

POLITIQUE DE SOUTIEN A L'ENTREPRENARIAT. DE LA DIMENSION LOCALE A LA DIMENSION EUROPEENNE

Matouk BELATTAF²⁵, Abdenour MOULOUD²⁶

LA POLITIQUE EUROPEENNE D'AIDE AUX PAYS MEDITERRANEENS : CAS DU PROGRAMME EURO-DEVELOPPEMENT PME POUR LA MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES ALGERIENNES

Introduction

L'UE a initié de nombreuses actions d'aide aux pays du sud et de l'est de la Méditerranée, en particulier le programme de mise à niveau euro-développement PME (ED-PME) engagé en Algérie. Le gouvernement algérien et la Commission européenne (CE) ont mis en place un programme d'appui aux PME pour renforcer le secteur privé par une importante contribution des PME/PMI à la croissance économique dans le cadre de l'accord d'association (AA) avec l'UE. Ce programme, piloté conjointement par le ministère de la PME et la délégation de la CE en Algérie, et les grandes associations de PME, vise à accompagner, appuyer, conseiller et orienter les PME pour améliorer leur compétitivité en s'alignant sur les standards internationaux d'organisation et de gestion afin de consolider et encadrer leurs développements futurs.

L'ED-PME s'est étalé sur 5 ans (2002-2007) avec un financement de 62,9 mlns d'euros. Il privilégie l'appui direct aux PME, l'assistance aux institutions financières et banques intervenant sur les PME et le soutien aux structures intermédiaires et services d'appui publics et privés.

Un second programme de l'UE (PME II), en cours, de 40 mlns d'euros, appui aux PME, vise à améliorer la compétitivité des PME pour reconquérir le marché intérieur et se développer à l'international, permettre d'éclairer le chef d'entreprise sur les enjeux de marché pour adopter les bonnes pratiques de gestion modernes : système d'information, rénovation des process de production, systèmes de management de qualité, développement du management de l'innovation. Dans ce qui suit, nous présenterons un aperçu sur la mise à niveau et les programmes engagés en Algérie depuis 1998, un état des lieux et l'analyse du programme européen de mise à niveau des PME algériennes, pour terminer avec quelques recommandations et perspectives pour les PME en termes de performance et de compétitivité sur le marché local et le marché international.

La mise à niveau : Définition et programme de la mise à niveau (PMN) des PME/PMI

Telle qu'elle apparaît dans le programme MEDA PME (ED-PME), *la mise à niveau est avant tout, un processus continu d'apprentissage, de réflexion, d'information et*

²⁵ Contact : matoukb@yahoo.fr

²⁶ Contact : mouloudabdenour@yahoo.fr

*d'acculturation, en vue d'acquérir des attitudes nouvelles, des réflexes et des comportements d'entrepreneurs, et des méthodes de management dynamiques et innovantes*²⁷.

Le processus de mise à niveau passe par quatre étapes, et chaque entreprise aura son parcours propre, selon ses spécificités :

L'étape 1 : Le pré-diagnostic : identification et validation des problèmes de l'entreprise.

L'étape 2 : Adopter les bonnes pratiques : mise en place/optimisation des fonctions d'entreprise.

L'étape 3 : Développement fonctionnel : renforcement des ressources humaines, délégation de responsabilités par le chef d'entreprise, travail en équipe et confiance aux compétences, d'une part, et meilleure appréhension des marchés et du positionnement de la PME, par la gestion de projet, ordonnancement, gestion de production et des stocks, calcul des coûts, d'autre part.

L'étape 4 : Anticipation et conformité aux standards internationaux : mise en place de systèmes qualité pour certification ISO 9001, ISO 22000 ; marquage CE, plans d'exportation ; stratégie d'entreprise, projets de partenariat ; mise en place de R&D et veille technologique.

Rétrospectives des programmes de mise à niveau des entreprises algériennes

L'objectif d'un PMN des entreprises répond avant tout à l'impératif d'amélioration de la compétitivité : moderniser les entreprises et l'environnement économique dans un contexte de globalisation. L'ONUDI s'est attachée à faire connaître la mise à niveau, pour relancer la compétitivité des entreprises et de leur environnement. Ainsi, les PMN ou *de modernisation* sont conçus comme des sous-ensembles de programmes plus globaux ayant des traits communs et des spécificités et appliqués avec l'appui de l'ONUDI et des différents bailleurs, en Pologne, Roumanie, Kazakhstan, Sri Lanka, Colombie, Argentine et au Maghreb.

Un PMN est un *processus continu qui vise à préparer et adapter l'entreprise et son environnement aux exigences du libre-échange* : lever les contraintes du climat des affaires pour la compétitivité des entreprises, suivre et maîtriser l'évolution des techniques et des marchés. Un PMN de l'ONUDI²⁸ vise à moderniser l'environnement industriel, renforcer les structures d'appui, promouvoir/développer les industries compétitives. Les programmes sont conçus pour le secteur productif afin de promouvoir le développement d'industries compétitives, répondant à l'analyse théorique des grappes industrielles, fondée sur un avantage national, développée par Porter. Cet avantage national découle de l'analyse des caractéristiques du losange et de la manière dont un pays souhaite le faire évoluer : facteurs de production compétitifs, handicaps, demande domestique, canaux de distribution, pratiques managériales ?... (Belattaf, 2008).

La mise à niveau des firmes compétitives débute par un diagnostic global qui se décompose en 5 sous-diagnostics : diagnostic de l'environnement; analyse du positionnement stratégique et des produits-marchés; diagnostic financier; diagnostic des compétences techniques; diagnostic des compétences managériales. Ce diagnostic

²⁷ Définition approchée par le programme MEDA PME (EDPME)

²⁸ ONUDI *Guide méthodologique : Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle*, 2002.

permettra au chef d'entreprise de comprendre l'évolution de son marché, des conséquences de l'ouverture sur son secteur, ses technologies, clients et des exigences du marché (qualité, normes, emballages, étiquetage, stratégie à adopter). Au plan institutionnel, un PMN doit s'inscrire dans une stratégie nationale. Il nécessite un organe assurant le relais entre les principaux acteurs concernés (entreprises, Etat, associations patronales et syndicales, bailleurs de fonds internationaux) et requiert un financement important et parfois l'appui des bailleurs de fonds à l'Etat. La mise à niveau en Algérie remonte à 1998, à l'entame des négociations officielles sur l'AA avec l'UE. Dans la loi de finances pour 2001, est créé un fonds spécial de compétitivité industrielle pour un montant de 2 milliards de dinars dont plus de la moitié, réservée à la réhabilitation de zones d'activités. Le tout a été couronné par la tenue d'un séminaire en février 2001. Grâce au programme de l'ONUDI avec 12 millions de dollars, l'Algérie a réalisé des opérations pilotes de mise à niveau d'entreprises publiques et privées.

Le programme du ministère de l'industrie et de la restructuration (MIR)

En coopération avec le PNUD et l'ONUDI, le MIR a défini un programme et dispositif d'appui pour améliorer la compétitivité des entreprises et leur environnement. Le Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle (FPCI) est créé et destiné à couvrir les aides financières directes aux entreprises industrielles et services liés à l'industrie pour des opérations de mise à niveau pour la promotion de la compétitivité industrielle et une partie des dépenses engagées pour le diagnostic stratégique global, les investissements matériels et immatériels ; pour améliorer la qualité de la normalisation et la métrologie, formation, R&D et promouvoir les associations professionnelles du secteur industriel, et la réhabilitation des zones industrielles et zones d'activités.

Le processus consiste à réaliser par un bureau/consultants externes choisis par l'entreprise, d'une étude « *Diagnostic Stratégique Global et Plan de Mise à Niveau* », et mettre en œuvre des actions immatérielles et/ou matérielles définies dans le plan de mise à niveau. Pour bénéficier des aides, les entreprises doivent être de droit algérien et appartenir au secteur productif industriel ou fournir des services à l'industrie ; immatriculées au registre de commerce et disposer de l'identification fiscale ; avoir au minimum trois années d'activité ; employer un effectif de 20 salariés et plus pour les entreprises de production et 10 salariés pour les entreprises de services liés à l'industrie ; présenter un actif net positif et afficher au moins deux résultats d'exploitation positifs sur les 3 derniers exercices.

Evaluation du programme de mise à niveau, ONUDI-MIR

Le programme du MIR (ministère de l'industrie et de la restructuration) avec l'ONUDI a été lancé en 2000 avec des opérations pilotes d'assistance à 50 entreprises. En 2002, le programme a été consolidé à la faveur des ressources du Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle. L'activité du programme, de Jan. 2002 à fin Oct. 2004 est présenté dans le tableau 1.

Il ressort que sur les 293 demandes soumises par les entreprises pour bénéficier d'une aide pour leur mise à niveau, 278 ont été traitées. Les résultats se présentent ainsi : 191 demandes retenues et 83 rejetées. Les demandes retenues dans la phase Diagnostic n'ont pas toutes eu des suites dans la phase suivante (Plan de mise à niveau et ont passé le cap du Diagnostic. Ceci s'explique par les délais longs de formalisation de ces dossiers, pour la

délivrance des attestations bancaires ou les réponses fournies à leur demande de crédit. Les entreprises retenues pour des aides du Fonds nécessitent un investissement de 15 388 millions de DA (dont 12% en investissement immatériel), le FPCI a contribué à auteur de 13 % de ce montant. Par secteur, Agroalimentaire, 54 entreprises, Mécanique-métallurgique, 34, Bois-liège-matériaux de construction, 32, Chimie-pharmacie-Papier, 20, Plastique, Electrique-électronique, 15, Textile/cuir, 9, Services d'appui, 13. Dans le cadre du processus de Barcelone et des accords d'association, l'UE a engagé un PMN pour les PME algériennes, Euro-Développement PME, à partir de 2002.

Tableau 1.
Bilan du programme du MIR (2002-octobre/2004)

		<i>Total</i>	<i>Entreprises publiques</i>	<i>Entreprises Privées</i>
Phase Diagnostic	<i>Demandes reçues</i>	293	186	107
	<i>Demandes traitées</i>	278	179	98
	<i>Demandes retenues</i>	191	115	76
	<i>Demandes rejetées</i>	83	62	21
Phase Plan de mise à niveau	<i>Dossiers soumis</i>	83	49	34
	<i>Dossiers traités</i>	73	41	32
	<i>Entreprises bénéficiaires</i>	69	38	31

Source : MIR, 2004

Le programme Euro-Développement PME (ED-PME)

L'ED-PME, principal programme auquel participe le ministère de la PME et de l'Artisanat. Il s'étale sur 5 ans (2002-2007) avec un financement de 62,9 mlns euros, dont 57 par la CE ; 3,4 par le gouvernement algérien et 2,5 comme contribution des entreprises bénéficiant des prestations du programme. Il privilégie trois formes d'assistance (3 volets) :

- **Appuis directs aux PME** : diagnostics suivis d'actions de mise à niveau et de développement, accompagnement dans les démarches pour obtenir des crédits d'investissements, formation, information et aide à la recherche de partenariat.
- **Assistance aux institutions financières et aux banques qui interviennent sur les PME** : expertise, conseil, formation, aide au développement de nouveaux instruments de crédit pour les PME. Le programme mettra à la disposition des PME un Fonds de garantie pour les aider dans le financement de leur plan de mise à niveau ou de développement.
- **Soutiens aux structures intermédiaires et services d'appui publics et privés** : renforcement des capacités des associations patronales/professionnelles, structures intermédiaires et d'appui, et mise en place d'un grand réseau national d'informations pour et sur les PME.

Objectifs, actions et stratégies du programme ED-PME

Si le programme du MIR vise à moderniser la production et introduire la notion de qualité, le programme EDPME²⁹ a pour objectif d'éclairer le chef d'entreprise sur les enjeux de marché et le pousser à adopter de bonnes pratiques de gestion³⁰ : mise en place d'un

²⁹ Un diagnostic suivi d'opérations de mise à niveau essentiellement dans le domaine du management de la qualité et ensuite des acquisitions de matériels et équipements pour moderniser la production.

³⁰ Pour l'EDPME, la mise à niveau est un processus continu d'apprentissage, de réflexion, d'information et d'acculturation en vue d'acquérir des attitudes nouvelles, des réflexes et des comportements

système de contrôle de gestion, utilisation systématique de l'information, rénovation des process de production et installation de systèmes de management de la qualité et de l'innovation etc.

On peut résumer les actions de ce programme par le tableau suivant :

Tableau 2.
Activités du programme ED-PME

Activités	Méthodologie
- Mise à niveau des Pme; - Appui au développement de nouveaux instruments de financement pour les Pme; - Couverture de garantie aux fonds de garantie; - Renforcement des capacités des associations patronales et professionnelles;	- Repérage et identification des clients et des bénéficiaires; - Sélection des clients : éligibilité; - Diagnostic ou pré-diagnostic; - Actions de mise à niveau et de développement; - Suivi des clients et des bénéficiaires;
Outils d'intervention	Domaines
- Pré-diagnostic et le diagnostic - Actions de mise à niveau et de développement - Business plan - Actions de formation et Accès à l'information - Recherche de partenaires - Appui à la Pme dans ses démarches auprès des banques (élaboration du plan de financement) - Accès aux fonds de garantie et à la facilitation de couverture de garantie	- Développement stratégique - Marketing et commercialisation - Management et organisation - Gestion des ressources humaines - Production (maîtrise des coûts, organisation, qualité, maintenance, approvisionnements/stocks) - Finances et comptabilité - Contrôle de gestion

Ainsi, le gouvernement algérien et la CE ont convenu de mettre en place un programme d'appui aux PME pour renforcer le secteur privé par une contribution plus importante des PME/PMI à la croissance économique dans le cadre de la mise en œuvre de l'AA avec L'UE. Ce programme est piloté conjointement par le ministère de la PMEA et la délégation de la CE en Algérie en collaboration avec les représentants des grandes associations de PME. Il concerne les PME privées industrielles et services liés à l'industrie. Les interventions du programme concernent le Diagnostic suivi d'actions ; le Plan de mise à niveau ; l'Assistance des PME dans leur business plan; l'Accompagnement auprès des banques pour l'obtention des crédits et les Actions de formations, d'information et de recherche de partenariat.

Quant aux critères d'éligibilité, l'entreprise doit appartenir au secteur manufacturier, avoir au moins 3 ans d'exercice et un effectif > à 20 salariés permanents, ayant une identification fiscale, immatriculées au registre de commerce et affiliées à la Caisse Nationale d'Assurance Sociale. Selon Olivier de Velp, directeur du Programme ED-PME, **445 PME** y ont bénéficié, sur un total de **2 150 PME en Algérie**. Un choix bien expliqué : *« Il ne s'agissait pas de mettre à niveau l'ensemble des PME en Algérie, mais de s'intéresser aux segments particuliers des entreprises industrielles privées qui sont de 2 150. Ce programme est destiné aux entreprises qui veulent absolument se mettre aux normes et standards internationaux et souhaitant devenir compétitives pour aller travailler sur des*

d'entrepreneurs, des méthodes de management dynamiques et innovantes.

marchés à l'extérieur », a-t-il souligné. Et d'ajouter : « *cette option n'est pas donnée à tout le monde, car mettre à niveau des entreprises dans une logique d'exportation et de l'internationalisation de l'activité ce n'est pas la même chose que d'apporter un soutien à des petites entreprises qui activent sur le marché régional ou local...* »³¹. De ce fait, les entreprises algériennes mises à niveau sont les leaders sur le marché national.

Aussi faut-il le rappeler que la mise à niveau des entreprises dans le contexte de l'entrée en vigueur de l'AA Algérie-UE, et que « *les notions intrinsèques communes entre mise à niveau et AA sont compétitivité et concurrence. L'AA vise principalement la mise en place d'une zone de libre échange à l'horizon 2017, se fixant comme principal objectif la création d'une dynamique économique à effet d'entraînement permettant une accélération du rythme de croissance* »³².

Le programme a adapté trois stratégies différentes pour son exécution, à savoir :

- **Stratégie de pénétration tous azimuts** : faire la preuve que le programme est capable d'opérer sur tout le territoire, dans tous les sous-secteurs industriels, fonctions de l'entreprise.
- **Stratégie d'élargissement** : ED-PME a installé sur le territoire 5 antennes chargées d'effectuer la prospection des entreprises, le suivi des actions, par des experts européens et algériens et l'accompagnement des chefs d'entreprises dans le processus de mise à niveau.
- **Stratégie de renforcement** : Mettre l'accent sur des actions de suivi et d'accompagnement et privilégier les demandes des entreprises mieux impliquées dans la mise à niveau.

Dans le cadre de ce programme 3 catégories de PME ont été identifiées : PME en situation de passivité/survie, en situation de croissance et en situation de compétitivité. Ces dernières sont en cohérence avec les visions et les pratiques développées par le programme³³.

Bilan du programme EDPME en 2007

Selon le rapport de l'EDPME³⁴, la mise à niveau appliquée aux entreprises industrielles en Algérie s'est traduite par l'adoption de bonnes pratiques de gestion, préalable indispensable à tout progrès, renforcement des ressources humaines, meilleure appréhension du marché et du positionnement de l'entreprise, application d'une stratégie de développement et recherche permanente de l'innovation. Les créneaux d'activité représentatifs sont l'agroalimentaire, 28% ; industrie chimique 19%, matériaux de construction, céramique et verre 12%, industrie mécanique 11%. Les actions inscrites visent l'appui direct aux PME/PMI par les diagnostics et actions de mise à niveau, facilitation de l'accès au financement bancaire, soutien aux Fonds de garantie, appui sur l'environnement direct des PME (ministère, associations professionnelles, chambres consulaires). Le PMN devait accompagner, initialement 300 PME mais l'EDPME a revu son ambition à la hausse pour mettre à niveau 450 PME. Celles-ci sont entrées ainsi,

³¹ Intervention à la Journée d'information, à l'hôtel El Aurassi, le 4 décembre 2005

³² Selon les organisateurs de la journée d'information sur le programme ED-PME

³³ ED PME en collaboration avec le Forum des Chefs d'entreprise (FCE), a créé le 1^{er} instrument conjoncturel installé en Algérie, le *Baromètre des Chefs d'Entreprises*. Sondage mensuel, et semestriel, destiné à recueillir et à diffuser la perception qu'ont les chefs d'entreprises de leur environnement économique. Il est exactement ce que sont les indices de confiance des chefs d'entreprises, réalisés par nombreux pays industrialisés.

³⁴ CE, Programme d'appui aux PME/PMI : des résultats et une expérience à transmettre, Rapport final, déc. 2007

explique M. Delattre, expert en charge de la mise à niveau des PME dans un changement comportemental qui leur permet de regarder objectivement leur environnement. « *La mise à niveau, principale condition d'accès au renforcement de la compétitivité des entreprises industrielles, est, avant tout, un processus continu d'apprentissage, de réflexion, d'information et d'acculturation en vue d'acquérir des attitudes nouvelles, des réflexes et des comportements d'entrepreneur moderne ainsi que des méthodes de management dynamique et innovant* », et « *pour la grande majorité des entreprises entrées dans la mise à niveau, on a constaté des augmentations de chiffres d'affaires, productivité, augmentations de personnel, baisse de coûts de production* ». Les résultats, fin 2007, sont à apprécier en termes quantitatifs et qualitatifs :

Tableau 3.
Pour l'appui direct aux PME industrielles privées

PME mises à niveau	Actions engagées
• 716 PME sont entrées dans un processus de mise à niveau sur une population estimée à environ 2 150 PME/PMI (soit 33,3%) • 256 PME (35, %) ont abandonné après diagnostic ou pré diagnostic • 18 PME pré diagnostiquées (2,5%) entreraient dans la mise à niveau • 442 PME (61,7%) ont terminé au moins un 1^{er} cycle de mise à niveau	• 552 pré-diagnostics • 470 diagnostics • 847 actions de mise à niveau • 7 actions diverses • 133 actions abandonnées/annulées
<i>Soit un total de 2008 actions engagées depuis septembre 2002</i>	

Ces actions ont été menées dans tout le pays, tous les sous-secteurs de l'industrie manufacturière et de quelques entreprises de services liés à l'industrie, et ce, sur cinq grands domaines dans l'entreprise : management, production, marketing, qualité et gestion financière et comptable. Concernant l'impact de la mise à niveau sur les PME industrielles privées, l'enquête qui a été menée en avril-mai 2006 auprès de 716 PME/PMI fait apparaître les constats suivants :

Tableau 4.
Pour faciliter l'accès au financement des PME/PMI

Nombre et qualité des bénéficiaires	Ventilation des actions
• Institutions financières : 4 • Banques privées : 5 • PME : 135	• Diagnostics : 3 • Actions de mise à niveau : 56 • Etudes technico-économiques et financières : 119 • Dossiers garantis par un Fonds de garantie : 66 • PME ayant bénéficié de la cotation : 537 • Autres actions : 2 • Actions annulées : 11
<i>Soit un total de 191 actions engagées depuis septembre 2002</i>	

- La mise à niveau ne laisse personne indifférent,
- L'impact des actions est globalement satisfaisant sur l'évolution de l'entreprise,
- Cet impact positif se matérialise dans l'évolution managériale, l'organisation de l'entreprise et son encadrement, l'implication du personnel... ce qui rendre l'entreprise plus dynamique,
- Pour nombre chefs d'entreprise, les actions de mise à niveau ne sont pas perçues comme la déclinaison d'une démarche globale de qualité ; laquelle vise à améliorer l'ensemble des processus - et leurs interactions - qui font la valeur ajoutée de l'entreprise, et pour d'autres, la compétitivité de l'entreprise reste difficile à corréliser

avec les bénéfices de la mise à niveau.

Il est encore difficile de mesurer les effets quantitatifs d'opérations de mise à niveau sur la productivité et la compétitivité des entreprises ; mais il est vraisemblable que d'autres facteurs interviennent dans ces variations. L'on peut affirmer que pour la grande majorité des entreprises industrielles privées entrées dans la mise à niveau, l'on a noté des augmentations de chiffre d'affaires, de productivité, de personnel (cadres), de diminution de coûts de production

L'appui aux fonds de garantie a donné aux banques et aux PME l'occasion de recourir à un instrument de garantie plus fiable. Des outils d'analyse des risques et d'études des dossiers de financement des PME ont été mis au point par EDPME et diffusés à l'ensemble du monde bancaire et aux cabinets d'expertise comptable, interlocuteurs habituels des PME. Le système de cotation élaboré par EDPME pour les PME/PMI algériennes, avec l'appui de l'Association des banques et établissements financiers (ABEF), est d'une grande utilité pour les banques dans la mesure des risques et c'est un outil intéressant pour le chef d'entreprise afin de se positionner par rapport aux autres entreprises du même secteur et d'apprécier ses forces et faiblesses. Ce système est testé sur **537** PME/PMI avec la collaboration active des Banques.

Tableau 5.
Pour l'appui à l'environnement direct de l'entreprise industrielle privée

Nombre et qualité des bénéficiaires	Ventilation des actions
• Ministères et institutions publiques : 4 • CCI et BASTPs : 27 • Associations patronales et professionnelles : 11	• Diagnostics : 26; • Actions de mise à niveau : 60 • Études et enquêtes : 36 • Actions annulées ou abandonnées : 9
<i>Soit un total de 131 actions engagées depuis septembre 2002</i>	

Les grands axes d'intervention sont :

- **Information pour les PME** : 5 études de filières industrielles ont été menées à bien avec les associations professionnelles de branche concernées : Électricité-Électronique-Électroménager, Transformation de la Tomate, Boissons, Industrie Pharmaceutique et Produits Rouges-briques-tuiles. 12 fiches sous-sectorielles en cours d'élaboration. EDPME a mis en place avec le FCE, le 1^{er} baromètre ou indice de confiance des chefs d'entreprise, outil d'analyse de la conjoncture à étendre à d'autres associations patronales et professionnelles et devenir représentatif des PME du secteur industriel. D'autres outils d'information ont été mis en place au CNC-PME (Conseil national consultatif de la PME) et à la BASTP (Bourse d'Alger de s/traitance et du partenariat).
- **Information sur les PME** : EDPME a mis en place une base de données socioéconomiques pour le FCE et qui sera publiée sous forme d'annuaire de mise à niveau des entreprises industrielles. Il a aussi mis au point pour le ministère de la PME le design de l'architecture Intranet et le déploiement du système d'information sur les directions de wilayas des PME
- **Renforcement des capacités des organismes intermédiaires** : Des diagnostics et actions de mise à niveau sont effectués dans les organisations patronales et professionnelles, d'autres appuyées : Bourses de sous-traitance, ANEXAL, CCI diagnostiquées. EDPME étudie les possibilités de redynamiser les missions des Chambres pour améliorer leurs prestations aux PME/PMI, avec les CCI, CACI et

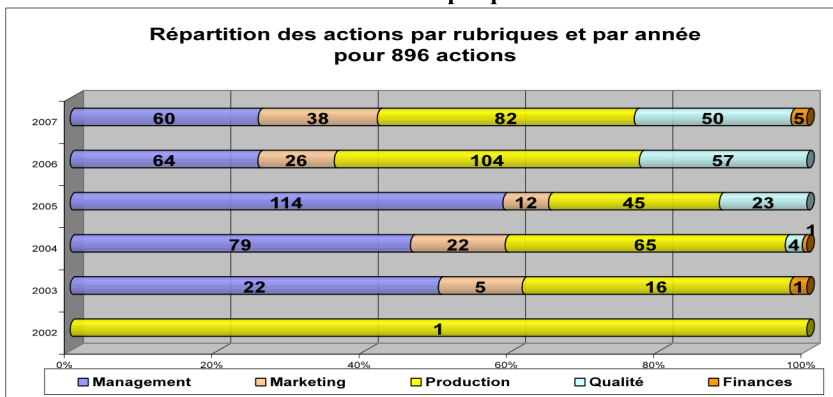
ministères concernés (PME, Commerce, Industrie). Une collaboration est entamée dès 2003 avec l'IANOR (Institut algérien de normalisation) qui a reçu un diagnostic certification ISO 9001-2000, l'appui à la création du Comité électrotechnique et Télécoms algérien pour des normes en électricité et de la cellule de contrôle de gestion pour la direction de l'IANOR.

Tableau 6.
Appui institutionnel

Actions transversales de formation dans les trois domaines	
- Appui à la mise en place de la stratégie de l'artisanat, - Proposition d'un dispositif opérationnel et d'outils méthodologiques pour démontrer la faisabilité du programme national de mise à niveau, - Consolidation de la stratégie de promotion des exportations des produits de l'artisanat d'art, - Sélection et mise en place de SPL (systèmes productifs locaux) dans l'artisanat - Transfert d'outils méthodologiques à l'ANDPME.	- PME en formation / conseil type 2+1 : 96 - CCIs et BASTPs : 19 - Participants (chefs d'entreprise et cadres dirigeants) à des séminaires : 3550 - Associations patronales et professionnelles : 5 - Ministère de la PME (Formation de cadres, directeurs de PME dans les wilayas) - Formation des directeurs de PME de wilayas, - Nombre d'actions engagées : 298 - Actions annulées ou abandonnées : 5
Soit un total de 303 actions engagées depuis septembre 2002	

Le programme EDPME a pris fin en décembre 2007. D'après les prévisions, 3000 dossiers de crédit devraient être étudiés et pour l'EDPME, les 3000 PME seront totalement atteintes, mais le nombre des entreprises touchées par les opérations de mise à niveau serait insignifiant devant les 300 000 PME privées en Algérie, en 2007

Graphique 1.



Source : CE « Programme d'appui aux PME /PMI : des résultats et une expérience à transmettre », Rapport final, décembre 2007.

Un second programme *d'appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de communication (PME II)* destiné aux entreprises algériennes et décidé en 2008, n'a démarré qu'en 2010, pour des raisons de procédure, de calendrier et des résultats mitigés précédents. Ce programme ED-PME II, de 44 millions d'euros dont 40 du côté européen, 3 du côté algérien et 1 million de la part des PME, *s'étalerait sur une période de 4 ans, pour améliorer la compétitivité des PME algériennes, leur permettre de reconquérir le marché intérieur et se développer à l'international.*

La fiche technique de synthèse du programme d'appui aux PME II, se présente comme suit :

Bénéficiaire : Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat (MPMEA)³⁵

Objectif : Améliorer la compétitivité des PME algériennes, reconquérir le marché intérieur et se développer à l'international, profiter des accords internationaux et de l'ouverture du marché.

Objectifs spécifiques : **1.** consolider les acquis des programmes précédents pour disséminer les bonnes pratiques au reste du secteur. **2.** mettre en place une démarche « qualité-normalisation » dans les PME de filières pilotes. **3.** appuyer le développement des services d'appui aux PME par des centres techniques appropriés et des associations professionnelles de branche. **4.** assister les institutions et programmes impliqués dans la mise à niveau des PME.

Au plan des coopérations bilatérales, plusieurs programmes financés par des pays : la France pour le soutien aux exportations; l'Allemagne dans les appuis institutionnels et l'assistance technique, et l'Espagne, dans la création de pépinières-incubateurs d'entreprises.

Résultats attendus : **1.** amélioration de la compétitivité de PME pilotes, dissémination de bonnes pratiques et développement de la synergie avec l'ensemble du secteur des PME. **2.** mise en place d'une démarche qualité dans certaines branches et renforcement des institutions en charge de la qualité. **3.** renforcement des organismes et services d'appui, de conseil et de formation.

Tableau 7.
Synthèse de programmes ED-PME1&11

Programmes/Projets	Date de décision	Contribution de CE en 10 ⁶ euros
Modernisation et d'assistance aux réformes administratives	20/08/2003	22,278
Programme d'appui au secteur des ressources en eau	11/08/2005	20,00
Programme d'appui au secteur des transports	19/05/2006	20,00
Programme d'appui au management de l'économie (AMECO)	19/05/2006	20,00
Programme d'appui à la facilitation du commerce	17/07/2006	05,00
Programme d'appui à la mise en œuvre de l'accord d'association	17/07/2006	10,00
Appui aux PME/PMI en matière de maîtrise des TIC (PME II)	03/03/2008	40,00
Programme d'appui à la diversification de l'économie (DIVECO)	---	17,50
Projet d'appui au secteur de l'emploi	---	14,10

Source : établi à partir de : G. NANCY – B. KREITEM - B. PICOT, Programme MEDA II de l'UE pour les pays du Sud & Sud Est de la Méditerranée. Evaluation de l'état d'exécution de l'Accord d'Association Algérie-UE – Rapport Final, février 2009. (Annexes, pages 188 à 202).

Activités soutenues par le programme : ce sont principalement des appuis directs aux PME-pilotes, à la qualité dans les PME et à la maîtrise des NTIC, Ministère de la PME et de l'Artisanat et ses agences, au Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements, et aux organismes de soutien des PME, aux structures en charge de la qualité, normalisation, accréditation/certification de certaines filières et au renforcement/création de centres techniques.

Pour terminer, nous synthétisons, à juste titre, les différents projets/programmes de la CE en Algérie, depuis 2003, outre celui de la mise à niveau EDPME I&II (Tableau 7.°).

³⁵ Depuis 2011, Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, et Ministère de l'Industrie et de la PME

Eléments de synthèse : suggestions et recommandations

Il est d'abord à souligner quelques indications sur le progrès du programme de mise à niveau.

Au plan immatériel : veille commerciale et formation en marketing, outils informatiques appropriés, promotion des produits, améliorer les qualifications et l'efficacité de la gestion ; comptabilité analytique, systèmes de gestion par ordinateur ; fonctions informatisées ; usage des NTIC (sites WEB, portails, réseaux intranet/Internet) ; veille et innovation technologiques,

Au plan matériel : investissements de maintien de l'outil de production et de sa modernisation pour la compétitivité de l'entreprise ; acquisition d'équipements de laboratoire et de métrologie pour améliorer la qualité du produit et respect de la norme ; acquisition d'outils informatiques.

De nombreuses autres recommandations sont mises en exergue³⁶ au profit des PME :

- **Organismes de promotion des exportations** autonomes et utiles pour développer les exportations, et accomplir leur mission et notamment recruter du personnel qualifié.
- **Suivi et contrôle du commerce extérieur** : collecte d'informations par la douane et la Banque d'Algérie pour développer des outils de gestion et évaluer la protection effective.
- **Définition par les Autorités algériennes d'une stratégie d'exportation** à 5 ans, à 10 ans : objectifs qualitatifs et quantitatifs, marchés, produits, assister les entreprises, marchés nouveaux, promotion des produits ; formation des personnels et améliorer leur compétence.
- **Créer une Maison de l'Exportateur** pour assister les entreprises à développer leurs exportations, coordonner leurs activités, accéder à l'ensemble des interlocuteurs et services nécessaires et fournir les informations utiles aux exportateurs.
- **Repenser le Fonds Spécial pour la Promotion des Exportations** : partenariat public/privé, conditions d'éligibilité au Fonds, compétences, alléger et raccourcir les procédures.
- **Ouvrir des représentations à l'étranger** : promouvoir les produits algériens, fournir des informations, faciliter les contacts, faciliter la participation à des foires.

Conclusion

La mise à niveau des PME concerne le soutien et l'accompagnement par les institutions et la volonté basée sur une vision claire de l'entreprise. Les PME algériennes semblent s'installer dans des activités de sous-traitance et de support, considérées dans la stratégie gouvernementale comme *un facteur d'attraction des IDE*. Elles souffrent de *déficiences techniques* : technologie non adaptée aux produits souhaités sur les marchés d'exportation, organisation/management des affaires peu développés, main d'œuvre peu qualifiée,....

La faiblesse des institutions associatives professionnelles, la concurrence d'importations de produits contrefaits et le marché parallèle important, n'offrent pas aux PME un environnement favorable pour se développer. D'où les programmes d'accompagnement et d'appui aux PME/PMI pour moderniser leur outil de production, améliorer la qualité et

³⁶ G. NANCY – B. KREITEM - B. PICOT, op. cit; pp 164 et suivantes.

redéfinir leur stratégie.

Le manque d'information, nécessaire aux stratégies, est flagrant, d'où les programmes de veille économique, support et assistance technique internationaux, accès à l'information, sa collecte et sa mise au profit des opérateurs économiques dans le pays.

La situation actuelle pousse au dialogue et à la coopération Algérie-UE pour améliorer l'AA dans les institutions, les aspects macroéconomiques, commerce extérieur et climat des affaires.

L'Etat a alloué une enveloppe de plus de 280 milliards de DA (3,735 milliards USD) pour la mise à niveau de quelques 20 000 PME durant le quinquennat 2010-2014, soit 4000 PME par an. Eu égard au foisonnement de PMN précédents et en cours, et aux résultats non encourageants dans le domaine, ce programme accuse un retard de démarrage, mais laisse également pantois quant à sa réalisation ou l'atteinte des résultats escomptés. L'agence de coopération technique allemande (GTZ) participera avec 10 millions de DA pour prendre en charge les apports personnels des bénéficiaires du programme qui est confié à l'ANDPME, vise à contribuer à développer le consulting en Algérie et à mettre en valeur les compétences des experts nationaux.

BIBLIOGRAPHIE

BOUGHADOU A., (2006) : *Politiques d'appui à la compétitivité des entreprises algériennes*, Ministère de la PMEA, Alger.

Commissariat général du plan, *L'intégration régionale : une nouvelle voie pour l'organisation de l'économie mondiale ?* Ed. De Boeck Université, Bruxelles 2001

Commission européenne, Euro-Développement PME–Programme d'appui aux PME/PMI : *Des résultats et une expérience à transmettre*, Rapport final, décembre 2007.

Commission européenne, Algérie, *document de stratégie 2007-2017* et PIN 2007-2010.

Commission Européenne, Programme d'appui aux PME/PMI : *des résultats et une expérience à transmettre*, Rapport final, décembre 2007.

Communautés européennes, *Le processus de Barcelone : 5 ans après*, Luxembourg 2000.

Communication du Ministre de la PME et l'Artisanat sur le PMN des PME, Alger, fév. 2007

NANCY, G., KREITEM, B., PICOT, B., (2009), Programme MEDA II de l'UE pour les PSEM. *Evaluation de l'état d'exécution de l'Accord d'Association Algérie-UE*– Rapport Final.

BENSIDOUN I. et al. (2001) : *Repenser l'ouverture du Sud*. Lettre du CEP II n° 205.

BENSIDOUN I., CHEVALIER A. (1996),: *Europe-Méditerranée : le pari de l'ouverture*, Economica.

NASHASHIBI K., (1998) : *Algérie ; stabilisation et transition à l'économie de marché*. FMI.

BELATTAF M., et al, (2009) : *Essai d'évaluation des PMN des PME algériennes : Cas des PME de Béjaïa*, BB Arreridj et Bouira, projet de recherche (en cours), Univ. de Béjaïa.

BELATTAF M., (2008) : *Les politiques d'appui à la compétitivité des entreprises algériennes : Cas des PMN des PME*, in « La compétitivité des entreprises, des territoires et des Etats d'Europe : Conséquences pour le développement et la cohésion de l'UE », Ed. USE-Poznań.

MARIESSE S., FILIPIAK E., (2003) : *Compétitivité et mise à niveau des entreprises : approches théoriques et déclinaisons opérationnelles*, AFD, Paris.

Ministère de la PME A : Bulletin d'info. Eco. n^{os} 6, 6, 10, 12 et 14, Alger 2004 à 2008.

ONUDI, *Guide méthode : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle*, Vienne 2002 ; et Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie, Vienne 2006.

www.mir.dz

www.unido.org

www.afd.fr

www.imf.org

www.mpmea.dz

www.ue.org

RESUME

L'UE a initié le programme de mise à niveau euro-développement PME engagé en Algérie. Il est piloté conjointement par le ministère de la PME A et la délégation de la CE, dont l'objectif est d'accompagner, appuyer, conseiller et orienter les PME pour améliorer leur compétitivité en s'alignant sur les standards internationaux d'organisation et de gestion. L'ED-PME s'est étalé sur 5 ans (2002-07) avec un financement de 62,9 mlns d'euros. Un second programme de l'UE, d'appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de communication (PME II), de 4 ans et de 40 millions d'euros, depuis 2009, vise à améliorer la compétitivité des PME algériennes, à l'intérieur et à l'international, éclairer le chef d'entreprise sur les enjeux de marché et adopter de bonnes pratiques de gestion modernes. L'on s'intéressera aux programmes de mise à niveau engagés en Algérie depuis 1998, à la présentation et l'analyse du programme ED-PME et son évaluation avec une synthèse pour la performance et la compétitivité des PME.

Abréviation Signification

AA	Accord d'association
PME/PMI	Petites et moyennes entreprises / Petites et moyennes industries
ED-PME	Programme Euro-développement PME
CE	Commission européenne
PMN	Programme de mise à niveau
ONUDI	Organisation des nations unies pour le développement industriel
MIR	Ministère de l'industrie et de la restructuration
FPCI	Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle
FCE	Forum des Chefs d'entreprise
ABEF	Association des banques et établissements financiers

BASTP	Bourse d'Alger de sous traitance et du partenariat
CNC-PME	Conseil national consultatif de la PME
MPMEA	Ministère de la PME et de l'Artisanat
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CACI	Chambre algérienne de commerce et d'industrie
ISO	International Standard Organization (organisation des normes internationales)
AND-PME	Agence Nationale de Développement de la PME
CNC-PME	Conseil National Consultatif de la PME
IANOR	Institut Algérien de Normalisation
GTZ	Agence allemande de coopération technique
FGAR	Fonds de Garantie des Crédits aux PME
NTIC	Nouvelles technologies d'information et de communication
IDE	Investissement direct étranger
ANEXAL	Association nationale des exportateurs Algériens