comm/external_relation/euomed
 - www.lexinter.net/DZ/accord_d'association_algerie_union_europeenne.htm
 - <http://www.meda.be/fr/index369.htm> : Site de MEDA : institut européen de recherche Sur la coopération méditerranéenne et euro-arabe, Bruxelles.
 - <http://www.meda.be/fr/index369.htm>
 - www.lexinter.net/DZ/accord_d'association_algerie_union_europeenne.htm
 - www.ons.dz : (site de l'office national des statistiques).
 - <http://www.mincommerce.gov.dz/> : Site du Ministère du Commerce.
 - http://www.ec.europa.eu/index_fr.htm : site de la commission européenne.
 - <http://www.pmeart-dz.org/fr/index.php> : ministère de la PME et de l'artisanat.
 - <http://www.elmouwatin.dz/?Mise-a-niveau-des-entreprises>
 -
1. Cd-rom : Encloypédie Encarta 2002.

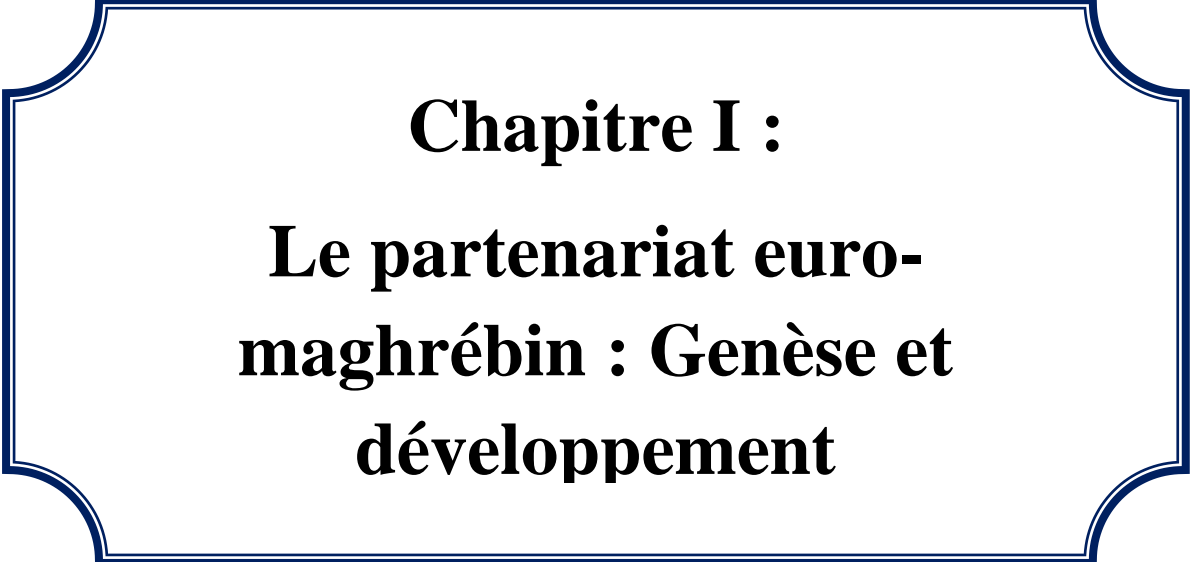
Liste des figures

Figure N° 01 : l'organigramme de l'imprimerie HARANI au 18/02/2014	57
Figure N°02 : Evolution du chiffre d'affaire de l'imprimerie.....	70

Liste des tableaux

Tableau N° 1 : les accords signés entre la CEE et les PTM.....	06
Tableau N°2 : l'aide de la CEE aux pays du Maghreb.....	08
Tableau n°3 : Engagement MEDA I par pays et par année pour la période 1995-2000.....	12
Tableau N°4 : la répartition annuelle des engagements MEDA I et MEDA II en faveur du Maroc (1995-2004).....	16
Tableau N°5 : la répartition annuelle des engagements MEDA I et MEDA II en faveur du Tunisie (1995-2004).....	17
Tableau N°6 : les engagements et les paiements de MEDA I en faveur de l'Algérie	19
Tableau N°7 : Les engagements et les paiements de MEDA II en faveur de l'Algérie.....	20
Tableau N°8 : Evolution de la population des PME (2003-S1 2011).....	43
Tableau N°09 : Les différents produits fabriqués par l'entreprise.....	58
Tableau N10° : Les sous- secteurs d'impression et de l'édition.....	63

Introduction générale



Chapitre I :
**Le partenariat euro-
maghrébin : Genèse et
développement**

Chapitre II :
**L'accord d'association Algérie-
Union Européenne**

Chapitre III :
Etat des lieux des PME et les
différents programmes de
mise à niveau en Algérie

Chapitre IV :

**Le processus de mise à
niveau établi au sein de
l'imprimerie HARANI**

Conclusion générale



Annexes



Bibliographie

Résumé

Depuis les années 1960, l'Europe s'engage dans des relations commerciales avec les pays de la zone sud-méditerranéenne, afin de construire des Zones de Libre-Echange (ZLE).

Ces relations ont évolué vers une dimension plus globale, annonçant la Déclaration de Barcelone. En effet, cette dernière mêle à la fois les domaines politiques, économiques et sociaux.

Face à ce contexte, plusieurs programmes de mise à niveau des entreprises ont été mis en place par l'Etat algérien, et ce dans le but de rattraper le retard dont se caractérise le système productif local et de s'armer via la concurrence qui en résulte de l'ouverture économique.

Dans ce travail, nous nous sommes penchés sur la problématique de l'apport du PMN à la compétitivité de la PME algérienne, ainsi que la présentation du déroulement du processus sur le terrain.

Pour des raisons évidentes, nous avons limité notre travail au cas de l'Algérie et plus précisément à celui de l'imprimerie HARANI.

Mots clés : PME, PMN, compétitivité, Europe, Etat Algérien, ZLE.