

Ecole Nationale Supérieure Agronomique El-Harrach - Alger
Mémoire en Vue de l'Obtention du Diplôme de Magister en Sciences Agronomiques
Département : Economie Rurale
Option : Développement rural

Impacts des Programmes de Mise à Niveau sur les Entreprises Agroalimentaires Algériennes

Présenté par: GUETTAFI ILHEM

Encadré par: **Melle BRABEZ F** Maître de conférences classe A, ENSA

Année Universitaire: 2010/2011

Jury : **Mr BEDRANI.S**: Président *Professeur agrégé, ENSA* **Mr CHEHAT.F** : Examineur *Professeur agrégé, ENSA* **Mr BEN MEBAREK.A**: Examineur *Maître de conférences classe A, ENSA*

Table des matières

Remerciements . . .	5
Dédicace . . .	6
Liste des abréviations . . .	7
Résumé . . .	9
Abstract . . .	10
صغلم . . .	11
Introduction générale et Problématique . . .	12
Première partie: a Lecture des Programmes de Mise à Niveau . . .	17
CHAPITRE I : MISE A NIVEAU : CONCEPTS, FONDEMENTS ET PLAN DE MISE A NIVEAU . . .	17
1.1. Concept de mise à niveau . . .	17
1.2. Les fondements économiques des programmes de mise à niveau . . .	18
1.3. Le plan de mise à niveau . . .	22
Conclusion . . .	26
CHAPITRE II : LA MISE A NIVEAU EN TUNISIE ET AU MAROC . . .	26
2.1. Le programme de mise à niveau Tunisien . . .	26
2.2. Le programme de mise à niveau Marocain . . .	35
Conclusion . . .	40
CHAPITRE III : LES PROGRAMMES DE MISE A NIVEAU ALGERIENS . . .	40
3.1. Contexte de l'économie algérienne . . .	40
Une compréhension claire de la situation actuelle de l'économie, ne peut se faire sans passer par une présentation succincte de son évolution depuis 1962. . .	41
3.2. La Justification des programmes de mise à niveau . . .	47
3.3. Le programme de Mise à Niveau Piloté par le Ministère de l'Industrie . . .	50
3.4. Programme de mise à niveau Piloté par la Commission Européenne et le Ministère de la Pme et de l'Artisanat . . .	57
Conclusion de la première partie . . .	71
Deuxième partie: L'Impact des Programmes de Mise à Niveau sur les Entreprises Agroalimentaires Algériennes « Cas pratique » . . .	75
CHAPITRE IV : LES INDUSTRIES AGROALIMENTAIRES ALGERIENNES A TRAVERS LES PROGRAMMES DE MISE A NIVEAU . . .	75
4.1. Les caractéristiques des Industries Agroalimentaires en Algérie . . .	75
4.2. Présentation de la base de données Ed-Pme . . .	79
4.3. Présentation de la base de données du Pmne de l'ex MIR . . .	82
4.4. Présentation de la base de données de l'échantillon d'étude . . .	82
Conclusion . . .	86
CHAPITRE V: ANALYSE DES DONNEES ET IMPACTS DES PROGRAMMES DE MISE A NIVEAU SUR LES IAA ALGERIENNES . . .	87
5.1. Le programme Ed-Pme . . .	87
5.2. Le programme MIPI (ex MIR) . . .	120
Conclusion . . .	126

CHAPITRE VI : LES VOIES D'AMELIORATION DES PROGRAMMES DE MISE A NIVEAU: (PROGRAMME Ex-MIR ET ED-PME) . .	127
6.1. Les volets qui devraient être pris en charge par le Pmne . .	127
6.2. Qu'attendez-vous d'une démarche de mise à niveau ? Que souhaitez-vous que cela vous apporte ? . .	128
6.3. Les actions à entreprendre selon nos chefs d'entreprises pour atteindre dans les meilleures conditions l'objectif de l'amélioration de la compétitivité des entreprises . .	129
Conclusion . .	129
Conclusion 2 ^{ème} partie . .	130
Conclusion générale . .	134
Bibliographie . .	139
ANNEXES . .	147

Remerciements

Au terme de ce travail, je tiens à exprimer mes vifs remerciements à Melle BRABEZ F, pour m'avoir honorée en acceptant de diriger ce travail.

Mes plus sincères et intenses remerciements s'adressent également à :

Mr BEDRANI S pour m'avoir fait le grand honneur de présider ma soutenance.

Mr CHEHAT F et Mr BEN MEBAREK pour l'honneur et le plaisir d'examiner ce mémoire.

Mr BOUDIA (cadre du MPME/PMI et de l'Artisanat) et à Mr DJEBROUHOU (cadre de l'Ed-Pme). Qu'ils trouvent ici le témoignage de ma profonde gratitude pour leur collaboration à la réalisation de ce travail.

Mr ALI HARBI, Melle SABRINA et Mr ZAKI ainsi que l'ensemble du personnel d'Ed-Pme, trouvent ici l'expression de mes remerciements pour leur grande gentillesse, leur sympathie et leur aide.

Mr ASSABAH (cadre au MADR) et Melle Othmane (cadre au MIPI) pour l'aide et l'attention qu'ils m'ont manifestées.

Mme MEHNAOUI, Melle CHERGUI, Melle ASSABAH, Melle KHIRI, Melle GUERBIA et Melle AMELLAL, auprès desquelles, j'ai trouvé conseils et aides.

Mes vives gratitudes vont à mes Parents et mes Sœurs et Frères pour leur patience et leur constante présence.

Mes vives gratitudes vont également à Mr ALIK pour ses précieux conseils et encouragements.

Je remercie aussi MEHDIA et Mme LAOUBI (Département économie rurale à l'ENSA) d'avoir mis à ma disposition tous les ouvrages et papiers dont j'avais besoin.

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicace

« Mon esprit que sans cesse j'aiguise soit expert car tu parleras au milieu des assemblées, on pèsera tes mots, oh, voir combien de sage sont là » Toute ma reconnaissance à mes Parents pour leur généreuse assistance affective et matérielle. A la mémoire de mes défunts grands-parents et mes défunts tantes et oncle : AMRIA, HAMIDA et ALI A ma défunte petite cousine ZOHRA. Je dédie ce modeste travail à tous ceux que j'aime, à tous ceux qui m'ont soutenue, assistée et aidée, A mes sœurs Sihem, Samira, Sofia, Samia et Sonia et mon frère Hakim. A Rachid, Toufik, Réda, Sofiane et Keltoum. A mes petits neveux et nièces (Yacine, Abderrahmane, Mohamed Ilyes, Seddik, Amina, Abdel Karim et Lina Malek). A mon oncle Fayçal et ses enfants. A toute la famille Guettafi. A ma tante Nadia et son aide précieuse. A la famille Zaoui et Boukhenfra. A tous mes amis (es) : Karima, Linda, Habiba, Yasmina, Sihem, Wafa, Aicha, Fatima, Bibicha, Lotfi, Lilia, Zohra, Hamida, Fadila, Zhira, Noussaiba, Meriem, Sarah, Sihem, Siham, Soumia, Amina, Chahra, Nouara, Nawel, Leïla, Fériel, Sonia, Saliha et Ahlem. A mes collègues de l'INRA Algérie. A mon ami Alik Abderrezak pour ses encouragements et sa constante présence.

Liste des abréviations

- ACTOM : Association des Conserveurs de la Tomate
- AELE : Association Européenne de Libre Echange
- AFD : Agence Française de Développement
- ANPME : Agence Nationale pour la Promotion de la PME
- ANDPME : Agence Nationale pour le Développement de la PME
- APAB : Association des producteurs Algériens des Boissons
- BMN : Bureau de Mise à Niveau
- CA : Chiffre d’Affaire
- CE : Commission Européenne
- CNRC : Registre du Commerce
- COPIL : Comité de Pilotage du programme de mise à niveau
- COSOB : Commission d’Organisation et de Surveillance des Opérations de Bourse
- CPE : Conseil des Participations de l’Etat
- DMNE : Direction de Mise à Niveau des Entreprises
- Ed-Pme: Euro-Développement-Pme
- EPE : Entreprise Publique Economique
- ETEF : Etude Technico-économique et Financière
- EME : Euro Maroc Entreprise
- FCE : Forum des Chefs d’Entreprises
- FCS : Facteurs Clés de Succès
- FMI : Fonds Monétaire International
- FODEC : Fonds de Développement et de Compétitivité industrielle
- FPCI : Fonds de Promotion de la Compétitivité industrielle
- GRH : Gestion des Ressources Humaines.
- GTZ : Agence de Coopération Technique Allemande pour le Développement
- HACCP: Hazard Analysis Critical Control Point
- IAA : Industrie Agroalimentaire
- IDE: Investissements Directs Etrangers
- IDHE : Institution et Dynamiques Historiques de l’Economie
- IPI : l’Institut de Promotion Industrielle
- ITT : l’Innovation et le Transfert Technologique
- ISO : International Organization for Standardization
- MANFORME : Le programme de mise à niveau de la formation professionnelle et de l’emploi
- MIPI : Ministère de l’Industrie et de la Promotion des Investissements.
- MIR: Ministère de l’Industrie et de la Restructuration
- MP : Matières Premières

- MPCR : Ministère de la Participation et de la Coordination des Réformes
- NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication
- OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique
- OMC : Organisation Mondiale du Commerce
- OSCIP : l'Office pour l'orientation, le Suivi et la Coordination de l'Investissement Privé
- ONS : Organisation Nationale des Statistiques
- ONUDI : Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
- P.A.S : Plan d'Ajustement Structurel
- PEDIP : Programme Stratégique de Dynamisation et de Modernisation de l'économie Portugaise
- PIB : Produit Intérieur Brut
- PLCMN : Projet Ligne de Crédit de Mise à Niveau
- PME : Petite et Moyenne Entreprise
- PMN : Programme de Mise à Niveau
- PMNE : Programme de Mise à Niveau des Entreprises
- PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement
- R&D : Recherche et Développement
- SGP : Sociétés de Gestion des Participations
- SGVB : Société de Gestion des Valeurs Mobilières
- TPE : Très Petite Entreprise
- TEP : Tonnes Equivalent Pétrole
- UE : Union Européenne
- UGP : Unité de Gestion du Programme.

Résumé

L'objet de la présente étude est d'évaluer l'impact des programmes de mise à niveau algériens des entreprises agroalimentaires et de voir ainsi si les actions proposées dans le cadre de ces programmes ont pu résoudre le problème de la faible compétitivité des entreprises.

En effet, cette étude suppose, un cadre théorique spécifique et une méthodologie appropriée. Le cadre théorique utilisée repose, en premier lieu, sur les différentes définitions et fondements de la mise à niveau et en second lieu, sur la lecture approfondie des programmes de mise à niveau algériens. Ce qui nous a permis de dégager les facteurs de réussite et/ou de blocages de ces programmes en comparaisons avec ceux de la Tunisie et du Maroc.

La démarche méthodologique privilégiée est celle d'une investigation sur terrain. Elle a consisté à travers un questionnaire, à réaliser des entretiens auprès de 26 entreprises agroalimentaires.

Les résultats obtenus montrent que :

- Le Pmne a réellement touché les préoccupations des entreprises agro-alimentaires. Il a englobé les problèmes de la qualité, de l'organisation et de la maîtrise des coûts (pour le programme Ed-Pme) et de la formation (pour le programme ex Mir), mais il n'a pas eu un impact concret sur la compétitivité de l'entreprise. Le fort impact a été décelé dans le changement du comportement managérial. Les chefs d'entreprises ont réalisé l'importance de la mise à niveau et ce sont intéressé à l'appui technique pour la réalisation des actions de qualité (s'aligner aux normes et standards internationaux) et de formation (se former et former le personnel).
- Par contre, il n'a pas englobé l'environnement des entreprises industrielles qui n'est pas propice au renforcement de la compétitivité des entreprises et à leur développement.

Mots clés : Programmes de mise à niveau Algérien (Ed-pme et ex-Mir), entreprises agroalimentaires, Compétitivité.

Abstract

The purpose of this study is to evaluate the impact of programs to upgrade Algerian food companies as well and see if the actions proposed in the framework of these programs could solve the problem of low competitiveness.

Indeed, this study assumes a specific theoretical framework and appropriate methodology. The theoretical framework used is based, first, on the various definitions and foundations of the upgrade, and secondly, the extensive reading program upgrade Algerians. This allowed us to identify success factors and / or blockages of these programs compare with those of Tunisia and Morocco.

The preferred methodological approach is investigated on the ground. She has been through a questionnaire, to carry out interviews with 26 food companies.

The results show that:

- The “Pmne” has really touched the concerns of food companies. It also covered issues of quality, organization and cost control (for Ed-pme program) and training (for ex- Mir program), but he did not have a concrete impact on competitiveness of the company. The major impact has been detected in the change in managerial behavior. Business leaders have realized the importance of upgrading and are interested in technical support for the achievement of high quality (to align with international norms and standards) and training (train and train staff).
- By cons, it did not include the industrial business environment is not conducive to strengthening the competitiveness of enterprises and their development.

Keywords: Program upgrade Algerian food company, Competitiveness.

ص خ لم

إن الهدف من هذه الدراسة هو تقييم أثر البرامج التأهيلية الجزائرية في المؤسسات الغذائية وكذا معرفة ما إذا تمكنت الأنشطة المقترحة في إطار هذه البرامج من حل مشكل ضعف التنافسية في هذه المؤسسات.

وقد اشتملت هذه الدراسة على جانب نظري محدد ومنهجية خاصة.

ارتكز الجانب النظري بداية على تعريف وأسس التأهيل ثم على قراءة معمقة للبرامج التأهيلية في الجزائر، وهذا ما سمح لنا باستخلاص عوامل النجاح والإعاققة في هذه البرامج مقارنة مع نفس البرامج في تونس و المغرب.

الدراسة تطبيقية تمت بإنتاج منهجية الاستمساء، حيث تم توزيع استبيان على 26 مؤسسة غذائية. تبين من خلال النتائج أن:

- برنامج تأهيل المؤسسات قد من انتشغلات المؤسسات المدروسة. لتوعية، لتنظيم والتحكم في التكاليف في ما يخص برنامج Ed pme و لتكوين في ما يخص برنامج ex Mir.

لكن لم هنك أثر ملموس فيما يخص تنافسية المؤسسات

إن أكبر تأثير تم ملاحظته كان على مستوى ذهنية التسيير لدى مديري المؤسسات، الذين اهتموا بنشاطات الدعم التقني من أجل تحقيق النوعية (التي تستجيب بالمعايير الدولية) من جهة والتكوين (التكوين الذاتي وتكوين العمال) من جهة أخرى.

- في المقابل، هذا البرنامج لم يهتم بالمحيط الخارجي الصناعي للمؤسسة الذي يعتبر عائقاً في وجه تنافسية ونمو المؤسسة.

كلمات البحث: البرامج التأهيلية الجزائرية، المؤسسات الغذائية، التنافسية.

Introduction générale et Problématique

L'économie algérienne connaît depuis le début des années 90 une profonde mutation avec le passage d'une économie administrée à une économie de marché.

La signature de l'accord d'association avec l'Union Européenne le 22 Avril 2002 approuvé par l'assemblée populaire nationale le 26 Avril 2005 (prévoyant la création progressive de 12 années après l'entrée en vigueur de l'accord, d'une zone de libre échange et d'une perspective d'adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce) confirme la volonté d'insertion du pays dans l'économie mondiale.

L'accord d'association Algérie-UE est important. L'UE étant le premier partenaire commercial de l'Algérie, avec le plus important volume d'échanges économiques. En effet, pour l'année 2004, l'UE a absorbé 57% du volume global des exportations algériennes et a fourni 55,5% des importations pour notre pays.¹

Cette intégration grandissante dans l'économie mondiale soulève de nouveaux défis pour le secteur productif algérien, notamment pour le secteur industriel qui doit faire face à une concurrence accrue et dont la consolidation dépend en grande partie d'une plus grande compétitivité des entreprises. Pour réussir sa mutation, le secteur productif algérien doit non seulement être capable de soutenir la concurrence des produits importés mais, également, être capable d'exporter.

L'entreprise algérienne est entre le marteau et l'enclume, avec ses modes de gestion qui sont dépassés et qui ne lui permettent pas en termes de réactivité et de capacité d'adaptation de faire face au démantèlement tarifaire et à la libéralisation brutale du commerce extérieur, d'un côté, et avec son environnement des affaires qui est totalement défavorable à une activité industrielle, d'un autre côté.²

A cela s'ajoutent des coûts de production élevés, une compétitivité internationale insuffisante et une orientation dominante ou même exclusive vers le marché intérieur. Evoluant dans ce contexte de gestion administrée et de faible pression de marché, l'entreprise industrielle n'a pas eu à tenir compte des règles de performance et d'efficacité (au niveau technique, technologique, humain, gestion, commercial, coût, etc.). Ceci n'a pas manqué d'affaiblir la compétitivité des produits algériens à l'échelle internationale.

Le projet de la Zone de Libre-échange Euro-méditerranéenne peut se voir transformer en un élargissement pur et simple du marché européen s'il ne s'accompagne pas, dans notre pays, d'une forte intervention des pouvoirs publics pour la mise à niveau de son économie s'appuyant sur d'importantes ressources (humaines, matérielles, financières et organisationnelles) et des aides de la part des pays européens.³

Le concept de mise à niveau des entreprises a été récemment introduit dans la *littérature économique* en Algérie, à la faveur des réformes économiques et des impératifs de redressement des entreprises publiques, dans un contexte d'économie mondialisée

¹ « Accord d'association entre l'Algérie et l'UE, ce que vous devez savoir », Octobre 2005.

² « La Pme algérienne face au défi managérial » ECONOMIA N°3, septembre 2007. P 30.

³ Mymoune.L et Kheladi. M : « Partenariat Algérie-UE et mise à niveau des entreprises algériennes », 2006.

marqué par l'expansion quasi générale de la logique libérale des marchés et des échanges commerciaux internationaux ; proposé ou plutôt « imposé » aux pays en transition dans le cadre du respect des accords d'association avec l'UE et en vue de leur adhésion à l'OMC et aux zones de libre échange.⁴

Les pouvoirs publics ont lancé depuis près d'une décennie l'objectif de mettre à niveau les entreprises industrielles, aussi bien celles relevant du secteur public que celui du privé.

Le premier programme de mise à niveau en Algérie a été lancé en 1999 par le ministère de l'industrie avec l'assistance de l'ONUDI. Un Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle (FPCI) doté d'un comité national présidé par le Ministère de l'industrie a été créé pour apporter des aides financières directes aux entreprises industrielles ou de services liés à l'industrie pour des opérations de mise à niveau pour la promotion de la compétitivité industrielle.

Par des actions matérielles et immatérielles dans son plan de mise à niveau, le programme s'adresse aux entreprises publiques et privées viables et performantes, car il ne s'agit pas à travers des actions de mise à niveau, de mener des opérations d'assainissement financier ou de sauvetage d'entreprises en difficulté mais d'impliquer, en premier lieu, l'entreprise dans un processus de compétitivité et d'amélioration de ses performances.

C'est en 2000 qu'un second programme spécifiquement orienté vers la Pme privée a été élaboré pour ne devenir effectivement opérationnel qu'en 2003 par le ministère de la Pme/Pmi et de l'artisanat et la commission européenne. Financé pour sa plus grande partie par l'UE dans le cadre MEDA, la mise à niveau des PME privées dans ce programme s'est posée plus en termes de mise à niveau du management que de renouvellement des équipements.

Les Pme algériennes sont aujourd'hui confrontées à un bouleversement de leur environnement concurrentiel: avec l'arrivée de nouveaux entrants souvent très agressifs provenant de pays qui possèdent des produits à faible coûts ainsi que l'existence d'un cadre juridique et réglementaire régissant des relations commerciales et des règles de concurrence- non adapté. Ces Pme sont pour leur majorité des « business family » encore dirigées par leurs fondateurs ayant besoin de règles modernes d'organisation et de management.

A l'instar de l'ensemble des activités économiques, l'industrie agroalimentaire algérienne est confrontée à des contraintes technologiques et de qualité qui lui obstruent de manière significative l'accès aux marchés extérieurs et aux investissements étrangers. Les entreprises de l'agroalimentaire accusent un retard fort important qui est d'autant plus difficile à rattraper que nous avons affaire à des produits agricoles réputés pour leur variabilité et leur périssabilité.⁵

Dans ce secteur, il n'y a qu'une très faible prise de conscience de la nécessité d'une adaptation du processus de production et de gestion de l'entreprise qui soient conformes à des normes reconnues à l'échelle internationale. Les rares entreprises qui se sont engagées ou qui projettent de s'y engager à court terme sont, en fait, des entreprises qui ont exporté ou qui cherchent à exporter leurs produits.⁶

⁴ Horri Khalifa, « l'impérative mise à niveau des entreprises dans le secteur de l'agro-alimentaire ».

⁵ 1 « Qualité, normalisation et certification des produits agro-alimentaires en Algérie », www.gredaal.com

⁶ « Normes et certification en agro-alimentaire », www.gredaal.com .

Le secteur public agroalimentaire se distingue par la prépondérance d'entreprises d'envergure nationale, le nombre des PME y est insignifiant. Ces entreprises cumulent des handicaps hérités de la période de l'économie administrée (endettement récurrent⁷, pléthore des effectifs, prégnance de l'approche administrative dans la gestion des entreprises, obsolescence de l'outil de production, faiblesse de la productivité, sujétions de service public et faiblesse notable dans la fonction de management) qui se traduisent par une baisse tendancielle de leurs parts de marché et de leurs activités.⁸

Le nombre d'entreprises certifiées selon les standards internationaux ISO est relativement réduit (126 entreprises ISO 9000, dont une ISO 14000 en 2004). La situation est plus alarmante pour les entreprises agroalimentaires (02 entreprises ISO 9002 et 07 entreprises ISO 9001 en 2005)⁹. Cette situation découle de ce que les entreprises sont présentement dans l'incapacité de faire face aux exigences qu'impliquerait la mise en place d'un management de la qualité dont on sait qu'il implique un changement radical des modes de pensées et des habitudes des entrepreneurs, un plus grand engagement et une plus grande responsabilité des dirigeants de l'entreprise, une plus grande implication du personnel, des définitions plus précises de postes hiérarchique et une plus grande transparence dans la gestion.¹⁰

Pour lever ces contraintes et préparer ces entreprises à l'ouverture sur les marchés extérieurs, des programmes de mise à niveau ont été progressivement mis en place en vue de soutenir ces entreprises dans l'amélioration de leur compétitivité.

C'est dans ce cadre que se propose ce sujet qui a pour but d'analyser les programmes de mise à niveau des entreprises algériennes et de relever l'impact de ces programmes sur les entreprises agro-alimentaires. En contre partie, proposer des suggestions et des moyens à mobiliser pour atteindre l'objectif d'améliorer la compétitivité des entreprises et de valoriser le tissu industriel algérien.

A cet effet, la question qui se pose est :

Quel est l'impact des programmes de mise à niveau sur les entreprises agro-alimentaires algériennes ? Les actions proposées par ces programmes ont-elles permis de résoudre effectivement le problème de la faible compétitivité ?

Pour tenter de répondre à ces questions, nous avons posé les hypothèses suivantes :

1/ Les actions prévues par les programmes de mise à niveau sont loin d'être suffisantes pour rendre les entreprises compétitives, dans des délais raisonnables.

2/ La politique des programmes de mise à niveau a consisté en des octrois de financement sans opérer le moindre changement dans les termes et les pratiques de gestion institutionnelle et entrepreneuriale.

Méthodologie :

⁷ A titre indicatif, l'endettement cumulé des entreprises Giplait (Lait), ENCG (Huiles), ENASUCRE (Sucre), ERIAD (Minoterie), ONAB (Aliments et matériel biologique avicole) et ENAJUC (Jus) a atteint un niveau d'environ 120 Milliards de DA.

⁸ Adli. Ferrah. Yahiaoui : « les industries agro-alimentaires à l'épreuve de la libéralisation des marchés »

⁹ « Annuaire des entreprises agro-alimentaires certifiées ISO 9000 /14000 et laboratoires accrédités », Ministère de l'Industrie, Direction Générale de la Régulation et de la Normalisation, Septembre 2005.

¹⁰ « Qualité, normalisation et certification des produits agro-alimentaires en Algérie », www.gredaal.com .

Pour répondre aux questions posées et tenter, ainsi, de proposer des réponses à notre problématique, nous avons adopté une démarche de travail axée sur une recherche bibliographique et sur une enquête de terrain qui s'est concrétisée par un questionnaire auprès des entreprises agroalimentaires.

L'absence de données relative à notre sujet a handicapé de manière importante notre tentative d'évaluation des programmes de mise à niveau avant et après leur mise en place dans l'entreprise, ce qui nous a obligé à opter globalement pour une approche descriptive. La vérification des résultats s'est faite par une approche analytique à travers des tests statistiques.

A travers la recherche bibliographique nous avons défini dans la première partie les concepts de mise à niveau, de compétitivité, les différents programmes de mise à niveau maghrébins,...

La deuxième partie a consisté à l'étude proprement dite et à la vérification des hypothèses formulées, étayée par des guides d'entretiens et des enquêtes sur terrain.

Les entretiens auprès des initiateurs des programmes de mise à niveau et des experts, nous ont apporté une compréhension plus claire sur le fonctionnement de ces programmes. Par contre, le questionnaire est l'outil qui nous a permis de réaliser notre enquête auprès des entreprises.

Le questionnaire comprenait toutes les questions ouvertes et/ou fermées basées sur des critères qualitatifs descriptifs. Il se distingue par une partie introductive (qui consiste à identifier les entreprises dans le but de déceler les relations qui peuvent exister entre les variables explicatives et les variables à expliquer) et quatre (04) autres parties qui sont :

- 1.- le degré de connaissance et de communication autour du programme ;
- 2.- la gestion du programme et implication des parties prenantes ;
- 3.- les résultats et impacts du programme ;
- 4.- les voies d'amélioration.

Dans cette étude, on a analysé l'impact des deux (02) programmes Ed-Pme et ex MIR, (ces deux programmes sont destinés aux entreprises industrielles notamment celles de l'agro-alimentaire qui se sont appropriées la plus grande partie des entreprises adhérentes), à travers un échantillon d'entreprises agro-alimentaires algériennes réparties sur le territoire national. C'est un échantillon par convenance, il a été réalisé sur la base d'un listing des entreprises agro-alimentaires ayant adhéré aux programmes de mise à niveau du ministère de l'industrie et d'ED-Pme et sur notre possibilité d'accéder aux entreprises.

Notre enquête a commencé le mois de juin 2007 non sans rencontrer des difficultés dont:

- la non réponse des responsables d'entreprises, ce qui nous a obligé de revenir à chaque fois dans l'espoir qu'ils nous répondent;
- la lenteur des chefs d'entreprise pour répondre aux questionnaires (qui dure jusqu'à 3 à 4 mois). Pour les chefs d'entreprises hors Alger, on a abandonné pas mal de questionnaires (nous ne pouvions pas nous déplacer plusieurs fois).
- la liste des entreprises qui ont adhéré aux programmes et qui nous a été fournie par les institutions chargées de la mise en œuvre des programmes de mise a niveau n'était pas correcte. Lors de notre enquête nous avons constaté que :

- des entreprises étaient inscrites sur la liste alors qu'elles n'avaient pas adhéré aux programmes de mise à niveau,
- des entreprises qui ont adhéré aux Pmne, ne figuraient pas sur la liste,
- des entreprises ont déclaré faillite,
- le processus de mise à niveau est toujours en cours dans certaines entreprises. Ce dernier était le cas le plus fréquent et ça nous rendait l'analyse d'impact très difficile.
 - Des facteurs tels que la dispersion des entreprises sur le territoire national, la plupart des zones d'activités ne sont pas déterminées par une adresse fixe et correcte, pas de plaques désignant le nom de l'entreprise, en plus des difficultés à atteindre les zones d'activités. Ce qui nous a obligés à interroger au hasard ces entreprises.

Toutes ces causes, ont fait que notre enquête ne s'est achevée qu'au mois de mai 2008.

Nous avons contacté 71 entreprises. Sur ces 71 entreprises approchées seulement 26 ont répondu. Sur les 45 qui n'ont pas répondu, 22 entreprises n'ont carrément pas voulu répondre sans aucune raison, 07 entreprises n'ont pas adhéré, 04 entreprises ont déclaré faillite (03 après diagnostic et une après sa mise à niveau), 02 entreprises sont entrées en partenariat avec des entreprises étrangères et 10 entreprises ont fait un diagnostic sans suite.

Les entreprises qui ont accepté de répondre à nos questions sont au nombre de 26 dont 23 ont adhéré au programme Ed-pme et 06 ont adhéré au programme de l'ex MIR (03 entreprises ont adhéré aux 02 programmes).

L'analyse des données s'est faite par le logiciel de statistique SPSS version 10.0. Ce logiciel nous a permis à travers l'analyse descriptive de relever l'effet des actions de mise à niveau sur toutes les fonctions de l'entreprise et notamment, basé sur des critères qualitatifs, il nous a permis de discerner l'impact de ces Pmne sur la compétitivité de l'entreprise.

A cet effet, le cheminement suivant a été retenu :

La première partie comporte 03 chapitres, dans le premier chapitre nous avons défini le concept de mise à niveau et ses fondements. Le 2^{ème} et le 3^{ème} chapitre, sont consacrés aux programmes de mise à niveau dans le Maghreb (La Tunisie, le Maroc et l'Algérie) afin de comparer entre les programmes des trois pays et de déceler les facteurs de réussite et de blocages de chaque programme.

La deuxième partie comporte 03 chapitres également, le premier chapitre a consisté à une présentation des IAA en Algérie, le 2^{ème} chapitre est consacré à l'analyse des données recueillies auprès des entreprises enquêtées afin de répondre à notre problématique et le troisième chapitre a traité les différentes propositions et suggestions des chefs d'entreprises comme voies d'amélioration du processus de mise à niveau.

Première partie: a Lecture des Programmes de Mise à Niveau

« Le programme de mise à niveau symbolise un jalon décisif dans notre marche inexorable vers la croissance... »

Plan de mise à niveau, guide méthodologique, ONUDI 2006

Introduction :

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

Pour cela, des politiques de mise à niveau des secteurs productifs sont nécessaires pour améliorer leurs compétitivités, qui demandent à la fois une volonté politique assise sur une

«vision» à moyen et long terme de l'économie et un environnement propice à l'entreprise et à l'investissement.

Dans cette partie, nous essayerons d'étudier les programmes de mise à niveau au Maghreb afin de dégager les fondements communs mais également les différences qui existent au niveau de leurs architectures institutionnelles et des rôles des gouvernements qui pourraient expliquer grandement les écarts observés en termes d'impacts.

CHAPITRE I : MISE A NIVEAU : CONCEPTS, FONDEMENTS ET PLAN DE MISE A NIVEAU

Le concept de «mise à niveau» du tissu industriel est récent. Au delà des ressemblances avec les « anciens » programmes d'industrialisation qui se sont succédé depuis les indépendances, l'objectif d'un programme de mise à niveau (PMN) répond aujourd'hui avant tout à l'impératif d'amélioration de la compétitivité : il ne s'agit plus d'industrialiser, mais de moderniser les entreprises et l'environnement économique dans un contexte de globalisation ¹.

1.1. Concept de mise à niveau

Le concept de « mise à niveau des entreprises »² est né de l'expérience portugaise. Initié en 1988 dans le cadre des mesures d'accompagnement de l'intégration du Portugal à l'Europe, le PEDIP (programme stratégique de dynamisation et de modernisation de l'économie portugaise) avait pour objectifs :

- d'accélérer la modernisation des infrastructures d'appui au secteur industriel,
- de renforcer les bases de la formation professionnelle,
- de diriger les financements vers les investissements productifs des entreprises, notamment des PME,
- d'améliorer la productivité et la qualité du tissu industriel.³

Le succès du PEDIP, qui s'est traduit par l'émergence de nouveaux secteurs industriels, le développement d'activités à forte valeur ajoutée et des créations d'emplois, a inspiré des initiatives de mise à niveau dans des contextes d'économie en développement. De telles initiatives ont ainsi été lancées par les pays du Maghreb et certains pays du Mashrek (Jordanie, Egypte, Syrie) en accompagnement d'accords de libre-échange dans le cadre des programmes MEDA⁴.

1.2. Les fondements économiques des programmes de mise à niveau

Dans une première approche, un programme de mise à niveau est défini comme un processus continu qui vise à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement aux exigences du libre échange. Les mesures inscrites dans un tel programme ont pour objet de lever certaines contraintes qui altèrent le climat des affaires (institutions, réglementations, etc.), d'inciter les entreprises à devenir compétitives en termes de coûts, qualité, innovation et, enfin, de renforcer la capacité de ces mêmes entreprises à suivre et maîtriser l'évolution des techniques et des marchés⁵.

Dans cette acceptation, un programme de mise à niveau vise à atteindre des objectifs précis, que l'ONUDI présente de la manière suivante⁶ :

- Moderniser l'environnement industriel ;
- Renforcer les structures d'appui ;
- Promouvoir le développement des industries compétitives ;
- Améliorer la compétitivité et le développement de l'entreprise industrielle.

¹ Sarah Marniesse et Ewa Filipiak : Compétitivité et mise à niveau des entreprises, P93, 2003.

² Hervé Bougault et Ewa Filipiak : Les programmes de mise à niveau des entreprises, Tunisie, Maroc, Sénégal. p11, 2005

³ Un premier programme, dont le coût s'est élevé à 3 milliards d'écus, a été financé à hauteur de 1,5 milliard d'écus par des subventions de l'Union européenne, de 1 milliard d'écus par un prêt de la BEI et de 500 millions d'écus par le budget national portugais. Un second programme, de 2,3 milliards d'écus, a été mis en œuvre en 1994-1999 sur financement de l'Union européenne

⁴ Institué en 1995 à l'issue de la Conférence de Barcelone, le programme MEDA est le principal instrument financier de l'Union européenne au service du partenariat euro-méditerranéen. Il prévoit des mesures d'accompagnement financières et techniques pour la réforme des structures économiques et sociales des partenaires méditerranéens. Le programme s'adresse aux États, à leurs autorités régionales et locales ainsi qu'aux acteurs de leur société civile.

⁵ Sarah Marniesse et Ewa Filipiak, Op.cit. P 94

⁶ ONUDI, *Rapport sur le développement industriel 2002- 2003*, la compétitivité par l'innovation et par l'apprentissage, ONUDI, Vienne. (2002-2003)

Cette définition renvoie à une approche microéconomique, centrée sur l'entreprise. Elle ne rend pas compte de la logique supportant et légitimant les politiques de mise à niveau initiées par certains Etats, dont les objectifs ne relèvent pas uniquement d'une recherche de gains de compétitivité pour les entreprises mais de préoccupations sociales (l'emploi) et économiques (croissance, équilibres extérieurs). Les fondements macroéconomiques d'une politique de mise à niveau 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. ¹

1.2.1. Le PMN : Vers une compétitivité accrue des entreprises.

La mise à niveau est un processus continu d'amélioration des performances de toute entreprise souhaitant résorber ses faiblesses et renforcer ses atouts, par une démarche d'anticipation et de remise en cause de ses fonctions. Elle a un double objectif : la compétitivité en termes de prix, de qualité et d'innovation ; mais aussi d'aptitude à suivre et à maîtriser l'évolution des techniques et des marchés. Elle a aussi pour objectif de soutenir la compétitivité, d'intégration et de croissance des entreprises et de l'emploi, elle vise en outre à faciliter l'accès au marché international dans un contexte de libéralisation et d'ouverture de l'économie ².

1.2.2. Le PMN : Vers une logique de la croissance accélérée

Compte tenu de leur contrainte démographique, l'enjeu des pays en développement est de maximiser le niveau de la croissance par le développement des emplois. Les impératifs de l'ouverture économique obligent à une amélioration de la productivité du travail, qui elle-même contribue à la croissance.

L'accumulation de qualifications et de compétences participe en effet à l'amélioration de la productivité par les gains en termes de qualité de la main-d'œuvre et l'accès plus facile aux nouvelles technologies qu'elle permet. « La qualité de la main d'œuvre produit des effets mesurables sur la croissance. Actuellement, les populations en âge de travailler de la plupart des pays de l'OCDE comptent de 10 à 14 ans de formation initiale par habitant, contre 7 à 11 ans environ en 1970. Cette amélioration de la formation initiale passe pour avoir accru le PIB par habitant dans des proportions de 10 à 20 pour cent, les individus mais aussi la société dans son ensemble en retirant des profits considérables» ³.

Une politique de croissance accélérée invite donc à privilégier les instruments favorisant l'emploi dans les entreprises, la concurrence sur les marchés des biens et des services, la

productivité du travail par l'investissement dans les nouvelles technologies, l'innovation et le renforcement de la « qualité de la main-d'œuvre ». ⁴

L'accumulation du capital physique et humain ainsi que le développement de technologies avancées apparaissent ainsi comme étant des déterminants importants de la productivité (On appelle productivité d'une entreprise ; le rapport entre la production et les unités de capital ou le travail nécessaire à la production) et donc de la compétitivité, tant des branches que des entreprises. Conjugués à une libéralisation et une ouverture de l'économie ainsi qu'à une modernisation de l'environnement des affaires (assouplissement de la réglementation du travail, modernisation du système bancaire et financier, assouplissement et modernisation des procédures de création et liquidation des entreprises), ils peuvent être porteurs d'une croissance accélérée. ⁵

¹ Hervé Bougault et Ewa Filipiak: *Les programmes de mise à niveau des entreprises, Tunisie, Maroc, Sénégal. p11, 2005*

² Guide méthodologique ONUDI Pmne 2006

³ OCDE, *Tendances récentes de la croissance dans les pays de l'OCDE* », in *Perspectives économiques de l'OCDE* N° 67, OCDE, Paris.2000.

⁴ Raouf JAZIRI, Mehdi CHERIF, Wathek ATTIA, *Le programme de mise à niveau des entreprises tunisiennes: fondements, démarche et impacts, P7, 2006.*

⁵ Ibid. Page 8

La densité et le dynamisme du tissu productif conditionnent fortement les retombées à attendre de l'ouverture, aussi bien dans l'optique de se protéger de la concurrence extérieure que dans celle de conquérir des parts de marché au delà des frontières ¹.

F.List (Friedrich List (6 août 1789, Reutlingen – 30 novembre 1846, Kufstein) fut un économiste allemand, partisan et théoricien du protectionnisme éducatif) a le premier insisté sur les risques du libre-échange dans les pays les moins développés. Le libre-échange, a-t-il souligné, ne profite aux nations que dans la mesure où l'échange se fait d'égal à égal. Parallèlement, déplaçant l'analyse économique du marché vers la production, il a insisté sur le fait que la création de richesses passait par le développement des forces productives, appelant de ses vœux une « intervention de l'Etat dans le domaine industriel, accompagnée d'une protection éducative en faveur des industries naissantes, le temps de mettre à niveau les capacités de production de la nation avec celle des nations les plus avancées ». ²

Il convient de soutenir le renforcement des capacités productives des pays en retard, par des politiques ou programmes bien ciblés et bien dosés. ³

En économie ouverte, la sanction des mauvaises politiques est plus violente qu'en contexte fermé ; d'où l'impératif de mettre en œuvre des réformes appropriées : politiques d'amélioration du climat des affaires, politiques d'appui direct au secteur productif. ⁴

Les politiques internationales de développement ont ainsi un rôle à jouer à deux niveaux : non seulement dans la promotion d'une ouverture équitable, comme il l'est

souvent rappelé, mais également dans l'amélioration de la compétitivité des pays qui ne sont pas suffisamment préparés à l'ouverture. Des politiques et programmes de soutien au développement du secteur privé, par exemple, sont anciennes. Des programmes de « mise à niveau du tissu productif » ont été « conceptualisés » plus récemment. ⁵

Dénominateur commun à beaucoup de ces programmes, l'amélioration de la compétitivité apparaît comme déterminante pour parvenir à s'insérer efficacement dans le commerce mondial.

1.2.3. La notion de La compétitivité

Le terme "compétitivité", dont l'origine latine (*competere*) évoque l'idée de "rechercher ensemble", mais aussi celle de "se rencontrer en un même point", désigne l'aptitude à affronter des situations de concurrence et à rivaliser avec autrui. Fréquemment employée par les économistes, la notion a été initialement définie et appréhendée au niveau de l'entreprise, puis transposée au plan macroéconomique, au niveau d'un secteur d'activité ou d'un pays. Un tel glissement suscite néanmoins des controverses. ⁶

La compétitivité d'une entreprise représente ses performances à long terme, sa croissance, selon trois critères: prix, qualité, coût. Une entreprise dite compétitive obtient des résultats supérieurs à la moyenne. Au-delà des critères traditionnels, les déterminants de la compétitivité s'étendent aux domaines du management, du marketing, du design, etc. L'examen des forces et des faiblesses de l'entreprise comparée aux meilleures du secteur permet de prendre comme références les pratiques les plus performantes (benchmarking). ⁷

¹ Sarah Marniesse et Ewa Filipiak, 2003. Op.cit. P 34

² Ibid. P 39

³ Ibid. P 41

⁴ Ibid.

⁵ Ibid.

⁶ Jean-Louis MUCCHIELLI, *Compétitivité corrélats commerce concurrence croissance développement entreprise*, P1.

⁷ Ibid.

Entendue au niveau d'une région ou d'un pays, la compétitivité est définie par la Commission européenne "comme l'ensemble des facteurs essentiels à une réussite économique à long terme". "Une nation est compétitive si elle parvient à accroître durablement le bien-être de ses habitants. Pour y parvenir il n'y a pas d'autres choix que de chercher à accroître la productivité des facteurs de production" (Rapport européen sur la compétitivité, 2003). ¹

La compétitivité d'une entreprises, c'est sa capacité à faire face à la concurrence tant sur les marchés externes que sur les marchés internes ² .

Pour que l'entreprise soit compétitive, il faut qu'elle soit capable de s'adapter aux évolutions futures et de s'y préparer, pour fabriquer des produits compétitifs et innovants sur un marché concurrentiel, afin de satisfaire le besoin des utilisateurs.

« La compétitivité est l'aptitude d'une organisation à affronter, dans les conditions favorables, la concurrence qui s'exerce sur un marché. Elle se caractérise par une stratégie, c'est-à-dire la manière de mobiliser les actions structurées destinées à conquérir et à conserver une position concurrentielle sur un marché. La position concurrentielle est la part de marché permettant à une organisation d'être performante. Est compétitive, l'organisation qui rationalise mieux que ses concurrents ses choix en matière d'activités, des coûts et de la qualité des biens et services ; de telle manière que l'accumulation du capital, des connaissances et une meilleure organisation du travail, lui permettent d'obtenir des rendements croissants, et d'auto-entretenir une croissance endogène » (Okamba E, 2000).

3

Alors, la mesure de la compétitivité doit prendre en considération un ensemble de facteurs significatif tel que la qualité et le rapport qualité/ prix, la gestion des ressources humaines et l'organisation de l'entreprise. En outre, les mesures sont multiples et divers, ils ne peuvent être utilisés que dans la mesure où les entreprises disposent des moyens et des outils pour les cerner. Ces indicateurs sont :

- l'évaluation du CA,
- la part de marché,
- la rentabilité, progression des marges,
- la comparaison des produits avec ceux des concurrents,
- le rapport qualité / prix,
- le jugement de la clientèle. **4**

1.3. Le plan de mise à niveau

La mise à niveau consiste à hisser les valeurs ; les pratiques de management et les performances au niveau de celles des futures concurrents dans un laps de temps précis. Le plan de redressement permet la survie dans le contexte actuel alors que la mise à niveau a pour objectif de permettre à l'entreprise de se battre pour assurer sa pérennité et son développement dans un environnement futur autrement plus exigeant. **5**

1 Jean-Louis MUCCHIELLI, Op.cit.P1 et 2.

2 <http://www.performancezoom.com>

3 Okamba E., 2000, « Mondialisation, concurrence et compétitivité : les enjeux ». Colloque organisé par le Centre d'Etudes et de Recherches Caribéennes (CERC) de l'Université des Antilles et de la Guyanne (UAG).

4 HENRI MENRAS, « Les indicateurs de la compétitivité », <http://www.performancezoom.com> .

5 A. LAMIRI, la mise à niveau : enjeux et pratiques des entreprises algériennes ; *in revue des sciences commerciale et de gestion* n°2 Juillet 2003.P.44

Pour pouvoir bénéficier des primes accordées aux entreprises dans le cadre du programme de mise à niveau, l'entreprise est tenue de déposer auprès du Bureau de Mise à Niveau, outil de mise en œuvre du Programme de Mise à Niveau, un dossier comprenant le Plan de mise à niveau précisant les choix à moyen terme de l'entreprise, les objectifs à atteindre, les actions à mettre en œuvre, le calendrier et la programmation des actions, le chiffrage financier et des indicateurs de contrôle des résultats ainsi que les impacts des mesures préconisées et une attestation délivrée par une banque qui s'engage à en assurer le financement.

Le plan de mise à niveau ¹ :

- Suppose flexibilité, réactivité et anticipation : c'est la possibilité de réagir continuellement, dans le temps, aux exigences de l'environnement concurrentiel ;
- Combine analyse et réflexion ; visions, décisions et actions : c'est une 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'atteinte 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 ;
- Fédère et dynamise les énergies : chaque maillon de l'entreprise devra jouer pleinement sa partition, tout en veillant à « tirer dans la même direction » ;
- Appuie l'entreprise dans la conception, la mise en œuvre et le suivi des réformes internes.

L'ordonnancement d'un plan de mise à niveau débouche sur l'ouverture concomitante de plusieurs chantiers. Il va de soit que la programmation concertée, méticuleuse mais flexible du plan de mise à niveau se réalise après un diagnostic exhaustif dont les axes fondamentaux ont été développés. Parmi les phases prioritaires dans l'ordonnancement on notera ² :

- la communication et la sensibilisation
- la qualification
- l'intelligence économique.

Le plan de communication vise à informer, sensibiliser, motiver et canaliser les énergies des membres de l'entreprise pour gagner les futures luttes concurrentielles. La compétitivité est partiellement liée au niveau technologique mais fortement corrélée avec le management des ressources humaines. ³

L'action première viserait à qualifier plusieurs responsables de ressources humaines à concevoir, évaluer et améliorer les **plans de formation**. Notons succinctement qu'un plan de formation viserait surtout à :

- Réduire les écarts entre profils réels et profils de postes
- Eliminer les dysfonctionnements constatés (fiches de dysfonctionnement)
- Préparer les ressources humaines aux futures exigences (organisation prévisionnelle). ⁴

Des **formations/actions (coaching)** sont souhaitées car elles permettent de qualifier toute en permettant à l'entreprise de capitaliser et de reproduire le savoir faire des consultants formateurs. Lorsque l'entreprise développe une certaine maîtrise de la conception des plans

de formations, une programmation de la qualification de ressources humaines sera lancée avec plus de chance de succès. ⁵

¹ Plan de mise a niveau, guide méthodologique, « Programme de mise a niveau » 1ère édition Août, 2006

Site Web: <http://www.pmn-senegal.org>

² A. LAMIRI, Op.cit .P.49.

³ Ibid.

⁴ Ibid.

⁵ Ibid.

On se met à niveau par rapport à des concurrents dont on connaît la productivité et les pratiques. C'est un **benchmarking** ¹, qui concerne toutes les fonctions. L'activité de collecte, d'analyse et de transmission de l'information devient un préalable. Les réalisations et les niveaux d'amélioration des concurrents constituent le point de départ du projet d'entreprise. En conséquence, le travail **d'intelligence économique** ², s'effectue en amont de la conception du plan d'actions. Dans l'ordonnancement des tâches, se serait l'une des activités à programmer en premier lieu.

Le Plan de mise à Niveau comprend entre autres le diagnostic global de l'entreprise, les options stratégiques prises par le Chef d'entreprise ainsi que le plan d'investissements retenu pour résorber les déficits de compétitivité de l'entreprise tels que ressortant des conclusions du diagnostic.

1.3.1. Le Diagnostic de mise à niveau:

Le diagnostic de mise à niveau contrairement au diagnostic de redressement qui est dosé en fonction de la situation de l'entreprise, est similaire à toute entreprise disposée à être mise à niveau.

Nous pouvons citer les mesures les plus importantes ³:

S'agissant du diagnostic externe, l'expert ou le bureau d'étude:

- Etudiera l'environnement économique et définira les conclusions de l'étude de positionnement stratégique de la branche dans laquelle opère l'entreprise compte tenu du contexte national, régional et international ,
- Analysera l'évolution de la concurrence, la taille et la dynamique du marché de la branche d'activité
- Livrera ses principales conclusions et recommandations relatives à cette étape.

S'agissant du diagnostic fonctionnel, il procédera :

- **au diagnostic de la fonction commerciale et marketing** (politique de produits, parts de marché, politique actuelle des prix et incidence de leur libéralisation, politique et moyens de distribution et de communication, forces et faiblesses, conclusions et recommandations)

- **au diagnostic financier** (situation juridique, système d'information comptable, structure du bilan et endettement, exploitation et rentabilité, liquidités, besoin en fonds de roulement, trésorerie, forces et faiblesses par rapport à d'autres entreprises du secteur, recommandations)
- **au diagnostic de la fonction production** (caractéristiques des produits et services, moyens, procès et organisation de la production, gestion technique, gestion de la qualité, études et développement, spécificité de la branche, forces et faiblesses, recommandations)
- **au diagnostic de la fonction organisation** (cadre juridique, organisation, compétences managériales, système d'information, caractéristiques et qualifications des ressources humaines). ⁴

¹ Le *Benchmark* : est un repère. Une analyse détaillée des méthodes de travail d'une société de référence pour les comparer à celles d'une autre. (Glossaire veille technologique, code-air.com/glossaire-veille-technologique)

² L'intelligence économique est l'ensemble des activités coordonnées de collecte, de traitement et de diffusion de l'information utile aux acteurs économiques. (Glossaire veille technologique, code-air.com/glossaire-veille-technologique)

³ Modèle de convention entre l'entreprise et l'expert, P6 et 7.

⁴ Ibid.

1.3.2. Le plan d'investissement

En ce qui concerne sa mission d'élaboration du plan d'investissement, l'expert s'engage à:

- Dégager les alternatives stratégiques de l'entreprise compte tenu de son positionnement concurrentiel actuel sur les marchés
- Justifier l'orientation stratégique proposée
- A présenter et justifier les composantes techniques et économiques du Plan de mise à niveau,
- Etudier la rentabilité prévisionnelle des investissements envisagés et leur impact sur la compétitivité (hypothèses, impacts attendus, cohérence et consistance des grandeurs financières).
- Les investissements matériels : nature (équipements, installations auxiliaires, matériel informatique ou de laboratoire..), coût, caractéristiques techniques (capacités,..)
- Les investissements immatériels : nature (organisation, assistance technique, logiciels, bureau de méthode.....), les durées en hommes /jours (par module proposé), les devis, une fiche action de chaque module (le contenu résultats attendus, justificatifs...)
- Le schéma de financement préconisé : augmentation capital par apport en numéraire, crédits, leasing... ..
- Le calendrier et l'échéancier des investissements. ¹

L'entreprise s'engage sans réserve à fournir à l'expert toutes les informations et tous les documents nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Conclusion

Après avoir déterminé le concept de mise à niveau et ses fondements, on déduit que les leviers sur lesquels les programmes de mise à niveau des entreprises jouent sont en premier lieu, la compétitivité et le développement des emplois qualifiés. Secondés par un développement de l'éducation, de la formation et des politiques plus larges portant sur la modernisation du secteur bancaire et financier et enfin, la stabilité économique et la modernisation de l'environnement des affaires.

Pour le cas des pays maghrébins, l'adhésion à l'OMC et à la zone de libre échange implique des contraintes que seul un environnement propice est en mesure de résorber. En effet la mise à niveau de l'entreprise et tout son environnement s'impose à tous les pays qui veulent réussir leur insertion dans la dynamique de la mondialisation.

Nous aborderons, dans le chapitre qui suit, les programmes de mises à niveau tunisien et marocain afin de déterminer les spécificités de chaque programme et de dégager les facteurs de réussite ou de blocage du programme de mise à niveau.

¹ Modèle de convention entre l'entreprise et l'expert, Op.cit. P8.

CHAPITRE II : LA MISE A NIVEAU EN TUNISIE ET AU MAROC

Les programmes de mise à niveau sont habituellement composés de plusieurs volets complémentaires ¹ :

- Un volet environnement des affaires avec la modernisation des procédures administratives, des réglementations, etc. ;
- Un volet infrastructures avec le développement et la modernisation des infrastructures nécessaires à l'activité économique;
- Un volet financier avec la modernisation-restructuration du secteur bancaire et le développement des produits financiers, éventuellement d'un marché financier ;
- Un volet ressources humaines, avec la réforme de la formation professionnelle et de l'éducation ;
- Et enfin, un volet entreprises, qui concerne plus spécifiquement la compétitivité des entreprises, (Seul ce dernier volet fera l'objet de notre étude).

Ces programmes se caractérisent également par leur architecture institutionnelle, les objectifs qui leurs sont assignés ainsi que les modalités pratiques de mise en œuvre des incitations à la mise à niveau.

2.1. Le programme de mise à niveau Tunisien

2.1.1. Contexte et Justification

L'adhésion à l'OMC, dans le cadre des accords de l'*Uruguay round* signés à Marrakech le 15 avril 1994 puis la signature de l'accord d'association avec l'Union européenne le 17 juillet 1995 à Bruxelles qui prévoit un démantèlement progressif des barrières douanières et

l'instauration d'une zone de libre échange entre l'Union Européenne et la Tunisie à l'horizon 2008, ont inscrit clairement la Tunisie dans une démarche d'ouverture et de libéralisation de son économie.

L'Etat tunisien a choisi d'accompagner le processus d'ouverture de l'économie, faisant la mise à niveau des entreprises un objectif prioritaire de sa politique économique. Et c'est clairement affirmé dans les IXe et Xe Plans. Dans ce cadre, les objectifs du programme de mise à niveau de l'économie tunisienne peuvent se décliner comme suit ² :

- Améliorer le climat des investissements, en renforçant la transparence et la prévisibilité du cadre réglementaire, en modernisant la qualité des services des administrations publiques, en mettant en place un dispositif incitatif pour l'investissement privé tant national qu'international. Ce premier volet fait l'objet d'un programme de mise à niveau des administrations (y compris la douane et les services portuaires) et de modernisation du cadre réglementaire et législatif ;
- Moderniser et restructurer le système bancaire et développer le marché financier, afin d'améliorer l'offre de financement réduire les coûts de transaction et renforcer la résistance de l'économie aux risques financiers. Un programme de restructuration du secteur bancaire et de modernisation de la réglementation a été engagé dès 1995, complété par l'ouverture d'une bourse des valeurs puis le développement d'un cadre réglementaire en faveur du marché financier ;

¹ Hervé Bougault et Ewa Filipiak, 2005. Op.cit. p24

² Ibid. P37 et 38,

- Renforcer les équilibres macroéconomiques, et notamment les équilibres publics, par une plus grande mobilisation des recettes fiscales et une amélioration de l'efficacité de la dépense publique ;
- Améliorer l'efficacité des systèmes éducatifs et de formation professionnelle ainsi que des mécanismes d'assurance ou de couverture sociale (sécurité sociale, retraite). Le programme de mise à niveau de la formation professionnelle et de l'emploi (MANFORME) a été engagé dès 1995, avec une profonde réforme du dispositif de la formation professionnelle dont le maître mot est le pilotage de l'offre de formation par la demande en compétences de l'économie ;
- Enfin, accompagner les efforts de modernisation du secteur productif, exportateur ou orienté vers le marché local, par des mesures d'incitation à l'investissement mais aussi à la modernisation des systèmes d'information et de pilotage.

2.1.2. Le programme

L'appropriation du programme de mise à niveau par les autorités a été très forte. Concrètement, cet intérêt de la Présidence pour le programme s'est traduit par la mise au point rapide de ses différentes composantes, inspirées du PEDIP, mais adaptées au contexte tunisien, par une campagne de presse très importante et par la mise à disposition de fonds et une implication personnelle du Président, qui suivait mensuellement les avancées du programme. Largement soutenu par la coopération italienne lors de son lancement, le programme a également bénéficié de l'appui de l'ONUDI dans la phase pilote. L'ONUDI s'est ensuite chargée de « formaliser » le programme et de le faire connaître. S'appuyant sur le modèle portugais, le programme tunisien vise à élever la compétitivité de l'industrie tunisienne au niveau de la concurrence internationale, notamment grâce

à l'exploitation d'avantages compétitifs, à l'acquisition de compétences distinctives, à un repositionnement industriel, à la promotion des ressources humaines et l'assainissement des situations financières (cette dernière composante ayant été ajoutée plus tardivement avec le concours de l'AFD). Il s'agit non seulement de renforcer la capacité à résister des entreprises tunisiennes à la concurrence à venir, mais également de les mettre aux normes de l'économie mondiale. ¹

Le PMN de l'économie comporte ainsi plusieurs volets destinés à créer, en sus du programme spécifique de mise à niveau des entreprises, un environnement des entreprises offrant les conditions d'une plus grande efficacité et d'une adaptation aux mutations de l'environnement national et international ² :

2.1.2.1. L'environnement du PMN en Tunisie :

- L'environnement physique:
 - La rénovation et la création de zones industrielles,
 - La réduction des coûts de la chaîne transport et l'amélioration de la qualité des prestations. Ce programme a principalement porté sur le développement des infrastructures, le développement du transport multimodal et la modernisation du cadre réglementaire ;
 - La modernisation et le développement du réseau de communication,

¹ Sarah Marniesse et Ewa Filipiak, 2003. Op.cit. P105.

² Raouf JAZIRI, Mehdi CHERIF, Wathek ATTIA, 2006. Op.cit. P13, 14 et 15.

- L'environnement institutionnel :
 - La révision du cadre juridique afin de libérer l'initiative en matière de création d'entreprises et d'investissement;
 - Une réforme administrative, avec un vaste programme de formation –recyclage des cadres de l'administration et de simplification– modernisation des procédures administratives.
 - Une réforme de l'enseignement technique et de la formation professionnelle.
 - Le renforcement des structures d'appui existantes et notamment des centres techniques et laboratoires,
 - La promotion de la qualité, avec un programme de formation d'experts en gestion de la qualité, la mise à niveau des laboratoires et une sensibilisation des entreprises aux méthodes et concepts de la qualité. Ces efforts ont été complétés par un appui fourni aux entreprises pour une certification ISO,
 - HACCP,
 - Le développement et la diffusion de l'information économique avec la création de l'observatoire des prix, de la conjoncture, etc. ;
 - La modernisation du cadre législatif et réglementaire, avec un programme d'adaptation de la législation aux meilleures pratiques

internationales : registre du commerce, droit international privé, code du commerce, etc.

- L'environnement financier et bancaire :
 - Une révision du régime fiscal et monétaire;
 - Le développement d'un marché financier, avec la création d'une bourse et la mise en place de l'environnement réglementaire nécessaire à l'animation d'un marché financier. Dans ce cadre étaient prévus et ont été mis en place de nouveaux instruments financiers (actions à dividendes prioritaires, certificats d'investissement, prêts participatifs, obligations convertibles, etc.) et une
 - Réglementation permettant la création des sociétés d'investissement à capital développement ou capital risque et des banques d'affaires ;
 - L'institution progressive d'un marché des changes, avec pour objectif à terme la convertibilité courante du dinar ;
 - La libéralisation du transfert des devises en matière d'investissement et la libre utilisation, par les entreprises, d'une partie des gains en devises résultant d'opérations d'exportation ;
 - La restructuration des institutions financières, principalement des établissements publics, avec une réforme de la loi bancaire instituant, en lieu et place d'une spécialisation, la banque universelle. Ce volet comprend notamment une absorption des banques publiques de développement par les Banques publiques universelles ;
 - La mise aux normes internationales de la réglementation bancaire et du marché financier, avec une confirmation de l'indépendance de la Banque Centrale ;
 - Un programme de formation et de recyclage des salariés du secteur bancaire et financier, en collaboration avec les institutions européennes.

2.1.2.2. Le programme de mise à niveau des entreprises:

Ce programme spécifique a démarré en 1996, avec la mise en œuvre du 09ème Plan. Il prévoyait l'adhésion de 2 000 entreprises industrielles sur la période. Une deuxième phase du programme a été retenue dans le Xe Plan (2002–2006). L'orientation vers les PME (1 600 PME sont ciblées dans le cadre de la seconde phase du PMNE) vise un double objectif de renforcement de la compétitivité globale de l'économie et de création d'emplois. (Se référer Hervé Bougault et Ewa Filipiak, 2005)

2.1.2.2.1. Principes du PMN des entreprises tunisiennes¹ :

Le premier principe du PMN des entreprises est celui d'un soutien à l'investissement de productivité et de modernisation des entreprises.

A) Un second principe renvoie au souci d'une croissance soutenable dans le temps et a orienté de manière fondamentale l'esprit et le pilotage du programme: sont éligibles les seules entreprises économiquement viables, en activité depuis deux ans et présentant un potentiel de croissance et d'amélioration de la productivité certain. Elles relèvent des secteurs industriels ou des services liés à l'entreprise.

B) Le troisième principe est celui du volontariat de l'adhésion. Toute entreprise industrielle, puis de services à l'industrie, quel que soit son secteur d'appartenance, peut s'inscrire dans le programme de mise à niveau.

2.1.2.2. Les mesure en faveur des entreprises² :

Elles sont exclusivement orientées vers des incitations à l'investissement, qu'il soit matériel ou immatériel. L'objectif recherché est clairement de porter le taux d'investissement du secteur privé concurrentiel et viable à un niveau permettant d'engager un mouvement d'accélération de la croissance. Ces investissements devant participer à l'amélioration de la compétitivité, seuls ceux contribuant à un gain de productivité sont retenus. Les investissements de capacité qui n'intègrent pas un saut technologique sont, de ce fait, exclus. Les investissements éligibles aux incitations prévues dans le PMNE sont précisés comme suit :

A) Les investissements immatériels :

Il s'agit des investissements en formation, en organisation, en savoir-faire et de brevets ou licences, en études et acquisition prospections, qui contribuent à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. Ils comprennent en particulier:

- l'assistance technique, notamment sur les procédures de production, le contrôle et la planification, l'organisation de l'entreprise
- les transferts de technologie, l'acquisition de brevets et licences, de logiciels ;
- les études préalables à l'investissement, à la recherche de partenaires, à l'analyse des marchés ;
- la formation des ressources humaines.

B) Les investissements matériels :

Ils ne concernent que les investissements qui concourent à une amélioration de la productivité, à savoir:

- le renouvellement des équipements avec intégration de progrès technologiques ;
- l'acquisition d'équipements conduisant à une efficience accrue et à un meilleur taux d'utilisation des chaînes de production ;
- l'acquisition de matériel de laboratoire et d'informatique

La réussite de ce programme global de mise à niveau dépendra en grande partie de l'apport des différentes structures tunisiennes d'appui de l'industrie (centres techniques, INNORPI, API, secteur privé de la consultance ...) et celles créées dans le cadre de la coopération internationale (Commission Européenne, AFD, GTZ, KFW...).

Cette assistance couvrira notamment les aspects liés à la production, la commercialisation, le contrôle de la qualité, l'organisation, la gestion et la formation.

¹ Raouf JAZIRI, Mehdi CHERIF, Wathek ATTIA, 2006. Op.cit. P16 et 17.

² Ibid.

KFW : Le Projet Ligne de Crédit de Mise à Niveau (PLCMN) s'inscrit en appui au Programme de Mise à Niveau. Il vise à faciliter l'assistance technico-économique aux entreprises dans leur processus de modernisation et le financement des investissements nécessaires à travers six banques. Les six banques partenaires sont : la Banque de Tunisie, la Banque Internationale Arabe de Tunisie, la Société Tunisienne de banque, la Banque

Nationale Agricole, l'Union Bancaire et Commerciale Internationale et Amen Bank). (<http://www.pmn.nat.tn>)

La CE : Dans le cadre de la coopération bilatérale entre le Gouvernement tunisien et la Commission Européenne, une convention de financement a été signée entre les deux parties en avril 1998 pour une durée de quatre ans. Cette convention stipule que la commission européenne contribue sous forme d'une aide non remboursable au financement d'un projet intitulé " Amélioration de la Compétitivité". L'assistance technique prévue dans le cadre de ce projet visait notamment à renforcer la capacité de gestion du Programme de Mise à Niveau. Ainsi le Bureau de Mise à niveau a bénéficié d'une aide financière pour le financement d'un certain nombre d'actions visant l'amélioration des compétences des cadres du BMN. (<http://www.pmn.nat.tn>)

L'AFD : centré sur le refinancement de la restructuration financière des entreprises adhérentes au programme. La nouvelle phase du PMN qui visait 1600 Pme, avec au moins 300 entreprises mises à niveau par an a été financée par l'AFD pour un montant de 30 millions d'Euros se concentrant sur la restructuration financière des entreprises. ¹

Les crédits refinancés par l'AFD s'inscrivent dans un plan de redressement global de l'entreprise, sur cinq années minimum, qui ne se limite pas à la seule reconstitution de l'équilibre financier immédiat, mais prend également en compte le financement : des investissements matériels ou immatériels, de l'augmentation du besoin en fonds de roulement et des investissements d'amélioration des systèmes de gestion et de formation du personnel. ²

La GTZ : soutient le Bureau BMN (Bureau de Mise à Niveau) dans les domaines de l'Organisation, de la Formation continue, des NTIC, des communications ainsi que des méthodes de mesure de l'efficacité du PMN. La GTZ travaille en concertation avec les bureaux de conseils indépendants et les centres techniques dans les domaines de la qualité, de l'organisation de la profession et pour la sensibilisation de l'Industrie aux services de conseils. (<http://www.pmn.nat.tn>)

L'ONUDI : Dans le cadre du programme global ONUDI/Italie pour le développement de PME (Projet US/GLO/95/144) plusieurs activités ont été conduites en Tunisie dans les années 2000-2002 pour la sensibilisation à l'approche de développement de consortia d'exportation. Ces activités de sensibilisation, menées en coopération avec le Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des PME (Bureau de Mise à Niveau), ont abouti à la création des deux premiers consortia d'exportation en Tunisie. (<http://www.pmn.nat.tn>)

2.1.2.2.3. Procédures :

Afin d'inciter les entreprises à engager de tels programmes d'investissement, le PMNE prévoit le versement de primes, comprises entre 10 % et 20 % du montant de l'investissement matériel (20 % pour la part des investissements de modernisation-productivité dans le cadre de la mise à niveau financés par des fonds propres et 10 % de ces mêmes investissements financés par d'autres ressources) et égales à 70 % de l'investissement immatériel. Le versement de ces primes est conditionné par ³ :

¹ Hervé Gallèpeet Grégoire Chauvière Le Drian : « L'expérience de l'AFD dans la mise à niveau des entreprises exportatrices », P6, Forum économique et financier, 7^{ème} session, Danang, le 26 et 27 février 2008

2 Ibid.

3 Raouf JAZIRI, Mehdi CHERIF, Watek ATTIA, 2006. Op.cit. P 17.

- La réalisation d'un diagnostic stratégique (70 % du coût de l'étude de diagnostic avec un plafond à 20 000 TND modifié plus tard à 30 000 TND), d'un plan de mise à niveau de l'outil productif et de l'organisation, d'un diagnostic financier et de projections financières, enfin d'une proposition de financement du plan de mise à niveau par un cabinet de conseil et d'ingénierie. Le choix du cabinet de consultant est laissé au libre arbitre des entreprises. Cette dernière disposition s'est avérée être déterminante dans le succès du PMNE, la disposition des entreprises à accueillir en leur sein un œil « étranger » critique étant étroitement corrélée à la confiance qu'elles lui accordent.
- Une validation par le système bancaire du projet de mise à niveau
- L'approbation du plan de mise à niveau par le Comité de pilotage du programme de mise à niveau des entreprises (COFIL), après la certification des comptes;
- La réalisation des investissements.

Le déblocage des primes relatives au diagnostic et au plan de mise à niveau est effectué dès approbation du dossier par décision du ministre de l'Industrie, après avis du COFIL. Le déblocage des primes relatives aux investissements se fait après réalisation de ces investissements. Il est prévu trois versements :

- Après la réalisation d'au moins 40 % du total des investissements éligibles ;
- Après réalisation d'au moins 70 % du total des investissements ;
- Après la réalisation intégrale du plan.

L'entreprise a la latitude de demander le déblocage en une, deux ou trois fois.

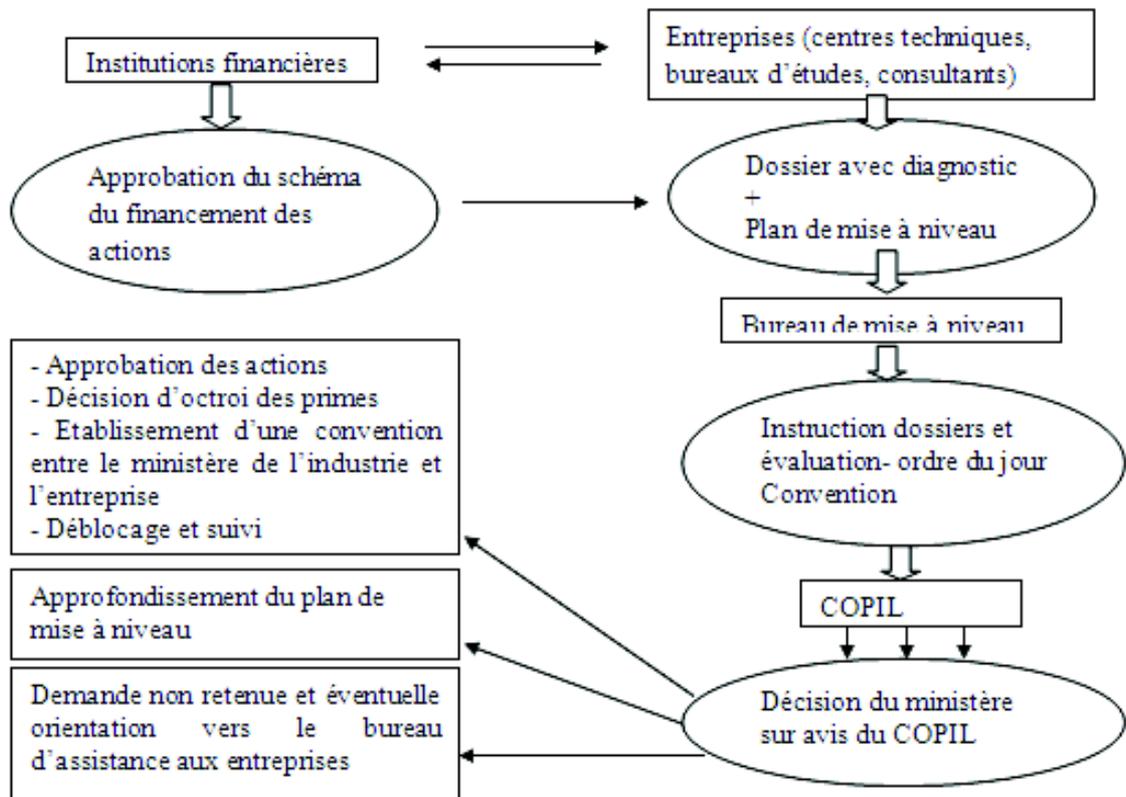


Figure 01: Schéma d'instruction des dossiers de mise à niveau et procédures d'octroi et de décaissement

Source : Bureau de mise à niveau (BMN) et AFD

- Le COPIL : est l'entité en charge du programme de mise à niveau des entreprises. Il a pour rôle de définir les orientations du PMN, d'examiner les demandes des entreprises industrielles et d'octroyer les primes;
- Le bureau de mise à niveau ou BMN : procède, avec le concours des services intéressés et les organismes d'appui à l'industrie, à la définition, l'exécution et le suivi des PMN du secteur industriel ainsi qu'à l'élaboration des études nécessaires. Il assure le secrétariat du COPIL.
- Le FODEC (fonds de développement et de compétitivité industrielle) : est un compte spécial du Trésor dont « la mission est de contribuer au financement des actions relatives à l'amélioration de la qualité des produits industriels, des opérations de restructuration industrielle, des études sectorielles stratégiques ». Le FODEC a également pour mission « d'accorder des subventions aux centres techniques industriels et d'entreprendre toute action visant à développer la compétitivité industrielle ».

2.1.3. Bilan et Impact¹

La démarche du P.M.N et les différentes actions qu'il comporte, font aussi l'objet d'un suivi particulier et d'une évaluation régulière afin de doter le programme d'une meilleure visibilité et optimiser en permanence les actions du dispositif de mise à niveau.

Une enquête réalisée en 2002 par le BMN auprès de 1103 entreprises (2 950 entreprises industrielles avaient adhéré au programme fin mai 2004, soit plus de la moitié des entreprises industrielles de plus de dix salariés et 25 % du total des entreprises industrielles. Leur nombre était de 2 594 fin mai 2003, ce qui porte le rythme d'adhésion à plus de 350 par an) dont le programme avait été approuvé par le Comité de pilotage (COPIL), montre que les entreprises avaient intégré l'exigence de compétitivité, dans un environnement de concurrence locale et internationale:

- 67 % d'entre elles avaient diversifié leur production et 78 % avaient mis de nouvelles gammes de produits tout en améliorant leur processus de fabrication,
- Près de 82 % des entreprises avaient amélioré leur taux d'utilisation des équipements,
- 75 % des entreprises avaient adopté un programme qualité et de certification,
- 69 % des entreprises avaient entrepris une restructuration de leur fonction commerciale et axé leurs efforts sur la mise au point d'une stratégie de développement des exportations.
- Sur la période du 9^{ème} Plan (1996-2001), on constate que le chiffre d'affaires des entreprises ayant réalisé leur plan de mise à niveau a augmenté de 11 % par an contre 8,3 % pour l'ensemble du secteur manufacturier. Leur chiffre d'affaires à l'exportation a progressé de 16 % par an, alors que celui du secteur manufacturier s'est accru de 13 %. Enfin, l'emploi dans les entreprises adhérentes a progressé de 4 % par an et de 12 % pour les postes d'encadrement, alors qu'il ne progressait que de 2,9 % pour l'ensemble de l'industrie.
- Ce sont les entreprises du textile et de l'agroalimentaire, secteurs les plus importants de la Tunisie en termes de production et d'emploi, mais aussi secteurs exposés

à la concurrence étrangère, qui ont fortement adhéré dans la première phase du programme. Les secteurs textile et agroalimentaire (1124 entreprises et 437 entreprises, respectivement en Mai 2004) représentent encore 50 % des dossiers approuvés par le COPIL, même si la part importante du secteur textile habillement (35 % des adhésions) reste toujours en deçà de son poids dans le tissu industriel. De manière générale, la représentation des secteurs en termes de dossiers approuvés est quasi-équivalente à leur poids dans l'industrie manufacturière.

¹ Raouf JAZIRI, Mehdi CHERIF, Wathek ATTIA, 2006. Op.cit.

- D'après l'enquête 2002 du BMN, 95,5 % des entreprises ayant participé au programme estiment que celui-ci est porteur d'un changement radical (55,1 %) ou significatif (40,4 %). 4,5 % des entreprises estiment qu'il n'a rien changé. Ce sont les entreprises de l'agroalimentaire, des industries mécaniques et électriques et des matériaux de construction qui estiment que les changements ont été les plus importants.
- Les entreprises justifient leur engagement dans le PMN essentiellement par la recherche d'une meilleure productivité (modernisation des équipements, amélioration de la qualité et adoption de nouvelles technologies). Elles évoquent ensuite, par ordre d'importance, l'amélioration de l'organisation, l'accès aux aides financières, une meilleure connaissance de la position sur le marché, l'adaptation de la stratégie de l'entreprise.
- A la suite de la mise à niveau, les entreprises ont vu s'améliorer sensiblement leur mode de fonctionnement, notamment grâce à une meilleure maîtrise de leur activité (meilleure connaissance de leurs marchés, données détaillées sur leur chiffre d'affaires, meilleure maîtrise de leurs coûts unitaires de production, etc.). En 2002, plus de la moitié des entreprises disposaient d'un tableau de bord de leur activité, contre 17 % avant le PMN. La mise à niveau a également poussé de nombreuses entreprises à restructurer leur action commerciale (69,4 % des entreprises adhérentes ont remodelé leur force de vente contre 22,3 % auparavant) et à promouvoir les exportations (65,2 % ont formalisé une stratégie à l'export).
- La plupart des entreprises adhérentes ont connu une mutation de leur activité de production. Elles évoquent le souci tout particulier d'une amélioration de la qualité de leur produit : 74,4 % d'entre elles disposaient en 2002 d'un plan qualité contre 22,9 % avant la mise à niveau, et nombre d'entreprises avaient entrepris des démarches de certification aux normes standard. 67 % d'entre elles ont également modifié leurs produits (elles ont développé dans 68,5 % des cas de nouveaux produits, elles ont abandonné certains produits dans 34,1 % des cas). L'enquête montre également que des efforts d'intégration de nouvelles technologies industrielles et d'informatisation ont été accomplis par les entreprises.
- La mise à niveau a sensibilisé de nombreuses entreprises aux questions de compétences et de formation. Elles ont été nettement plus nombreuses à mettre en place des programmes de formation annuels et à recourir à la formation continue proposée par les pouvoirs publics. Cet accent mis sur les compétences s'explique également par les difficultés de recrutement auxquelles font face les entreprises pour trouver certaines compétences, surtout industrielles.
- Par ailleurs, une entreprise sur cinq considère que l'adhésion au PMN contribue faiblement à l'amélioration de la relation avec les banques et les bureaux de conseil.

En miroir, cela signifie que 80 % des entreprises ont perçu une amélioration sensible ou significative dans la qualité de ces relations.

Enfin, les entreprises ont évalué comme moyennement satisfaisant l'environnement institutionnel (douanes, services portuaires, etc....) dont la mise à niveau relevait d'un autre volet du programme national.

2.2. Le programme de mise à niveau Marocain

2.2.1. Contexte et Justification

Le Maroc a connu au cours des dix dernières années d'importantes mutations économiques. Le pays a entamé un processus de libéralisation à partir du début des années 1980, avec la mise en place d'un programme d'ajustement structurel en 1983. Mais c'est la prise d'une série d'engagements internationaux à partir de la seconde moitié des années 1990 qui marque l'inscription résolue et irréversible du Maroc dans un processus d'ouverture économique : adhésion à l'OMC en 1994 ; signature de l'accord d'association avec l'Union européenne en 1996 et de l'accord de libre-échange avec l'Association Européenne de Libre Echange (AELE) en 1997 ; signature de l'accord de libre-échange avec la Tunisie, l'Egypte et la Jordanie, dit « accord d'Agadir », en février 2004; signature d'un accord de libre-échange avec les Etats Unis en mars 2004. ¹

Dans l'optique de l'ouverture totale des frontières du Maroc aux produits et aux opérateurs étrangers en 2010, il était nécessaire de placer l'entreprise marocaine dans les meilleures conditions possibles pour assurer sa pérennité, conserver ses parts de marché sur la plan interne, et développer ses activités d'exportation, afin de profiter de la dynamique de la mondialisation. ²

Il était donc impératif d'aider l'entreprise marocaine à s'adapter pour survivre dans cet environnement nouveau. Dès les lendemains de l'accord avec l'UE, un programme de « mise à niveau » de l'entreprises marocaine fut développé à cet effet.

Le programme de mise à niveau devrait ainsi permettre de mener des actions dans des domaines aussi diversifiés que le renforcement des infrastructures, l'amélioration de la formation professionnelle, la promotion des exportations, le renforcement des associations professionnelles, le développement de l'infrastructure technologique, la réalisation de diagnostics d'entreprises, le financement de la mise à niveau, etc. les associations professionnelles étaient mobilisées pour encourager leurs adhérents à y participer. ³

2.2.2. Le programme

Le Programme de mise à niveau marocain a été lancé en 1997. Le Maroc ayant des contraintes d'ouverture légèrement décalées dans le temps par rapport à la Tunisie en raison de l'entrée en vigueur de l'Accord d'association plus tardive (le démantèlement tarifaire s'effectue au Maroc sur une période de douze ans, entre le 1er janvier 1997 et le 1er janvier 2009), il semblerait en résulter un décalage dans la mise en place d'instruments de soutien aux entreprises. ⁴

A son lancement, le programme marocain a été fortement porté par les bailleurs internationaux, et tout particulièrement par l'Union européenne dans le cadre du programme MEDA (Le programme MEDA est le principal instrument financier de l'Union européenne

pour la mise en œuvre du partenariat euro-méditerranéen initié lors de la Conférence de Barcelone en novembre 1995. Le financement du MEDA au Maghreb a été comme suit⁵ :

- Pour l'Algérie de 1996-1999 : 164 millions d'euro.
- Pour le Maroc de 1996-1999 : 660 millions d'euro.
- Pour la Tunisie de 1996-1999 : 428 millions d'euro.

¹ Hervé Bougault et Ewa Filipiak, 2005. Op.cit. P91.

² Khalid Chraïbi : « mise à niveau : les raisons d'un échec », in chronique d'entreprise, *Economia* Janvier 2007.

³ Ibid.

⁴ Hervé Bougault et Ewa Filipiak, 2005. Op.cit. P93.

⁵ Hamoud Benhamdine, « le secteur privé de la Pme/Pmi, génère le plus de richesse, d'emploi et s'acquitte de ses impôts... », Interview in *Algérie Entreprise* N°1, Nov/Déc 2001.

Le programme de développement du secteur privé Euro Maroc Entreprise (EME), mis en place en 1998, a ainsi été l'un des principaux instruments de la mise à niveau marocaine dans ses premières années de fonctionnement (Euro Maroc Entreprise est un programme financé par la Commission européenne, doté d'un budget opérationnel de 13,3 millions d'euros. Il a été mis en place afin de contribuer à la mise à niveau des PME marocaines au moyen d'actions visant à améliorer la compétitivité des entreprises marocaines (diagnostic stratégique et actions spécifiques de mise à niveau telles que l'amélioration de la gestion de la production, l'accompagnement à la certification, le développement commercial, etc.) et d'actions visant à améliorer l'environnement entrepreneurial, en partenariat avec les associations professionnelles (études sectorielles, séminaires d'information/ sensibilisation des entreprises, actions de promotions des exportations, recherche de partenariats, etc.). Le programme EME est arrivé à son terme le 30 juin 2004. Il est prolongé par le programme « modernisation des PME - MEDA II », qui s'étalera jusqu'en 2008). www.eme.ma.

Le démarrage de la mise à niveau a été très lent, avec des taux d'utilisation des fonds disponibles très faibles au cours des années 1997-2003. De manière générale, il y a eu, au cours de cette période, une faible appropriation du programme par les acteurs marocains et une faible participation des entreprises au PMN.

Depuis 2002, avec la mise en place du gouvernement de M. Driss Jettou, l'on assiste à une redynamisation du programme de mise à niveau. Dans sa déclaration de la politique générale de novembre 2002, le nouveau Premier ministre a déclaré la mise à niveau de l'économie comme l'une des priorités nationales. Un ministre délégué chargé des Affaires économiques et générales et de la mise à niveau de l'économie a également été nommé au sein du nouveau gouvernement.¹

Une série de mesures pratiques ont par ailleurs été mises en place pour relancer le programme avec, entre autres, la création en janvier 2003 d'un fonds spécifique, le fonds FOMAN, cofinancé par la Commission européenne et le gouvernement marocain. Une structure de coordination nationale a également été mise en place en 2002, l'Agence nationale pour la promotion de la PME (ANPME). En juin 2003, l'Agence a été désignée comme responsable de la mise en œuvre du programme EME pour la période juin 2003-juin 2004, puis, à l'achèvement de ce programme, du volet « modernisation des PME » du

programme d'appui aux entreprises MEDA II. Enfin, un effort important a été réalisé en matière d'information et de sensibilisation des acteurs privés au niveau national et régional.
2

2.2.2.1. Les composantes du PMN marocain

Le programme de mise à niveau marocain est composé de deux types de mesures. D'une part, il comprend des mesures portant sur l'amélioration de l'environnement des affaires, et en particulier sur ³ :

- Le renforcement de l'infrastructure d'accueil : Les actions menées dans le cadre de cet objectif consistent à mettre à la disposition des investisseurs, en plus d'une assise foncière, des services de qualité et un environnement adéquat nécessaires à la bonne marche de leurs activités (création de zones d'activité économique, de parcs industriels, de zones franches, de pépinières d'entreprises).

¹ Hervé Bougault et Ewa Filipiak, 2005. Op.cit. P 109.

² Ibid.

³ « La mise à niveau, clef de votre réussite », Guide de la mise à niveau de votre entreprise, ANPME avec l'appui de la GTZ, édition 2004, in www.anpme.ma

- Le renforcement de l'infrastructure technologique: Il s'agit de permettre aux entreprises de répondre aux exigences internationales en matière de normes et de qualité et d'être à l'écoute des évolutions technologiques, notamment en mettant en place des Centres techniques sectoriels qui ont pour mission d'assurer la veille technologique.
- L'appui aux associations professionnelles : L'objectif est d'impliquer davantage les associations professionnelles en tant qu'interface entre les entreprises et les autres acteurs de la vie économique, en vue de relayer l'administration dans l'assistance, l'encadrement, la représentation et l'orientation des entreprises.
- Le développement de la formation professionnelle : Il s'agit de mettre à niveau le système de la formation professionnelle et le faire évoluer en fonction des besoins de l'économie par des mécanismes d'identification des compétences demandées par les entreprises ou nécessaires à l'introduction de nouvelles technologies.

D'autre part, le PMN a pour objectif d'offrir un appui direct aux entreprises, et notamment :

- L'assistance technique aux entreprises : Un ensemble de prestations d'appui, de conseil et d'assistance technique sont offertes aux entreprises pour la réalisation des diagnostics, des plans d'affaires et des investissements immatériels. Il s'agit en particulier de les accompagner en matière de développement stratégique, de management, de promotion et marketing, de production, qualité et R&D, de comptabilité et finance, de montages financiers.
- La promotion de la compétitivité internationale de l'économiermarocaine : Les actions menées dans ce domaine le sont par le biais des fédérations et associations professionnelles formation, sensibilisation et information, accompagnement dans la mise à niveau des entreprises, création de systèmes d'information, conduite d'activités favorisant la qualité des produits et la production, programmes de bonne gestion environnementale.

2.2.2.2. La démarche de mise à niveau

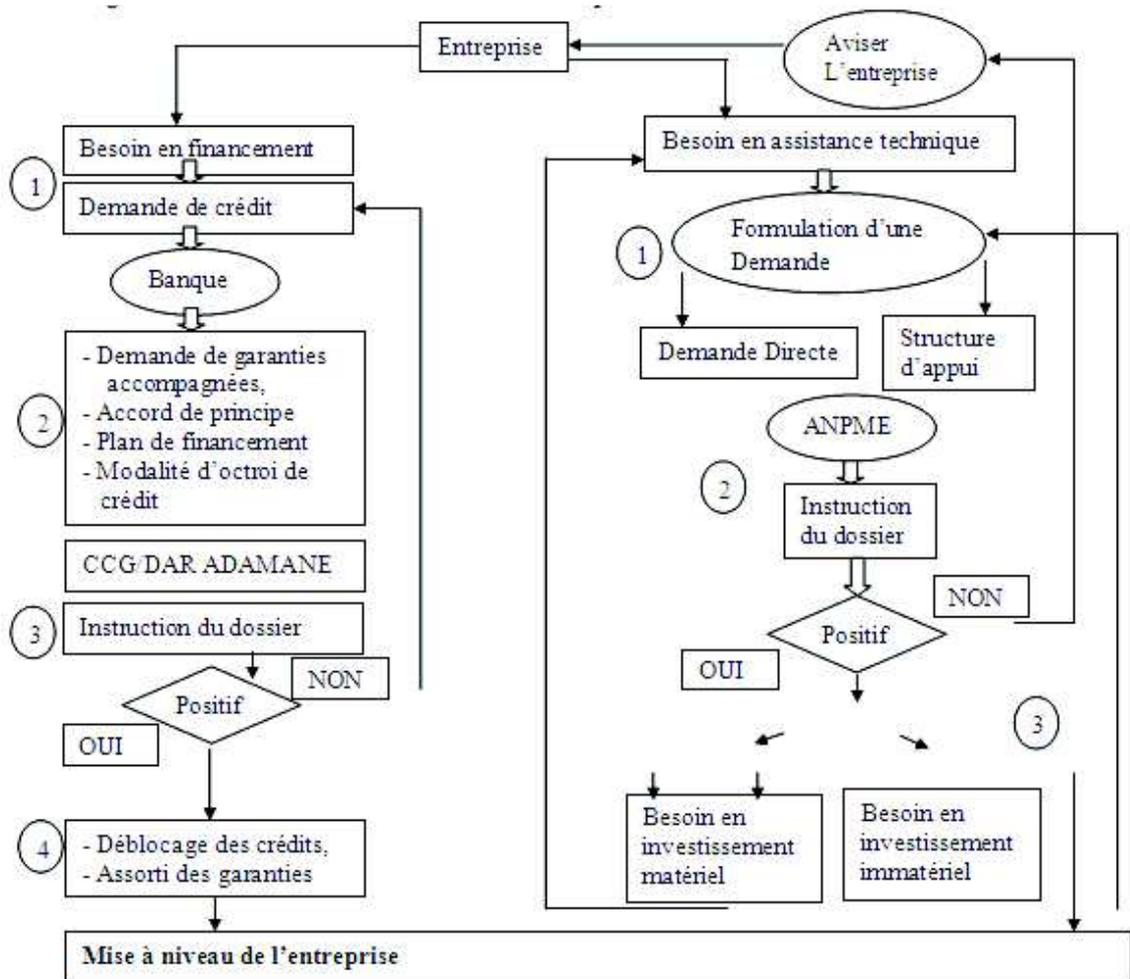


Figure N°02 : La démarche de mise à niveau est présentée comme suit

Source : ANPME, 2004. www.anpme.ma

Le programme marocain repose sur une logique libérale. Partant du constat que la faiblesse des investissements des entreprises est liée à l'imperfection du marché financier, le programme mobilise essentiellement des outils de financement ou de garantie.¹

Le dispositif marocain se présente donc comme une succession d'outils de financement ou de garantie. Mais ces divers instruments visent avant tout à apporter de l'appui technique, une composante certes importante d'un programme de mise à niveau mais insuffisante en soi. La mise en place du fonds FOMAN, instrument de cofinancement des investissements, est cependant une avancée certaine.²

¹ Hervé Bougault et Ewa Filipiak, 2005. Op.cit. P 114.

² Ibid.

Le fonds FOMAN est le seul véritable instrument de mise à niveau, à savoir un outil de cofinancement d'investissements réalisés par les entreprises dans le cadre de leur démarche d'amélioration de leur productivité. Doté d'un budget de 40 millions d'euros, le Fonds est financé à parts égales par l'Union européenne et le budget marocain. ¹

2.2.2.3. Critères d'éligibilité: (www.anpme.ma)

- Avoir un total bilan (avant investissement) n'excédant pas 40 000 000 DH ;
- Avoir un programme de mise à niveau dans la limite de 20 000 000 DH ;
- Présenter un programme de mise à niveau global visant l'amélioration de la compétitivité ;
- Avoir un encadrement minimum de 3 cadres et une durée d'activité minimale de 3 ans.

2.2.2.4. Quotité de financement : (www.anpme.ma)

Crédit conjoint accordé selon la participation suivante :

- FOMAN :
 - 30 % maximum du programme de mise à niveau avec un plafond de 2.500.000 DH
 - taux d'intérêt : 2 % HT
- CREDIT BANCAIRE (moyen et long termes) :
 - 50 % du programme de mise à niveau,
 - taux d'intérêt : négociable avec la banque,
- fonds propres et quasi fonds propres : 20 % minimum du programme de mise à niveau.

La durée de remboursement est de 5 à 12 ans avec un différé de remboursement maximum de 3 ans.

2.2.3. Bilan et Impacts² :

Bien que lancé en 1997, le programme de mise à niveau marocain n'en est toujours qu'à sa phase de démarrage. En effet, si un effort de relance a été réalisé dans les dernières années, les résultats restent limités.

- Ainsi, le bilan du projet EME, que l'on peut considérer comme l'élément central du programme marocain jusqu'en 2004, a été, au 30 juin 2004, de 363 entreprises participantes, sur un total de 7 714 entreprises industrielles de plus de 10 salariés recensées en 2003. 275 d'entre elles ont bénéficié d'actions de diagnostic, 220 d'actions de mise à niveau et 132 entreprises ont bénéficié à la fois des deux types d'actions.
- Le projet EME a bénéficié avant tout aux entreprises des secteurs textile et chimique, et essentiellement aux moyennes et grandes entreprises (textile à 35%, Chimie à 23% et l'Agro-alimentaire à 11%), (> 60 millions de Dirham marocain (mDm) à 40% du CA et de 11 à 60 mDm à 40%) et (de 51 à 200 personnes à 43%, > 200 pers à 33% et < 50 pers à 24%). La participation des entreprises du textile peut s'expliquer

par les difficultés que rencontre actuellement le secteur : des performances négatives ont en effet été relevées en 2002 par rapport à 2001, la valeur ajoutée, l'emploi, la production et l'export de ce secteur ayant marqué une tendance à la baisse, respectivement de 8 %, 7 %, 3 % et 3 %. Le projet EME a très peu touché les petites entreprises, qui constituent pourtant la grande majorité du tissu productif marocain, ainsi que les entreprises du secteur agro-alimentaire, secteur qui comptait en 2003, 24 % de l'ensemble des unités industrielles et qui regroupe à lui seul 25 % des PMI marocaines. Ce secteur sera pourtant particulièrement exposé, dans les années à venir, à une forte concurrence, notamment sur le marché local.

Mis à part le bilan du programme européen EME, il n'y a pas de données chiffrées sur l'impact de la mise à niveau marocaine.

¹ Hervé Bougault et Ewa Filipiak, 2005. Op.cit.

² Ibid

Conclusion

La spécificité du programme de mise à niveau tunisien, est qu'il est né d'un choix national ambitionnant d'accélérer le rythme de la croissance et son inscription dans la durée. Cet objectif s'inscrit dans le cadre d'une vision complémentaire qui concerne aussi bien l'entreprise que son environnement. L'intervention de l'Etat tunisien dans le programme de mise à niveau a laissé place à un partenariat public-privé où la puissance publique reste fortement active dans la définition du programme et dans la mise en œuvre d'incitation forte à l'investissement. Ce qui se traduit par un nombre très important d'adhésion et une hausse de tous les paramètres économiques. Par contre l'Etat marocain est très en retrait dans la définition du programme de mise à niveau, il choisit une option libérale et a laissé place aux bailleurs de fonds de déterminer les objectifs du programme de mise à niveau. D'où le nombre très limité des entreprises adhérentes et la petite réussite est pour les moyennes et grandes entreprises.

Qu'en est-il pour les programmes de mise à niveau algériens ? Le chapitre suivant exposera la mise à niveau des entreprises algériennes, ses objectifs et ses composantes.

CHAPITRE III : LES PROGRAMMES DE MISE A NIVEAU ALGERIENS

Dans ce présent chapitre, on présentera les programmes de mise à niveau algériens (composants et bilan). Mais avant de procéder à la description de ces programmes, on s'intéressera au contexte dans lequel a évolué l'économie algérienne depuis 1962 et les différentes réformes qui ont suivi.

3.1. Contexte de l'économie algérienne

Une compréhension claire de la situation actuelle de l'économie, ne peut se faire sans passer par une présentation succincte de son évolution depuis 1962.

3.1.1. Première phase : 1962-1971

Le départ de près d'un million d'européens qui occupent la quasi-totalité de l'encadrement économique et administratif à partir de 1961 provoque l'effondrement d'une économie organisée en leur faveur.

Les revenus des européens sont incomparablement plus élevés que ceux des algériens ; par tête d'habitant, l'écart est de 48 pour 1. L'exode massif des européens constitue donc le point de départ d'une situation de crise économique qui se manifeste par la chute de 50% des ressources fiscales et de 40% de la production locale. Le nouveau pouvoir se trouve ainsi démuné de ressources alors même que les besoins s'accroissent considérablement, liées à la construction du nouvel Etat et aux dépenses publiques que cela induit. ¹

A partir de 1963, on assiste aux premières nationalisations dans l'industrie (hors hydrocarbures), et l'occupation des unités industrielles restées vacantes. Environ 400 de ces unités sont soumises au régime de l'autogestion, régime qui ne sera maintenu, après 1966 que dans l'agriculture [Bouacha, 2005]. Peu de nouvelles entreprises ont été créées (la préoccupation étant de maintenir en activité les usines abandonnées par leurs propriétaires français). ²

L'entreprise privée est de plus en plus marginalisée et cantonnée à certains secteurs (essentiellement le textile et les industries alimentaires) ; elle ne fait l'objet d'aucune attention ni de soutien. L'industrie de transformation privée avait un caractère familial, au plus artisanal, sans envergure.

3.1.2. Deuxième phase : 1971-1984

Cette phase connaît une progression considérable de l'investissement, favorisé par une augmentation substantielle des recettes de la fiscalité pétrolière et des exportations d'hydrocarbures, résultante de la hausse à la fois des volumes exportés et du prix du pétrole (en 1973 et 1979). Alors qu'en 1969, les exportations s'élevaient à 22,4 millions de tonnes, elles atteignent en 1984 le niveau appréciable de 69 millions de tonnes équivalent pétrole (TEP) dont 27 de gaz. ³

Il en résulte que l'économie enregistre des taux de croissance appréciables sur la période entre 4 et 5% par an en moyenne. Mais la tension exercée par le rythme d'investissement finit par créer d'importantes distorsions qui font perdre de vue les priorités, créent d'importants surcoûts et finissent par « délégitimer » toute la stratégie de développement économique. ⁴

¹ « Guide de journalisme économique », FREDRICH EBERT STIFTUNG, 80 ans pour la démocratie sociale, P80, Alger, 2005.

² Bouacha Nadia : « le phénomène de privatisation en Algérie », master en droit des affaires internationales, 2005.

³ Ibid. P81.

⁴ Ibid. P82.

A partir de 1980 et jusqu'en 1984, un plan quinquennal a été décidé avec pour orientation principale la pause dans les investissements lourds structurant (hydrocarbures, sidérurgie, mécanique, métallurgie, pétrochimie) et le « rattrapage » des secteurs retardataires (santé, hydraulique,...). ¹

En 1982 : création d'un nouveau cadre législatif par la loi N° 82-11 du 21.08.82 relative à l'investissement économique privé national. ²

En 1983 : création de l'office pour l'orientation, le suivi et la coordination de l'investissement privé OSCIP (ministère de la planification et du territoire). ³

Parallèlement à la réorientation des investissements, les pouvoirs publics décident d'opérer une vaste restructuration des entreprises publiques (EP) et d'abandonner le principe antérieur de l'organisation par branche. Cette opération fait passer le nombre de ces EP de 70 à 404 et les oblige à se déconcentrer sur l'ensemble de territoire national. L'objectif affiché ambitionne d'en augmenter l'efficacité et, par la même, de les faire participer au financement du développement à travers leur meilleure maîtrise. ⁴

3.1.3. Troisième phase : la crise et la marche vers le rééchelonnement

La chute du prix de pétrole en octobre 1985 prend de coût les pouvoirs publics. En réduisant, les investissements dans les hydrocarbures ainsi que le niveau d'exportation de gaz à partir de 1980, ils s'étaient privés d'une précieuse marge de réaction. Cette chute s'accélère brutalement en 1986, le niveau des prix atteint son plancher et dévoile brutalement les dysfonctionnements structurels de l'économie algérienne. La chute du prix de pétrole de 40% réduit à néant les illusions de puissance du potentiel industriel algérien et révèle au contraire, la dépendance et la fragilité d'un système construit sur la seule performance du secteur des hydrocarbures. ⁵

Dés lors, il se résigne à pratiquer une politique de compression drastique des importations, dont les effets sur l'activité économique ne tardent pas à se faire douloureusement sentir ⁶ :

- Croissance nulle voire négative (en 1993 et 1994 notamment)
- Diminution du revenu/habitant (-18% en l'espace de 3 ans)
- Inflation galopante (25% en moyenne par/an entre 1990-1994)
- Chômage croissant (25% en 1994) et investissement négatif (-31% en moyenne depuis 1986).

Dans un contexte international marqué par la crise de l'endettement du tiers monde, l'Algérie n'arrive pas, non plus, à combler le déficit de ses finances par le recours au marché. Elle se rabat sur le crédit commercial à court terme dont le coût prohibitif entretient le gonflement rapide de sa dette extérieure. De 17 milliards de \$ courant en 1985, celle-ci passe en 1993 à près de 30 milliards. En refusant obstinément d'aller au rééchelonnement dès 1986, elle se prive d'une possibilité de répit. Le service de la dette finit par atteindre un niveau insupportable en 1994 et même à dépasser le montant de ces recettes extérieures. Cette impasse l'amène alors à ouvrir des négociations avec le FMI qui vont lui permettre d'accéder

aux clubs de Paris et de Londres pour demander officiellement le rééchelonnement de sa dette extérieure.⁷

¹ FREDRICH EBERT STIFTUNG, 80 ans pour la démocratie sociale. Op.cit. P82, Alger, 2005.

² « Actes des assises nationales de la Pme », ministère de la Pme/Pmi et de l'artisanat, janvier 2004, Alger, P33.

³ Ibid.

⁴ FREDRICH EBERT STIFTUNG, 80 ans pour la démocratie sociale. Op.cit. P82, Alger, 2005.

⁵ Omar Benderra: "Economie algérienne 1986-1998" extrait de la méditerranée des réseaux, marchands, entrepreneurs et migrants entre l'Europe et le Maghreb, sous la direction de Jocelyne Cesari, Maisonneuve et Larose, Octobre 2002.

⁶ FREDRICH EBERT STIFTUNG, 80 ans pour la démocratie sociale. Op.cit. P83, Alger, 2005.

⁷ Ibid.

L'accord signé en Mai 1994 avec le FMI marque le point de départ d'une politique d'ajustement structurel (P.A.S) classique.

Les objectifs de cette P.A.S sont également classiques, il s'agit ¹ :

- de reconstituer les grands équilibres macro-économiques : budget, balance de paiement, réserves de change ;
- de stabiliser le niveau général de l'inflation a travers l'ajustement par les prix de la demande a l'offre ;
- de restructurer les entreprises publiques, y compris par leur privatisation afin de favoriser leur adaptabilité aux lois du marché ;
- de réunir ainsi les meilleures conditions pour une relance de l'économie nationale et son intégration rapide à l'économie mondiale à travers le repérage et la mise à projet d'avantages concurrentiels potentiels à l'exportation.

Cependant, la mise en œuvre de cette politique est génératrice de véritables défis dont le volet social ne facilite guère leur gestion avec succès.

3.1.4. La restructuration des entreprises publiques

La première vague de réformes concernant les entreprises a commencé en 1988, loi portant autonomie des entreprises dont on cherchait à la fois à améliorer les performances et à sauver l'emploi de leurs 500 000 travailleurs, tout en les associant à l'effort de construction d'une authentique économie de marché.²

Les anciennes entreprises nationales sont ainsi transformées en sociétés par action dont l'Etat est l'unique propriétaire-actionnaire et dont le capital est confié à « huit fonds de participation » agissant comme agents fiduciaires de l'Etat.³

En 1995, une 2ème réforme est mise en application par l'ordonnance du 06.10.1995 relative a la gestion des capitaux marchands de l'Etat, qui dissout les fonds de participation et les remplace par 11 holdings public nationaux et 05 holdings régionaux. Ces holdings sont investis de tous les attributs de droits de propriété sur les capitaux détenus par les EPE, ce qui les autorise légalement à réaliser toutes les transactions de capitaux jugées utiles, y compris les privatisations. ⁴

En Août 2001, une 3eme réforme est introduite avec la mise en application de l'ordonnance portant "organisation, gestion et privatisation des EPE" en même temps que la promulgation d'une série d'autres textes d'accompagnement : ordonnance portant développement de l'investissement, loi d'orientation des PME, Un autre schéma d'organisation du secteur public est ainsi mis en place dont le but explicite est de mettre fin aux blocages de la restructuration du secteur et d'y encourager l'investissement productif. La source de ces blocages étant située dans la bureaucratie excessive du processus décisionnel, l'ordonnance se propose d'en finir avec la multiplicité des centres de décisions et avec les chevauchements de compétences et les lourdeurs bureaucratiques qui ont marqué les anciens schémas. ⁵

¹ FREDRICH EBERT STIFTUNG, 80 ans pour la démocratie sociale. Op.cit. P84, Alger, 2005.

² Ibid, P88.

³ Ibid.

⁴ Ibid. P89

⁵ Ibid.

La dissolution des 05 holdings nationaux a été prononcée le 13.09.2001 par le CPE. Il a été décidé la création de 47 sociétés de groupes dont 28 sous forme de "sociétés de gestion des participation"(SGP). Celle-ci géreront des entreprises publiques appartenant a la même filière d'activité et auront un statut de société par actions. D'autres entreprises ou groupes auront un statut particulier et dépendront directement du MPCR, il s'agit par exemple des banques publiques, de Saidal, de SNTA,... ¹

Par ailleurs, le secteur bancaire et financier, élément structurant l'économie de marché, reste dominé par six banques publiques entièrement contrôlées par l'Etat. Les banques publiques continuent de fonctionner comme de simples caisses de dépôts, malgré quelques avancées dans le crédit au secteur prive. Ni les efforts engagés récemment par certaines d'entres elles, (BADR, BNA,..) pour se moderniser, ni l'implantation d'une demi-douzaine de banques et établissements financiers privés, ni l'installation d'une douzaine de banques étrangères ne semblent avoir suffi pour faire du système bancaire algérien le fer de lance de la croissance économique. ²

La même remarque peut être reconduite pour le marché financier : malgré la création de la commission d'organisation et de surveillance des opérations de bourse (COSOB) des 1993, puis de la société de gestion des valeurs mobilières (SGVB) en 1997, le démarrage des premières transactions boursières est plutôt laborieux. ³

3.1.5. Evaluation des reformes⁴

Les bilans officiels de ces réformes, établis périodiquement depuis la clôture du P.A.S en 1998, indiquent une avancée remarquable sur la voie des objectifs tracés. L'application vigoureuse de l'orthodoxie financière et les réaménagements institutionnels ont permis de stabiliser le niveau général des prix, de rééquilibrer substantiellement les fondements de l'économie et d'améliorer largement la solvabilité externe du Pays.

En effet, l'inflation a très nettement reculé et les prix sont désormais durablement stabilisés : de plus de 38% en 94, le taux d'inflation est passé à 29,5% en 95 pour se situer à un niveau quasiment nul à la fin des années 90.

De même, la balance des paiements a été largement redressée et affiche désormais des excédents. Le service de la dette extérieure (principal et intérêt) qui avait atteint des proportions intenable en 1992 (avec 76% des exportations), en 1993 (80%) et en 1994 (93% avant rééchelonnement) a été ramené à des niveaux tolérables en 1995 (43,8%) et en 1996 (29,1%) ; il ne représente plus en 2002 que 18% des exportations.

Enfin, les réserves de change qui totalisent 1,5 milliards de \$U.S, soit à peine 2 mois d'importation en 1993, s'élèvent en fin 2003 à 32 milliards, c'est-à-dire 36 mois d'importation.

Ces résultats macro-économiques positifs sont accompagnés de mutation institutionnelles également favorables : les réajustements successifs des prix des biens et services, conjugués à la libéralisation du commerce d'importation et à la démonopolisation de larges secteurs de l'économie, ont permis un meilleur approvisionnement des marchés.

Mais ils n'ont manifestent pas suffi pour impulser une dynamique de croissance des richesses et des emplois sur le court terme, ni pour jeter les bases des restructurations sectorielles favorables au développement sur le moyen et long terme. En effet :

¹ FREDRICH EBERT STIFTUNG, 80 ans pour la démocratie sociale. Op.cit. P90, Alger, 2005.

² Ibid.

³ Ibid.

⁴ Ibid

Sur la période 1980-2000, le taux de croissance annuelle moyen du PIB a été, en terme réels, de 2,1% soit à peu près l'équivalent du taux de croissance démographique sur la même période. Or les économistes admettent que, dans le cas de l'Algérie, une dynamique économique réelle et durable ne peut être enclenchée et ne peut entraîner des effets cumulatifs positifs substantiels qu'avec 7 à 8% de croissance annuelle. L'économie reste tirée quasi-exclusivement par les hydrocarbures et l'équipement public et affiche un volume d'investissement global encore faible (25% du PIB en 2002)

Le secteur du PIB, pour la même période, montre que le secteur industriel proprement dit (c'est-à-dire le secteur manufacturier hors hydrocarbures) n'a jamais excédé les 12-14% du PIB (il se situe même à moins de 10% depuis 2000), hydrocarbures (30 à 35% du PIB), l'agriculture (10%).

L'Algérie est encore loin du dynamisme manufacturier de pays comme la Turquie ou la Pologne, malgré sa proximité géographique du puissant pôle industriel et

technologique qu'est l'UE. De ce point de vue, elle conserve encore tous les traits d'une économie sous industrialisée et sous développée. Il est évident que l'inachèvement de la modernisation du pays (via sa sous industrialisation) rend plus problématique encore la prise en charge des préoccupations nouvelles nées de la dynamique de l'économie mondiale. En tout cas, cela représente un handicap majeur pour les entreprises algériennes confrontées à l'irruption brutale de la concurrence externe.

Le corollaire de cette situation est un chômage endémique très élevé estimé entre 28% et 30% de la population active. Ceci correspond à quelques 2,5 millions de personnes que les statistiques officielles enregistrent comme étant privées de l'emploi rémunéré.

Un autre corollaire est la forte dépendance de l'économie vis-à-vis de l'extérieur : dépendance des recettes tirées de la vente d'hydrocarbures, dépendance des importations coûteuses de divers produits pour la consommation et la production, dépendance technologique.

Enfin, un dernier handicap structurel majeur, objet de la réforme, est le poids excessif de ce qu'il est convenu d'appeler l'économie informelle dont la maîtrise échappe, par définition aux pouvoirs publics. Selon l'estimation établie par les auteurs de l'étude FEMISE Algérie (2005), ce secteur dépasserait les 40 % du PIB en 2001 et occuperait 21,2% de l'emploi total .¹ (voir les tableaux suivants).

Tableau N°01: Part de l'emploi informel dans l'emploi total :

1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
11,7%	12,5%	13,0%	15,3%	16,1%	17,1%	17,5%	18,8%	18,9%	19,3%	20,2%	21,2%	21,1%

D'après ONS diverses années

Tableau N°02: Estimation du secteur informel (part de l'informel dans le PIB total):

1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
20,0%	23,4%	27,8%	30,1%	33,1%	33,2%	32,8%	36,3%	37,1%	39,1%	41,1%	42,7%

Source : calculs des auteurs

Il engloberait aussi bien les activités "au noir" proprement dites (contrebande, petit commerce, emplois non déclarés,..) qu'une partie importante du "travail au clair" liées aux pratiques frauduleuses difficilement quantifiables.

¹ FEMISE : « profil pays, Algérie », janvier 2006, P15 et P16.

Un pan important de l'économie (42% en 2001) échappe ainsi, par son caractère extra-légal, à la régulation institutionnelle. Le développement du secteur informel a de multiples causes. Bien qu'il n'existe pas encore d'études sur les déterminants de l'informalisation en Algérie, on ne peut penser que les procédures bureaucratiques, le niveau de corruption (Talahite, 2000), une taxation multiple et élevée, l'expansion, avec la libéralisation de l'économie, du secteur de commerce et services où l'informel peut s'étendre plus facilement et la rigidité des institutions du secteur formel sont autant de facteurs pouvant conduire les entreprises à aller vers l'économie souterraine. Mais c'est surtout l'importance du chômage avec la disponibilité d'une « armée de réserve » disposée à être rémunérée à sa productivité marginale, à être

exclu de la protection sociale et à accepter des conditions de travail « non décentes » qui alimente le secteur informel. ¹

Ces multiples handicaps, qui constituent autant de défis à la modernisation projetées par les réformes, traduisent la fragilité économique structurelle qui ne peut perdurer en l'absence d'une relance effective.

3.2. La Justification des programmes de mise à niveau

Les entreprises algériennes évoluaient dans un contexte de protection et de faible pression du marché, elles n'ont pas eu à tenir compte des règles de performance et d'efficacité. Ceci n'a pas manqué d'affaiblir la compétitivité des produits algériens à l'échelle internationale. La signature d'un accord d'association avec l'Union européenne, l'instauration prochaine d'une zone de libre-échange euro méditerranéenne et l'adhésion prévisible à l'OMC constituent des défis majeurs pour l'économie algérienne.

Le fait est indéniable. Les petites et les moyennes entreprises (PME) jouent un rôle fondamental dans le processus de développement économique et social. Par la flexibilité de leurs structures, leur capacité à s'adapter aux pressions multiformes de l'environnement économique, leur aptitude à assurer une intégration économique et le développement des régions, les Pme sont au centre des politiques des Etats soucieux de préserver et de développer l'emploi. ²

Les Pme s'érigent, aujourd'hui en acteurs majeurs de la sphère industrielle des pays développés à l'instar des pays de l'UE. Le cas de l'Italie est à cet effet fort éloquent en ce sens que les petites entreprises participent pour 80% et 60% dans la création des emplois et de la valeur ajoutée respectivement. ³

En Algérie, le développement de la Pme a connu un essor remarquable favorisé par les politiques publiques incitatives en termes d'encadrement institutionnel, d'aides publiques, de réglementation et de mise à niveau. Cette tendance transparaît, notamment, dans le secteur des industries agro-alimentaires dont les structures ont connu une transformation radicale à la suite de la libéralisation des marchés des produits agro-alimentaires et la restructuration des entreprises publiques impliquées dans les principales filières agro-alimentaires (céréales, aviculture, lait, corps gras). ⁴

Mais en dépit de ses atouts, la Pme privée est soumise à des contraintes et obstacles multiformes et d'intensité variable.

¹ FEMISE : « profil pays, Algérie », janvier 2006, P15 et P16.

² Adli, Ferrah, Yahiaoui, Kaci et Chehat : « le développement de la Pme en Algérie : l'impératif de mise à niveau des institutions », P1.

³ Ibid.

⁴ Ibid.

Une étude de la banque mondiale fait ressortir, après enquête, les contraintes perçues par les chefs de Pme, selon la hiérarchie décroissante suivante qui correspond au degré

de sévérité pour chaque obstacle. Ces contraintes ne sont pas senties forcément dans cet ordre par toutes les catégories de Pme et se différencient selon les branches concernées ¹ :

1) Les contraintes découlant du poids de l'informel (la sous déclaration des ressources humaines, financières et même techniques et technologique, donc de production et de vente) (la pratique de la non-facturation) (la fraude fiscale, la concurrence déloyale des importateurs qui parviennent à éviter les barrières tarifaires).

2) Les contraintes d'ordre financier sont les suivantes :

- L'appui des banques s'est avéré inadéquat car les mécanismes sont lourds ou non adaptés,
- Le coût du crédit est élevé, les garanties demandées sont excessives, les délais des opérations sont trop longs,
- La prise de risque partagée est notion inconnue par les sources de financements. En conséquence, par nécessité, les Pme recourent assez souvent aux crédits et aux réseaux de financements informels, vu que le réseau formel est assujéti à des conditionnalités jugées insurmontables.

3) Les contraintes liées au marché du travail :

- Manque de managers, de gestionnaires, de techniciens qualifiés,....
- Plans de formation ciblés
- Inexistence de l'approche ingénierie de formation au sein de la GRH.

1) Les contraintes liées au marché foncier.

2) Les contraintes administratives :

- Des procédures administratives mal assimilées par les concernés, aussi bien les administrations que les opérateurs,
- Des réglementations qui mettent trop de temps pour être assimilées et surtout mises en œuvre par l'administration,
- Extension de la sphère informelle du marché qui accentue l'opacité et la bureaucratie dans presque tous les secteurs des affaires.

1.- Les contraintes d'accès à l'information.

Plusieurs fonds publics et plusieurs projets en coopération sont initiés pour le développement de la Pme à savoir :

- Fonds de préservation de l'emploi,
- Fonds environnement et dépollution,
- Fonds promotion des exportations,
- Fonds développement des régions du Sud,
- Fonds recherche scientifique et développement technologique,
- Fonds formation professionnelle et apprentissage,
- Fonds national de régulation et de développement agricole. ²

¹ « Actes des assises nationales de la Pme » Op.cit. 2004, Alger, P43, 44,45, 46 et 47.

² « Etude des mesures d'appui au développement de la Pme », in gestion et entreprise. INPED, rapport 5, Juillet 2004 N°26.

Les projets de coopération sont:

- Conseil et formation pour les Pme : projet inscrit dans le cadre de la coopération algéro-allemande, ce projet se donne pour objectifs ; le renforcement de la compétitivité industrielle des Pme algériennes en perspective du renforcement de leurs potentialités en matière d'emploi, de substitution de produits importés et de pénétration des marchés d'exportation et la création d'une offre professionnelle et de proximité de conseil et de management à travers les centres d'appui régionaux. Ce projet concerne aussi bien les Pme privées, les associations professionnels partenaires, les bureaux de conseils privés et des consultants et formateurs indépendants. ¹
- Réseau international des Pme : c'est un projet qui a été initié par le gouvernement italien d'où la gestion du projet a été confiée à l'institut de promotion industrielle (IPI). Le réseau a pour objectif d'encourager et de stimuler l'innovation et le transfert technologique (ITT) au profit des Pme. ²
- Programme de coopération avec l'ONUDI : il a démarré en 1999, dans la perspective d'une approche intégrée visant à améliorer la compétitivité et la restructuration industrielle à travers 05 composantes :
 - Assistance à l'élaboration de la mise en œuvre d'une politique et d'une stratégie industrielle,
 - Renforcement des services d'appui et de conseil à l'industrie,
 - Programme pilote d'appui pour la restructuration et l'amélioration de la compétitivité des entreprises algériennes (publiques et privées) dont 08 entreprises et 40 Pme sélectionnées parmi les sous secteurs prioritaires,
 - Mise en place et maîtrise des systèmes et réseaux d'information et de statistiques,
 - Création d'un environnement sain et durable en Algérie.

Le programme de coopération avec l'ONUDI, révisé en 2002, intègre un projet de mise à niveau des entreprises agro-alimentaires. Ce dernier vise le renforcement des capacités des structures d'appui et assistance à la mise à niveau des Pme de l'IAA en Algérie (projet TF/ALG/03/002) ³.

- Projet de mise à niveau du système de formation et d'enseignement professionnels ⁴
:

Ce projet a été conçu pour accompagner la transition de l'économie algérienne, valoriser les compétences et les qualifications des ressources humaines des entreprises, accroître la rentabilité et la compétitivité de ces dernières, garantir leur pérennité et renforcer leur capacité en matière de création de richesses et d'emplois dans un contexte mondialisé et fortement concurrentiel.

Ce projet dont le contenu a été arrêté par la convention de financement signée entre l'Algérie et l'UE le 04/03/2002 à Alger est dotée d'un budget de 109 millions d'euros, constitué de la contribution européenne à hauteur de 60 millions d'euro et de la contribution algérienne de l'ordre de 49 millions d'euro. Sa durée de réalisation est de 6ans, allant de Décembre 2002 à Décembre 2008. Sa mise en œuvre a été confiée par l'Algérie et l'UE au bureau d'étude Allemand GOPA consultants.

- Programme national de mise à niveau initié en 2008 par le ministère de la Pme/Pmi et de l'artisanat en faveur des Pme industrielle de 10 salariés et plus.

¹ « Mise à niveau du secteur de l'agro-alimentaire en Algérie » synthèse du gredaal, www.gredaal.com .

² Ibid.

³ Ibid.

⁴ Article de presse « projet d'appui à la mise à niveau du système de formation professionnelle en Algérie –programme MEDA ».

De tels programmes d'appui permettent le développement du secteur économique et l'entreprise fondamentalement, des études restes à prouvé et à réaliser autours de ces programmes afin de relever leurs importances vis-à-vis de l'entreprise. Dans notre présente étude nous prenons un seul angle dans cette agglomération de programme de relance, de développement enfin, de mise à niveau, qui est l'analyse de l'impact des deux programmes de mise à niveau (celui du ministère de l'industrie avec l'assistance de l'ONUDI et celui du ministère de la Pme/Pme en coopération avec l'UE dans le cadre du programme MEDA, afin d'accompagner les entreprises pour leur permettre d'améliorer significativement leur compétitivité) des entreprises industrielles et plus particulièrement dans notre cas pratique, les entreprises agro-alimentaires.

3.3. Le programme de Mise à Niveau Piloté par le Ministère de l'Industrie

3.3.1. Présentation du programme de l'ex MIR

En Algérie, le processus de mise à niveau est initié par le ministère de l'industrie et est soutenu par le Fonds de Promotion de la Compétitivité industrielle (FPCI) créée dans le cadre des dispositifs juridiques et opérationnels mis en place par les pouvoirs public depuis 2000. Un programme pilote de mise à niveau a été lancé à cet effet, à 50 entreprises avec l'ONUDI. Cette consolidation du programme a été amorcée dès l'année 2002 à la faveur d'une première dotation financière du FPCI de **04 Milliards** de Da obtenue dans le cadre du plan national de soutien à la relance économique (2001-2003) ¹ :

- **02 Milliards** de Da pour la mise à niveau des entreprises.
- 02 Milliards de Da pour la réhabilitation des zones industrielles et d'activités.

Ce fonds est destiné aux actions liées à l'environnement des entreprises industrielles, aux entreprises industrielles, aux entreprises de services liées à l'industrie des secteurs publics et privés et à la réhabilitation des zones industrielles et zone d'activité ² :

- Les actions liées à l'environnement des entreprises industrielles, couvrent:
 - La couverture des dépenses d'expertise et d'assistance technique relatives à la normalisation, la qualité, la stratégie industrielle, la formation, l'information industrielle et commerciale, la recherche-développement et l'essaimage.
 - La promotion d'associations professionnelles du secteur industriel,
 - Les actions de communication liées à la promotion de la compétitivité industrielle.

- Les actions à destination des entreprises industrielles et des entreprises de services liées à l'industrie des secteurs publics et privés concernent:
 - L'expertise et l'assistance technique dans les domaines de l'élaboration des études-diagnostic, la formulation du plan de mise à niveau et le suivi des recommandations de ce plan dans ses différents volets : formation, information, qualité, marketing, technologie, recherche de partenaires, systèmes de gestion...
 - Les investissements matériels destinés à la réhabilitation des équipements de production, à l'amélioration de la qualité des emballages des produits ainsi que celle des matériels de laboratoire et de métrologie.
- Pour ce qui est de la réhabilitation des zones industrielles et zones d'activité, elles intéressent:
 - Les études afférentes à la réhabilitation des zones industrielles et d'activité,
 - La mise en œuvre de programmes de formation destinés aux gestionnaires des zones industrielles et zones d'activité.

Le dispositif de mise à niveau — établi avec l'assistance de l'ONUDI et le PNUD — a pour objectif de conduire l'économie algérienne à s'insérer dans le paysage économique mondial et au-delà atteindre un certain niveau de compétitivité.

¹ « Mise à niveau du secteur de l'agro-alimentaire en Algérie » synthèse du gretaal, Op.cit.

² « Etude des mesures d'appui au développement de la Pme », in gestion et entreprise. INPED, Op.cit. 2004.

De ce fait, il élabore une démarche sous trois niveaux d'interventions ¹ :

- **Au plan macro-économique**, le Gouvernement et le Ministère de l'Industrie s'engagent à favoriser la restructuration industrielle par l'élaboration de politiques en faveur du programme. Ainsi, des programmes ont été développés permettant une meilleure sensibilisation de l'ensemble des acteurs de l'économie et une meilleure lisibilité des actions réalisées.
- **Au plan méso-économique**, il s'agit de redynamiser les espaces intermédiaires (associations patronales et professionnelles du secteur industriel, institutions parapubliques, organismes de formation spécialisée, banques et institutions financières...) pour que ceux-ci accompagnent et appuient les entreprises dans toutes leurs démarches afin qu'elles profitent d'un meilleur support de développement.
- **Au plan micro-économique**, le programme de mise à niveau est un dispositif d'incitation à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. Toutes les entreprises viables, ayant pris connaissance des nouveaux enjeux économiques, ayant pris conscience des menaces de l'environnement en mutations et une volonté d'introduire le changement ont été invitées à se mettre à niveau.

A cet effet, la mise à niveau est un ensemble d'actions matérielles et immatérielles à mettre en place pour élever les performances et la compétitivité de l'entreprise. Les objectifs du programme étant²:

- le renforcement des compétences humaines
- la maîtrise de la qualité
- l'amélioration de la productivité
- l'acquisition de nouvelles technologies
- la certification aux normes internationales.
- La mise à niveau de 1 000 entreprises privées et publiques sur 10 ans (soit 100 entreprises par an).

Le fond finance des actions de mise à niveau suivantes ³ :

- Elaboration d'études de diagnostic et plan de mise à niveau.
- Mise en œuvre et suivi des recommandations du plan de mise à niveau (formation, information, qualité, marketing, technologie, recherche de partenaire, système de gestion).
- Réalisation des investissements de production liés à l'amélioration de la qualité et des emballages des produits.
- Equipement en matériels de laboratoire et de métrologie

Les entreprises pouvant bénéficier du fond sont soumises à des critères d'éligibilité.

Elles doivent ⁴ :

- Etre de droit algérien ;
- Appartenir au secteur productif industriel ou fournisseur de services liés à l'industrie ;
- Etre immatriculées au registre de commerce et disposer de l'identification fiscale ;

¹ « Dispositif de mise à niveau », ministère de l'industrie, 2002.

² Ibid.

³ Ibid.

⁴ Ibid.

- Avoir au minimum trois années d'activité ;
- Employant un effectif total de :
 - 20 salariés et plus (sur l'année de référence) pour les entreprises de production
 - 10 salariés pour les entreprises de services liés à l'industrie.
- Présenter un actif net positif ;
- Afficher au moins deux résultats d'exploitation positifs sur les trois derniers exercices (bilan certifié de l'année de référence) ;

Le cheminement global est esquissé dans le schéma ci-dessus

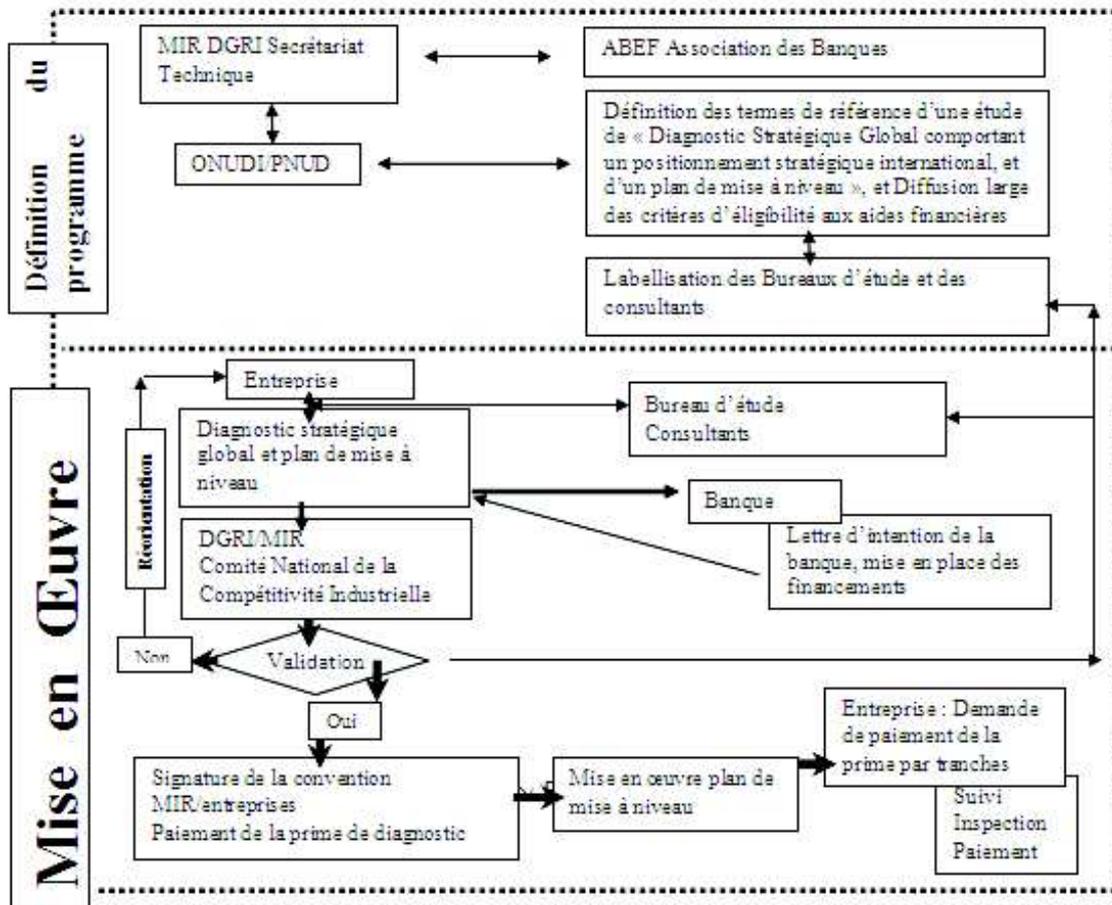


Figure N° 03 : Schéma de mise à niveau

3.3.2. Octroi et déblocage des aides financières

A) L'ancien dispositif ¹ :

Les taux des aides financières du fonds de promotion de la compétitivité industrielle sont arrêtés à :

- 70% du coût de l'étude du diagnostic stratégique global et plan de mise à niveau dans la limite de trois (03) millions de Da.
- 15% du montant des investissements matériels financés sur fonds propres
- 10% du montant des investissements matériels financés sur crédits
- 50% du montant des investissements immatériels.

Les investissements éligibles aux aides financières doivent être réalisés dans délai maximum de deux années suivant la date de signature de la convention. A la demande de l'entreprise, une prorogation d'une année peut être accordée à titre dérogatoire.

Pour ce qui est du déblocage des aides financières, une distinction est faite entre l'aide financière relative à l'étude de diagnostic/ plan de mise à niveau et celle relative aux investissements. L'aide relative à l'étude de diagnostic / plan de mise à niveau est accordée dès l'approbation de son dossier par décision du ministre de l'industrie, après avis du comité national de la compétitivité industrielle.

Les aides financières relatives aux investissements de mise à niveau ne sont débloquées qu'après la réalisation des opérations programmées et à la demande des entreprises. Ces déblocages se feront en trois tranches :

- Après réalisation d'au moins 30% du montant total des investissements matériels et/ ou immatériels éligibles.
- Après réalisation d'au moins 60% du montant total des investissements matériels et/ ou immatériels éligibles.
- Le solde après réalisation intégrale du plan de mise à niveau de l'entreprise.

A noter que l'entreprise peut opter pour le paiement des primes en une seule tranche à la fin de la réalisation du plan de mise à niveau.

B) Le nouveau dispositif ² :

Le bilan établi sur la mise en œuvre du dispositif de mise à niveau des entreprises a montré la nécessité de réaménagement du dispositif en vigueur.

Ce dispositif s'inscrit dans une perspective de simplifier et de réduire les délais des procédures pour une plus grande adhésion de la part des entreprises algériennes, d'une part, et d'accélérer les consommations des ressources du fonds de promotion de la compétitivité industrielle, d'autre part.

Tenant compte de cet objectif, et sur la base de propositions et recommandations issues d'une mission d'expertise du dispositif en vigueur établie dans le cadre du projet de coopération avec l'Union Européenne « accompagnement au processus de modernisation du ministère de l'industrie et des organismes liés » (programme MEDA), le comité national de la compétitivité industrielle (organe interministérielle) a adopté les procédures ci-après.

¹ le Dispositif de mise à niveau. Op.cit

² « Réaménagement du dispositif de mise à niveau, Ministère de l'industrie et de la promotion des investissements, 2005.

I) Les procédures d'adhésion:

Les procédures d'adhésion et de soumission des études et documents pour bénéficier des aides financières à la réalisation d'un programme de mise à niveau d'une entreprise industrielle ou de services liés à l'industrie, distinguent trois grandes étapes.

- **Première étape** : Manifestation de la volonté de l'entreprise à s'engager dans le programme de mise à niveau, inscription préalable, vérification des critères d'éligibilité par la DMNE, sélection du Bureau d'Études par l'Entreprise, signature de la convention de paiement, versement de l'avance au Bureau d'Études.
- **Deuxième étape** :
 - **Cas 1** : Étude Globale : Réalisation, dans un délai de **huit semaines**, de l'Étude Globale par le Bureau d'Études choisi par l'entreprise,
 - **Cas 2** : étude allégée : L'entreprise qui opte exclusivement pour un programme d'investissements immatériels réalise un diagnostic allégé

dans un délai de **quatre semaines**. Les procédures restent identiques. L'Étude Globale (ou Allégée) validée par l'Entreprise accompagne la demande d'aide financière du FPCI. L'examen de la synthèse de l'Étude Globale (Allégée) par le Comité est sanctionné par une décision nommée « Décision du CNCI » qui énumère les actions éligibles aux aides financières.

Après signature d'une Convention Ministère de l'Industrie / Entreprise, une avance de **30 %** du montant des aides prévues est versée à l'entreprise pour réaliser son Plan de Mise à Niveau.

- **Troisième étape** : Après réalisation de son Plan de Mise à Niveau, dans un délai d'un an, l'Entreprise, soumet le dossier justificatif pour le paiement du solde des aides dues.

A titre dérogatoire, une prorogation des délais de trois mois peut être accordée. Dans ce cas la prorogation de délai fera l'objet d'un avenant à la convention de mise à niveau ministère de l'industrie/entreprise.

II) Les aides Financières :

Les aides financières sont accordées **sous forme d'avance**, pour lancer le programme, **et de remboursement** après finalisation du plan de mise à niveau sur présentation des pièces justificatives. Le montant de ces aides est déterminé sur la base des taux ci-après :

- Étude (Globale ou Allégée)
- **80 %** du coût en hors taxes de l'Étude (Globale ou Allégée) dans la limite de :
 - **Cas 1 Étude Global** : un million cinq cent mille DA (**1 500 000 DA**).
 - **Cas 2 Étude Allégée** : huit cent mille DA (**800 000 DA**)
 - * Mise en œuvre du Plan de Mise à Niveau :
- Cas 1 et Cas 2 : 80 % du montant en hors taxes des investissements immatériels éligibles.
- Cas 1 : 10 % du montant en hors taxes des investissements matériels éligibles, dans la limite de vingt millions de DA (20 000 000 DA), et ce quel que soit le mode de financement.
 - Modalité de paiement :

Le paiement de l'aide financière relative à l'élaboration de l'Étude Globale (Allégée).s'effectue directement au Bureau d'Études, d'ordre et pour compte de l'Entreprise en deux phases, 30 % à la mise en vigueur du Contrat, le solde après validation de l'Étude Globale (Allégée).

Le paiement de l'aide financière relative à la réalisation du Plan de Mise à niveau s'effectue en deux phases : 30 % après signature de la Convention de Mise à Niveau, le solde après réalisation du Plan de Mise à Niveau.

3.3.3. Bilan¹

Depuis le lancement et la consolidation du programme de mise à niveau, en 2001, et jusqu'à fin août 2008,434 entreprises ont formulé des demandes d'adhésion à ce programme dont **310** ont été acceptées pour la phase **diagnostic** sur la base des critères d'éligibilité sus cités.

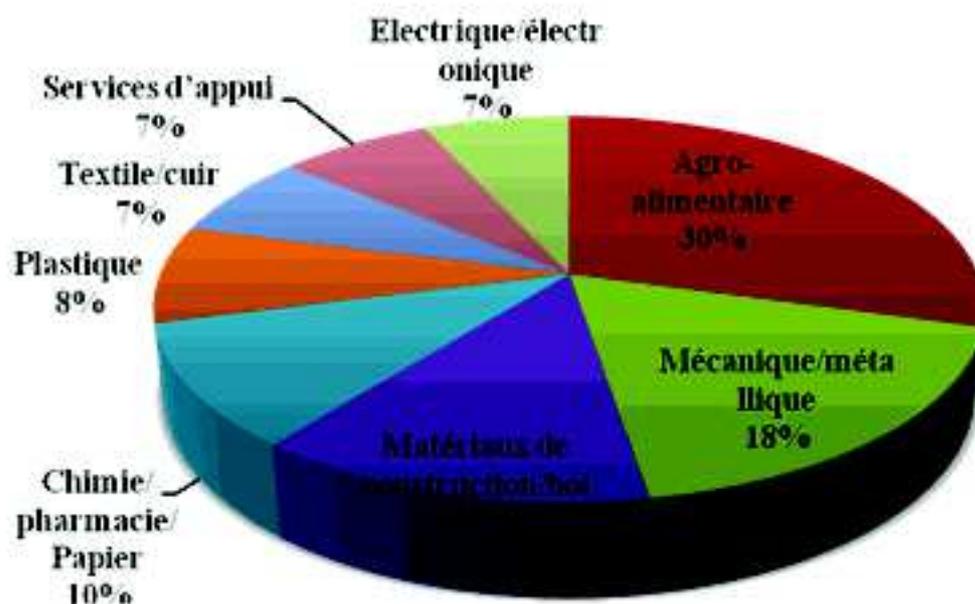
Tableau N°03 : Phase Diagnostic

Demandes des entreprises	Total	Entreprises Publiques	Entreprises Privées	Observations
Reçues	434	240	194	
Traitées	427	240	187	
Retenues	310	159	151	
Rejetée	118	81	37	Entreprises déstructurées ou relevant de secteurs non industriels

Les 310 demandes acceptées pour le lancement de la phase diagnostic se répartissent comme suit selon les branches d'activité :

Tableau N°04 : Répartition des entreprises adhérees selon la branche d'activité :

Branche d'activité	Nombre d'entreprises	Branche d'activité	Nombre d'entreprises
Agro-alimentaire	91	Plastique	25
Mécanique/métallique	56	Textile/cuir	22
Matériaux de construction/bois/ liège	41	Services d'appui	22
Chimie/ pharmacie/ Papier	32	Electrique/électronique	21



Graphique N°1 : Répartition des entreprises acceptées pour le lancement de la phase diagnostic

¹ « Etat des lieux et perspectives de la mise à niveau des entreprises industrielles, bilan Août 2008 », ministère de l'industrie et de la promotion des investissements)

Phase Plan de mise à niveau :

Sur les 310 dossiers acceptés à ce jour, seulement **145 entreprises** (dont **90** entreprises publiques et **55** entreprises privées) ont bénéficié des aides financières du fonds de promotion de la compétitivité industrielle.

Le montant de l'enveloppe financière allouée à la mise à niveau des entreprises était de 2 489 millions de DA alors que le montant global de l'aide financière prévu pour la mise en œuvre des différentes actions, objets des conventions signées avec les 145 entreprises est de 2 753 Millions de DA, réparti comme suit :

- 1 367 MDA au titre de 1133 actions immatérielles, y compris les études de diagnostic.
- 1 386 MDA au titre de 794 actions matérielles.

Il faut noter que ce montant de l'aide est un montant plafond qui est déterminé sur la base de taux préalablement arrêtés par le comité national de la compétitivité industrielle appliqués à une assiette de coûts proposés par l'entreprise sur la base de factures pro forma ou de coûts estimatifs.

Il est à rappeler que les paiements se font sur la base de situations réelles et sur présentation de pièces justificatives par les entreprises concernées.

Il faut noter que la majorité des entreprises ont éprouvé des difficultés à mettre en œuvre leur plan de mise à niveau dans les délais prévus dans le cadre de la convention signée avec le ministère de l'industrie. Les raisons invoquées diffèrent d'une entreprise à une autre. On retrouve, globalement, les motifs ci-après :

- La détérioration de la situation financière,
- La difficulté d'accès au financement,
- La concurrence du secteur informel,
- Le changement au niveau du staff de direction de l'entreprise.
- La survenue de situation imprévue.

3.4. Programme de mise à niveau Piloté par la Commission Européenne et le Ministère de la Pme et de l'Artisanat

3.4.1. Présentation du programme d'Ed-Pme

Ce programme est un programme d'appui au développement des Pme lancé à l'initiative de l'adhésion de l'Algérie à l'Euro-Med (ou zone de libre échange Euro-méditerranéen). Il a fait l'objet d'une convention de financement entre le gouvernement algérien (ministère de la Pme) et la commission européenne, signée le 14 septembre 1999. ¹

Une unité de gestion du programme (UGP) autonome a été installée en 2000 à Alger pour mener à bien les activités prévues et atteindre les objectifs assignés au programme. Cette unité, en charge de l'intégration des PME/PMI algériennes aux espaces économiques régionaux et mondiaux, se propose de former les chefs d'entreprise à de meilleures pratiques de gestion, grâce à des outils d'intervention spécifiques ².

¹ « Dispositif de mise à niveau », Ed-Pme. 2002.

² « Programme d'appui aux pme/pmi, des résultats et une expérience à transmettre », Rapport final - Euro Développement PME - Décembre 2007.

L'enveloppe financière est de **62 900 000 euros** à laquelle la commission européenne et le gouvernement algérien participent à hauteur de **57 000 000 euros** et **3 400 000 euros** respectivement. Et **2 500 000 euros** représentant la contribution des entreprises bénéficiant des actions de mise à niveau à hauteur de 20%, les 80% sont prises en charge par le programme. ¹

Le programme comporte trois (03) volets ² :

- Un volet d'appui direct aux entreprises qui a pour but la mise à niveau par des actions de conseil, de formation et d'information dans les entreprises,
- Un second volet dédié à faciliter l'accès au crédit pour les Pme/Pmi.
- Un troisième volet dont l'objectif est d'améliorer l'environnement par des soutiens aux organisations intermédiaires et de représentation des entreprises et l'appui aux systèmes d'information sur et pour les Pme.

La mise en œuvre du programme a été lente et le démarrage s'est effectué dans de mauvaises conditions ³ :

- Une avance de démarrage effectuée par le consortium d'expertise long terme insuffisante pour couvrir des dépenses autres que celles du fonctionnement de l'UGP,
- Des moyens financiers inexistant pendant le trimestre octobre - décembre 2001 en raison de la non-disponibilité des fonds provenant de la Commission européenne. Cette situation s'est prolongée jusqu'au 12 mars 2002,
- Une absence de direction depuis le départ du 1^{er} directeur en juin 2001 et la démission du directeur adjoint ; le nouveau directeur adjoint est arrivé en décembre 2001. Le 2^{ème} directeur est arrivé en février 2002 et a démissionné deux mois plus tard. L'UGP s'est retrouvée sans directeur jusqu'à l'arrivée du 3^{ème} directeur, à la mi-juillet 2002. Le directeur adjoint a démissionné et a quitté le programme le 1^{er} août 2002.
- Le premier administrateur du programme a été écarté après avoir fait la preuve de son incompétence. Il a été remplacé à la mi-juin 2002.
- Des changements d'experts : les experts des volets d'appui à la mise à niveau et l'appui financier ont été remplacés également entre 2001 et 2002.
- Ces ruptures dans la direction du projet et dans la gestion des volets I et II n'ont pas facilité la continuité dans les activités et les approches méthodologiques. Les passations de service et les nécessaires mises au courant ont de plus entraîné des retards dans le déroulement du programme.
- La formulation des résultats attendus et des activités à mettre en œuvre ont été faites lors de l'étude de projet sur la base d'hypothèses de travail non vérifiées,
- Des excès de formalisme dans les procédures internes mises en place par la 1^{ère} équipe de l'UGP
- La conception erronée que se faisaient les entreprises de la mise à niveau. Ils l'entendaient avant tout comme des facilités pour obtenir de nouveaux équipements. Autrement dit, l'entrepreneur algérien moyen pensait que le développement et la compétitivité de son entreprise passaient par l'acquisition des meilleurs équipements et qu'à ce moment là, forcément, il fabriquerait des biens de meilleure qualité et que son produit serait vendu sans aucun problème.

¹ « Dispositif de mise à niveau », Ed-Pme. 2002. Op.cit.

² « Programme d'appui aux pme/pmi, des résultats et une expérience à transmettre », Rapport final - Euro Développement PME - Décembre 2007. Op.cit. P9 et 10.

³ Ibid. P9.

Le Ministère de la PME et de l'Artisanat et la Délégation de la Commission européenne en Algérie ont jugé opportun alors de recentrer les trois volets du programme sur des activités ayant un impact direct sur la compétitivité et la rentabilité des PME/PMI: ¹

1) Renforcement de l'unité de gestion du programme en expertise locale,

2.).Concentration des appuis sur un nombre restreint de PME/PMI afin d'en faire des exemples pour toutes les autres,

3.).Mise en place d'un système de couverture de garanties financières.

L'UGP, baptisée Euro Développement Pme (ED PME) a mis en place 5 antennes régionaux (Alger, Oran, Ghardaïa, Annaba et Sétif) à partir de décembre 2003 ; le nouveau dispositif a permis d'amplifier de manière considérable les actions du volet I, et accessoirement celles des autres volets. Un avenant a été signé en octobre 2003 pour marquer ces changements et ajouter un an à la durée du programme qui aurait dû s'achever en septembre 2006. ²

3.4.2. Objectifs et résultats attendus du programme ³

Objectif global :

Le programme vise au renforcement du secteur privé porteur de croissance, à l'amélioration de la compétitivité de l'économie algérienne dans les perspectives de la mise en œuvre de l'accord d'association et la création de la zone de libre échange, par une contribution plus importante des Pme/Pmi à la croissance économique et à la réduction du chômage.

Objectif spécifique :

Le programme a pour but d'augmenter l'efficacité et la rentabilité d'un plus grand nombre de Pme/Pmi et de favoriser l'émergence de conditions favorables au développement de l'ensemble des Pme/Pmi.

L'objet du volet financier d'Ed-pme est de faciliter l'accès au crédit bancaire et notamment les mesures d'accompagnement à connotation pédagogique :

- Formation à la gestion financière pour les chefs d'entreprises,
- Consolidation des méthodes d'analyse financière, d'appréciation des risques et de la démarche conduisant à des prises de garanties, pour les chargés d'études des banques et des fonds de garanties,
- Perfectionnement aux montages financiers pour des cabinets d'expertise nationaux.

L'offre d'appui financier d'Ed-Pme se compose de deux éléments ⁴ :

1^{er} élément : Elaboration, en 1^{ère} phase, d'une étude technico-économique et financière devant déboucher sur une demande de garantie financière dans le cadre d'un dossier de crédit d'investissement et/ou d'exploitation,

2^{ème} élément : Accompagnement, en 2^{ème} phase, par un expert auprès d'un fonds de garantie et de la banque domiciliataire.

La commission européenne a mis à disposition du ministère de la Pme, un dépôt de **20 millions d'euro** pour la couverture des garanties financières émises par les organismes de garantie algériens pour des prêts en faveur des Pme industrielles privées éligibles au programme Ed-Pme. ⁵

¹ « Programme d'appui aux pme/pmi, des résultats et une expérience à transmettre », Rapport final - Euro Développement PME - Décembre 2007.Op.cit.

² Ibid. P10

³ Ibid. P7.

⁴ Dispositif de **Fonds de garantie des crédits.** www.Fgar.dz

⁵ Ibid.

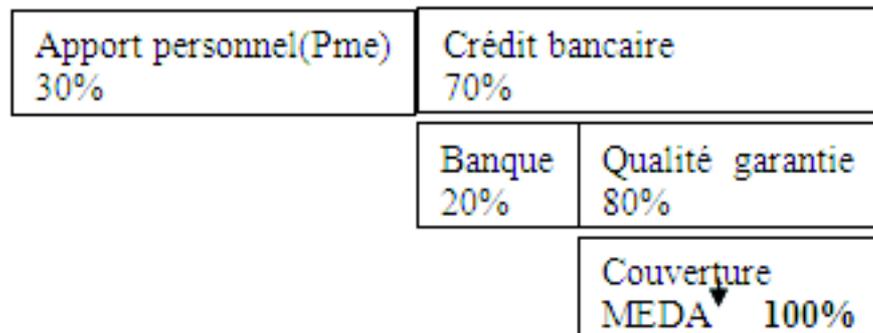


Figure N°04 : Le partage du risque Pme-banque-fonds-couverture MEDA

Source : Fgar

Résultats attendus ¹ :

Vu les conditions de démarrage du programme et les contraintes rencontrées par les initiateurs, les résultats attendus ont été modifiés dans le nouveau dispositif :

En 1999

- Une compétitivité améliorée pour au moins 3 000 PME à travers la mise à disposition d'une assistance technique (activités de conseil, de formation et d'information) à quelques 75 projets conjoints proposés par des organismes d'appui et/ou des PME,
- Compétitivité améliorée pour environ 80 entreprises-pilotes bénéficiant directement de l'assistance du programme au cours de la phase de lancement,
- Des services efficaces offerts aux PME par les organismes d'appui publics et privés grâce à leur mise à niveau,
- Un meilleur accès des PME à des financements adaptés à leurs besoins,

- La disponibilité d'un réseau national d'informations et de services publics et privés en matière de gestion et de diffusion d'informations économiques, financières et techniques à destination du secteur des PME.

En 2003

- 400 PME/PMI qui possèdent les qualités de base, la volonté et la capacité de faire progresser leurs structures productives et commerciales sont appuyées dans l'élaboration et la mise en œuvre de plans de développement,
- Un accès facilité au financement de 300 PME/PMI et, notamment, des PME/PMI bénéficiant d'appuis du programme dans la mise en œuvre de leur plan de développement,
- La mise à disposition progressive d'informations et de services mieux adaptés aux besoins des PME/PMI.

¹ « Programme d'appui aux pme/pmi, des résultats et une expérience à transmettre », Rapport final - Euro Développement PME - Décembre 2007. Op.cit. P8

Le recadrage des résultats attendus s'explique par ¹ :

La connaissance de la population cible ; on ne peut pas apporter une assistance à 3 000 PME alors qu'il n'y a tout au plus que 2 150 entreprises de 20 salariés et plus dans le secteur concerné (industrie manufacturière et services liés à l'industrie),

La difficulté de passer par des organismes d'appui dans l'incapacité d'apporter une aide quelconque sans une refonte importante de leurs structures et/ou de leurs dispositifs d'appui éventuels, (cas des Chambres de Commerce et d'Industrie, des Centres techniques d'appui, des Bourses de sous-traitance, etc.)

Une meilleure appréhension des besoins des entreprises industrielles privées,

La volonté de substituer un instrument de facilitation pour le crédit (un mécanisme de couverture de garantie pour les fonds de garantie) à un appui « tous azimuts » à des institutions financières privées dont la création et le renforcement sont des plus incertains.

L'appui pour la facilitation du financement et le soutien aux structures d'appui et de représentation des PME sont indispensables pour éviter que les entreprises soient seules à progresser dans un environnement dégradé d'une part, et pour donner un effet de levier aux efforts qu'elles fournissent d'autre part. ²

La mise à niveau des PME/PMI, est avant tout, un processus continu d'apprentissage, de réflexion, d'information et d'acculturation, en vue d'acquérir des attitudes nouvelles, des reflexes et des comportements d'entrepreneurs, et des méthodes de management dynamiques et innovantes. ³

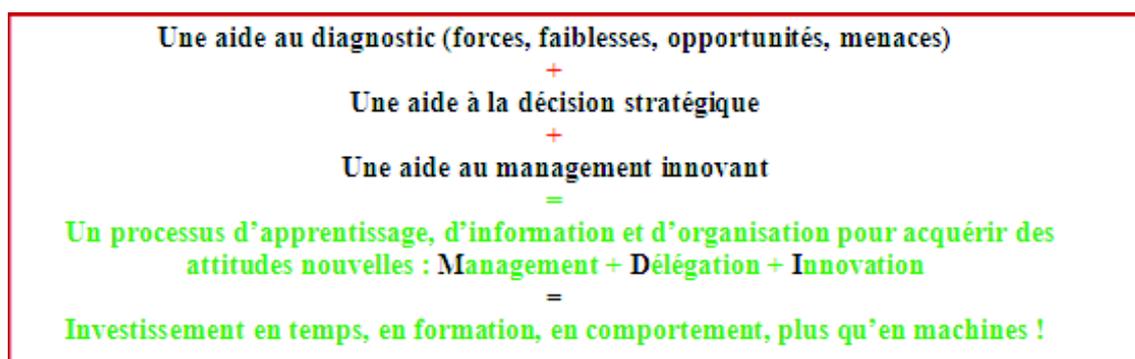


Figure N°05 : Schéma de mise à niveau des PME/PMI

Source : Ed-Pme

Un programme de Mise à Niveau se définit concrètement à travers son objectif principal, qui est celui **d'accompagner** les PME pour leur permettre d'améliorer significativement leur compétitivité en s'alignant sur les standards internationaux d'organisation et de gestion afin de consolider et d'encadrer leurs développements futurs. ⁴

¹ « Programme d'appui aux pme/pmi, des résultats et une expérience à transmettre », Rapport final - Euro Développement PME - Décembre 2007. Op.cit.

² Ibid.

³ Note sur le Concept de Mise à Niveau – Adaptation au cas algérien – EDPme 2003

⁴ « Réalisation d'une analyse de l'impact de la Mise à Niveau sur les entreprises industrielles algériennes, Conduite d'enquête terrain et mesure des performances du Programme de Mise à Niveau – EDPme », Ed-Pme 2006.P9.

Sur le plan global, un programme de mise à niveau des PME/PMI est un dispositif qui, à terme et à travers la capitalisation de son expérience de terrain, peut contribuer à améliorer la visibilité des pouvoirs publics sur les filières dynamiques présentant un fort potentiel de croissance, et à proposer des mesures visant à développer ces filières. C'est aussi un dispositif qui peut accompagner les initiatives dites « collectives » à œuvrer en ce sens. ¹

3.4.3. Interventions proposées par le programme et les conditions d'accès²

A) Le diagnostic

La manière dont débute le programme lors de la mise à niveau a évolué au fil des années de déploiement du programme. Chronologiquement, on note les types de diagnostics suivants :

- le diagnostic long en 2 phases ;
- le diagnostic court en une phase et Le diagnostic allégé ;
- le pré diagnostic.

Dans un premier temps, le choix entre les deux premières familles de diagnostic a été basé sur « la taille de l'entreprise et dans une moindre mesure la plus ou moins grande complexité de ses activités ».

B) Les actions de mise à niveau

Cette phase de diagnostic est suivie par une phase d'établissement des termes de référence qui va conduire aux actions de mise à niveau proprement dites.

Ces actions couvrent l'ensemble des fonctions et composantes opérationnelles de l'entreprise :

- Développement stratégique,
- Management et organisation, (L'adoption de bonnes pratiques de gestion, préalable indispensable à tout progrès)
- Marketing,
- Production et maintenance,
- Finance, contrôle de gestion et comptabilité,
- Ressources humaines (encadrement et formation),
- Qualité (La mise en conformité aux standards internationaux)

C) Les accompagnements

Un certain nombre de mesures d'accompagnement est également proposé :

- Fournitures de logiciel et matériels informatiques associés aux actions,
- Assistance aux Business plans,
- Appui aux dossiers de financement – Fonds de garantie.

D) Conditions d'accès au programme ³ :

Pour être éligible au programme, une Pme doit satisfaire aux conditions suivantes :

- Etre de droit privé (les entreprises publiques ne sont pas concernées par le programme),
- Appartenir au secteur industriel ou être une entreprise de services directement liés à l'industrie,

¹ « Programme d'appui aux pme/pmi, des résultats et une expérience à transmettre », Rapport final - Euro Développement PME - Décembre 2007.Op.cit. P13.

² « Réalisation d'une analyse de l'impact de la Mise à Niveau sur les entreprises industrielles algériennes, Conduite d'enquête terrain et mesure des performances du Programme de Mise à Niveau – EDPme », Ed-Pme 2006. Op.cit. P11 et P12.

³ « Dispositif de mise à niveau », Ed-Pme. 2002. Op.cit.

- Etre en activité depuis trois ans au moins,
- Employer au moins 20 salariés permanents,
- Etre immatriculée au plan fiscal et social.

Le nombre de PME privées déclarées auprès de la CNAS fin 2005 s'élève à 245 842, dont 87 400 relèvent du secteur manufacturier. En 2002 la même source CNAS a permis à ED PME d'élaborer le tableau suivant pour caractériser les catégories d'entreprises en fonction de leurs effectifs ¹ :

Tableau N°05: Nombres d'entreprises

Nombre de salariés	Nombre d'entreprise	%
1 à 9 salariés	177 733	94,2
10 à 19 salariés	6 020	3,2
20 à 49 salariés	3 409	1,8
50 à 250 salariés	1 402	0,8
TOTAL	188 564	100,0

Source : Ed-Pme

D'où on peut déduire — en faisant l'hypothèse d'un accroissement homogène des différentes catégories — que le nombre d'entreprises du secteur manufacturier, et d'effectif supérieur à 20, est de l'ordre de **2500 entreprises environ en 2006**.

Pour les autres bénéficiaires, l'éligibilité aux actions du programme est conditionnée par leur appartenance à l'environnement direct de la Pme et à la nature des services offerts aux entreprises.

Pour les Pme, l'accès au programme est conditionné par la remise à l'antenne régionale dont elle dépend géographiquement de documents nécessaires à son inscription dans le processus de mise à niveau. Ces documents sont remis par l'entreprise aux experts de l'antenne avant et/ou pendant les visites de pré diagnostic ² :

Pour éviter qu'un délai trop long sépare le programme actuel du programme futur « PME II », un avenant a prolongé sa durée de 18 mois jusqu'au 31 décembre 2007.

3.4.4. Bilan : selon l'enquête effectuée par Ed-Pme en Juillet 2006 (Rapport final - Euro Développement PME - Décembre 2007)

Sur **685 PME** qui ont reçu soit un diagnostic (méthode classique) soit un pré diagnostic (nouvelle approche), nous constatons que :

240 ont refusé d'entamer une action de mise à niveau et n'ont pas dépassé le stade du diagnostic ou de pré-diagnostic (soit 35% des Pme adhérees au programme Ed-Pme).

445 PME, sont entrées dans un processus de mise à niveau (soit 65% de la population des Pme réellement adhérees au programme)

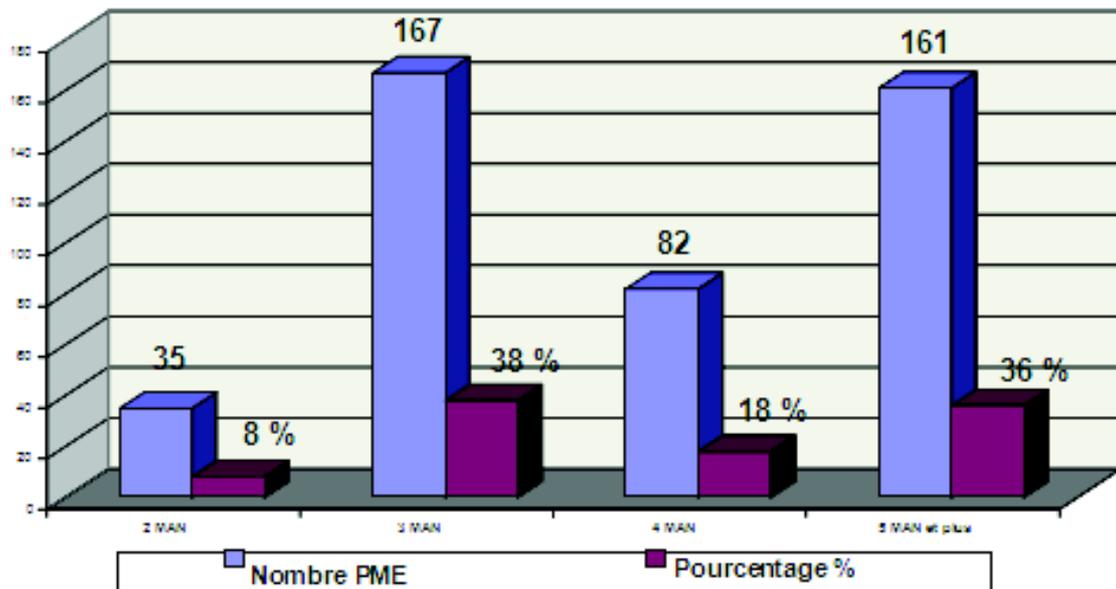
¹ « Réalisation d'une analyse de l'impact de la Mise à Niveau sur les entreprises industrielles algériennes, Conduite d'enquête terrain et mesure des performances du Programme de Mise à Niveau – EDPme », Ed-Pme 2006. Op.cit. P12.

² « Programme d'appui aux pme/pmi, des résultats et une expérience à transmettre », Rapport final - Euro Développement PME - Décembre 2007. Op.cit.

Les raisons majeures de l'abandon sont :

- Réticence du chef d'entreprise à continuer
- Pas d'interlocuteur valable dans la PME pour mettre en place la 1^{ère} action
- Difficultés financières des entreprises.
 - Le statut juridique (Eurl (12%), Sarl (75%) et Snc) présente la plus grande part de PME (92 %) adhérees, c'est le reflet de la forme familiale de la gestion des PME/PMI. Et seulement 8% des PME exercent en Spa. (ce qui peut faciliter l'ouverture du capital à des tiers extérieurs).

- La typologie des PME adhérentes, est de type familial, nouvellement créées, ce qui explique que presque les $\frac{3}{4}$ des PME ont un effectif qui se situe entre 20 et 99 salariés (de 20 à 49 salariés 35% et de 50 à 99 salariés 37%). Seulement 19% de 100 à 249 salariés et 4% supérieur à 250.
- Les 445 Pme qui ont adhéré au Pmne se répartissent comme suit : 36% au Centre, 35% à l'Est du pays, 17% à l'Ouest et 12% au Sud. on constate que la répartition des PME entrées dans la mise à niveau est représentative de l'ensemble du secteur industriel des PME privées.
- Les régions dans lesquelles sont implantées les antennes couvrent tout le pays.

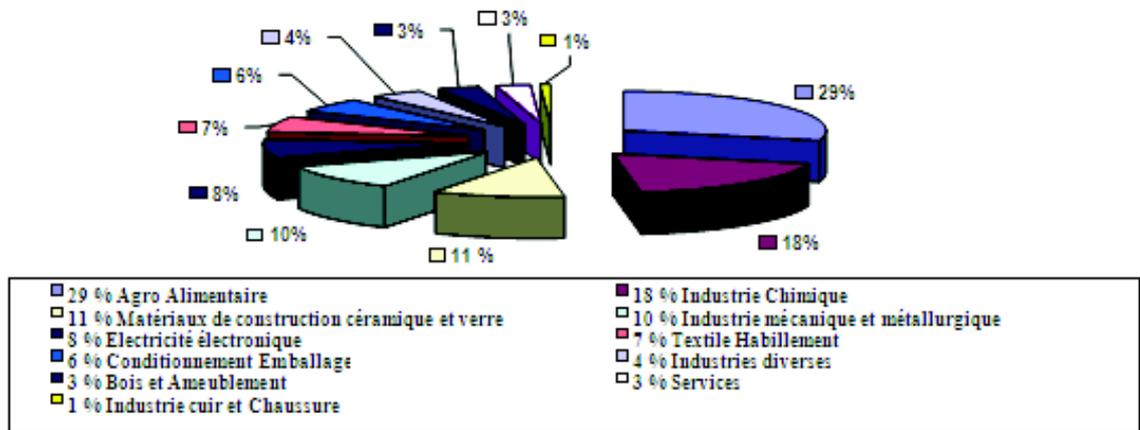


Graphe N°02 : Nombre de PME et nombre d'action sur 445 PME

Source : Ed-Pme

Le graphe précédent indique que **92 % des PME** ont dépassé les **2 actions**.

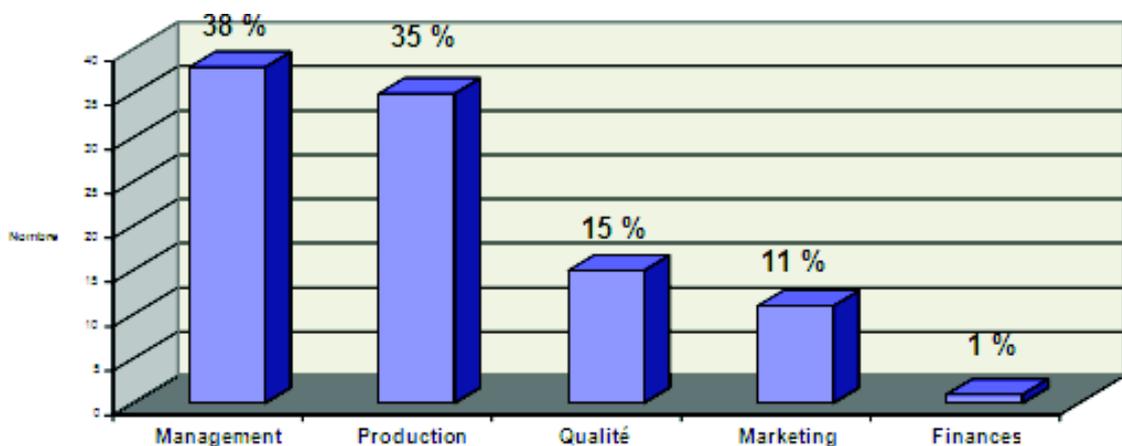
Le graphe intéresse que les actions de mise à niveau effectuées dans le cadre du programme et ne prend pas en compte les actions que les PME effectuent par elles-mêmes avec ou sans expertise extérieure.



Graph N°03: Répartition des PME par secteur d'activité

Source : Ed-Pme

- Les 4 sous-secteurs les plus cités (agroalimentaire, chimie, matériaux de construction et mécanique/métallurgie) illustrent bien le dynamisme des PME/PMI privées et les possibilités offertes par les marchés :
- C'est dans ces 4 sous-secteurs qu'on trouve les chefs d'entreprise les plus dynamiques
- L'importance des secteurs industriels **l'agroalimentaire** et les matériaux de construction s'explique par le fait qu'ils répondent à une demande importante tirée par la démographie et le besoin de produits de bonne qualité. Celle de la chimie et surtout l'industrie pharmaceutique, s'explique par le fait qu'ils ont fait l'objet d'une attention particulière de la part des pouvoirs publics.

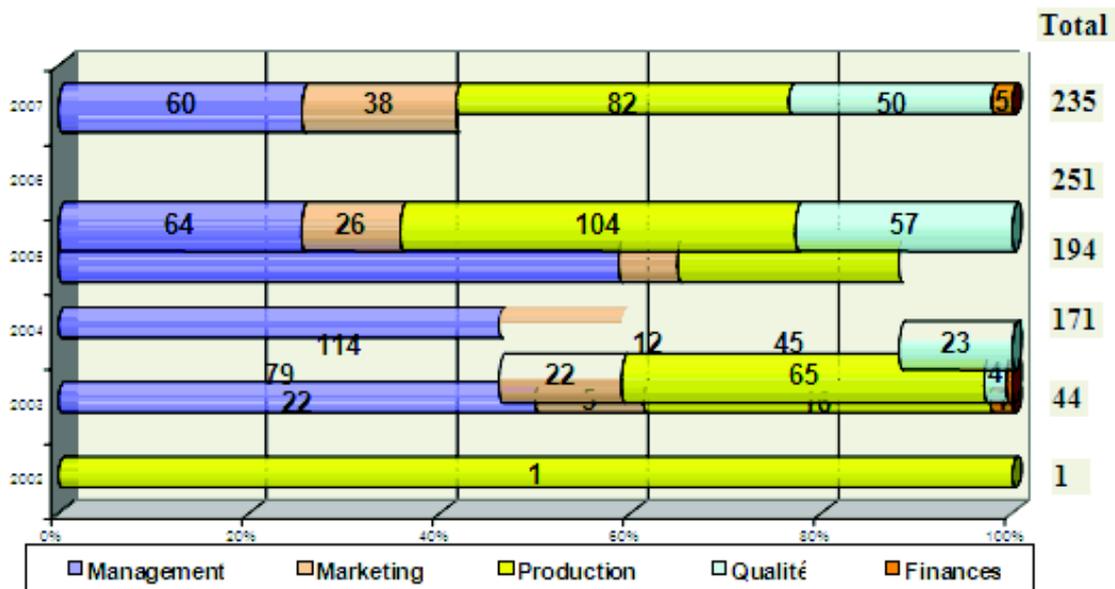


Graph N°04: Répartition des types d'actions par catégorie sur 445 PME

Source : Ed-Pme

- Les 1ères actions ont porté pour l'essentiel sur le management (organisation surtout) et sur la gestion de la production. La PME avait besoin d'actions structurantes sur le management et la production en vue d'augmenter très rapidement sa productivité.
- Pour **896 actions de mise à niveau** (hors actions d'appui financier) mises en œuvre par 445 Pme :
- Les principales actions en management portent sur: l'organisation (23%), le management stratégique (9%) et la gestion des ressources humaines (6%).

- En production sur : la gestion de production (22%), les coûts de production (9%) et la maintenance (4%)
- Ce n'est qu'une fois ces fonctions mises à niveau que le chef d'entreprise a été en mesure de s'intéresser au développement de son entreprise sur les marchés.
- Les actions ont concerné alors la stratégie de développement, le marketing et la commercialisation et tout ce qui touche à la qualité des produits.
- Les actions en marketing portent sur : le marketing stratégique (2%) et le marketing opérationnelle (9%).
- En qualité sur : la certification ISO (2%), l'HACCP (9%), le marquage CE/ISO2200 (2%) et GMP/BPF/BPL à (2%).
- Et enfin, en finance à seulement 1%.



Graphe N°05: Répartition des actions par rubriques et par année

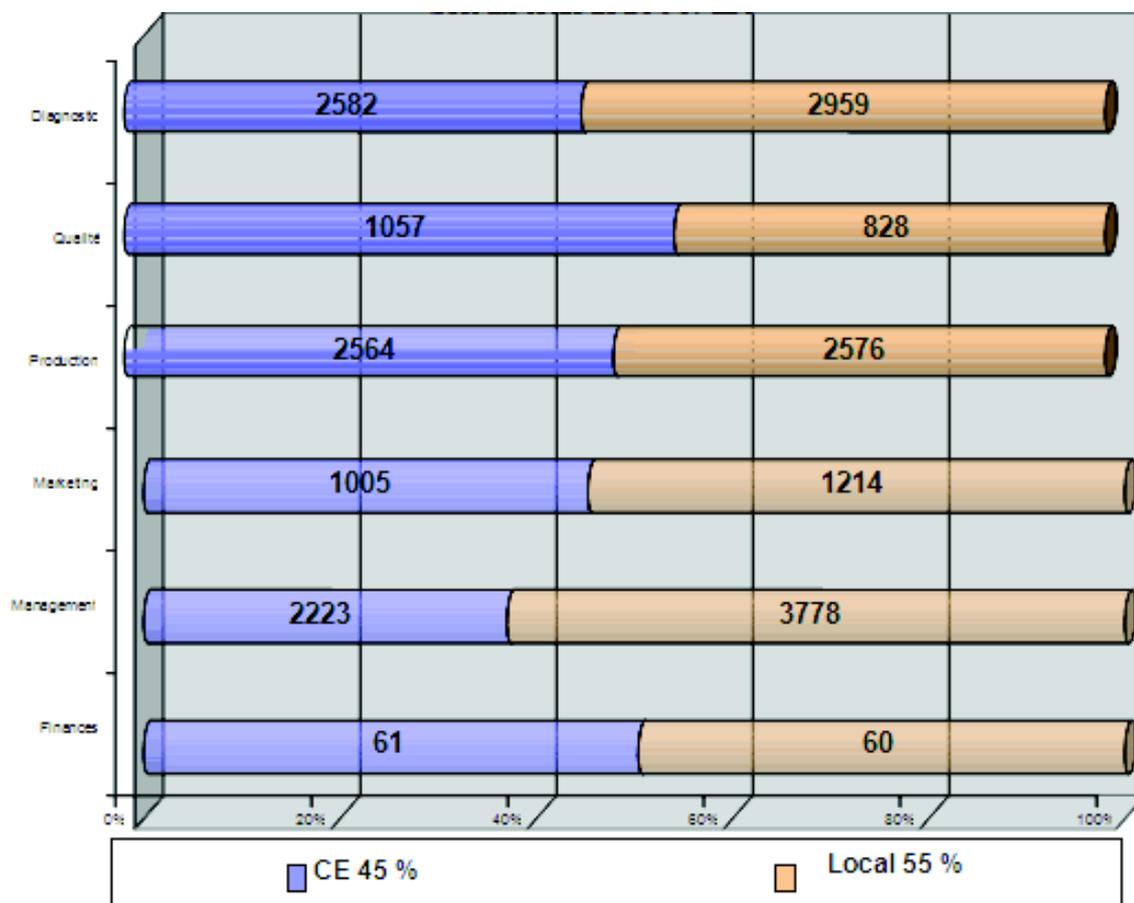
Source : Ed-Pme

- Les actions sur le management et la production ont été réalisées durant toute la durée du programme. Alors que les actions sur les autres fonctions apparaissent plus tard.
- En particulier, on constate l'importance du groupe des actions « Qualité » au travers des actions sur l'ISO 2200 et le marquage CE. Ces actions leur ont permis une amélioration de l'efficacité du management ainsi que de leur produit

Le nombre d'actions (les 896 actions) mises en œuvre par les Pme adhérees marque les variations suivantes sur la période du programme :

- De fin 2003 à juillet 2004, installation progressive des antennes et montée en puissance de leur activité
- Les années 2004 et 2005 observent un fléchissement des actions, du pour l'essentiel à la clôture du contrat-cadre, pourvoyeur d'expertise CT et à l'obligation de passer par un contrat-cadre de la Commission, moins performant en attendant la sélection par le Bénéficiaire d'un nouveau Centre d'expertises CT sur appel d'Offres,
- La période 2005-2006 marque l'apogée du dispositif qui tourne à plein régime, avec le nouveau centre d'expertises CT.

- La décrue de 2007 est due au fait que les actions ont été engagées jusqu'au 31 juillet (7 mois au lieu de 12)

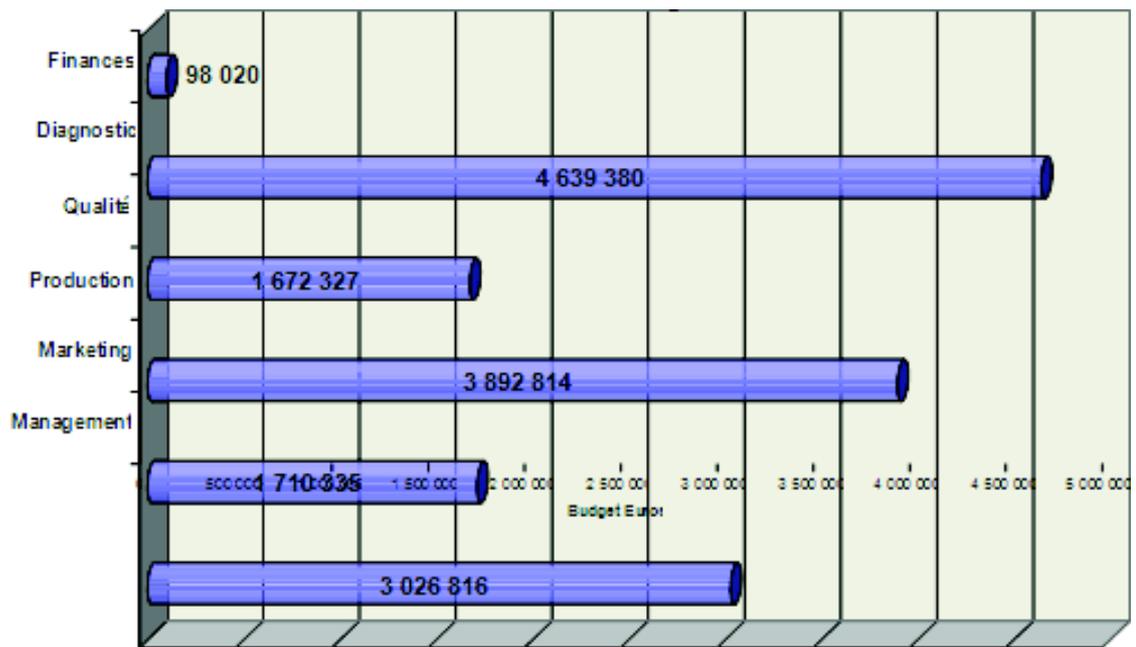


Graphe N°06: Répartition des H/J par rubrique pour 1373 actions

Source : Ed-Pme

Sur 1373 actions (477 diagnostics + 896 actions de mise à niveau) réalisées au profit de 445 PME, le nombre d'H/J locaux est plus important que celui des experts CE. Cela est dû au fait que :

- Beaucoup de diagnostics et d'actions sur le management ont été réalisés par des experts locaux
- Les experts CE ont été requis lorsqu'il n'y avait pas d'expertise locale compétente et expérimentée sur un sujet ; et dans ce cas, l'expert CE était toujours secondé par un expert local en vue du transfert de savoir-faire.



Graphe N°07 : Répartition du Budget en Euros par Catégorie

Source : Ed-Pme

- La grande partie du budget a été consommé par les actions du diagnostic, de production et du management. Ces actions étant primordiales pour une mise à niveau réussie (le diagnostic) et très demandées par la population des PME adhérentes qui cherche à moderniser leur mode de gestion et à améliorer leur productivité (management et production).
 - La communication

Depuis 2002, le Programme EDPME s'est attelé à conduire différentes initiatives pour informer et sensibiliser les PME/PMI algériennes et les chefs d'entreprises sur :

- Le programme, ses composantes, ses apports, et ses nouveaux instruments ;
- La mise à niveau en tant que concept, méthodologie et « comportement » ;
- La problématique de l'environnement de la PME algérienne (entrée en vigueur de l'accord d'association Algérie – UE, financement des PME, stratégies de développement de la PME et du secteur Artisanat, dynamisation des interfaces intermédiaires et autres organismes d'appui, mise à niveau et formation professionnelle, problématiques des filières, etc.).

Ces initiatives se sont essentiellement traduites sur le terrain par des journées d'études et des ateliers (cf. le tableau suivant).

Tableau N°06: la communication autour du programme :

	Nombre participants
Journées information Ed-Pme et restitution résultats	2233
Journées accord d'association Algérie-UE	642
Journée Garantie MEDA	1291
Journée Système de Cotation	412
Journées restitutions analyses filières et autres ateliers techniques (incluant présentation des fiches sous sectorielles)	380
Ateliers collectifs	134
Total au 31/05/2007	5092

Source : Rapport final - Euro Développement PME - Décembre 2007

En plus des journées d'études et ateliers, 03 émissions de TV ont été consacrées à la mise à niveau, diffusée sur Canal Algérie:

- Emission « Enjeux » de décembre 2005 « Mise à Niveau des entreprises ».
- Emission « Enjeux » de janvier 2007 « Mise à Niveau des entreprises ».
- Emission « Indices » de février 2007 « FGAR ».
 - La formation :

L'ambition du programme était d'apporter les meilleures solutions pédagogiques et d'offrir par la même occasion, aux PME l'accès à un formidable réseau d'échanges et de pratiques constitué par les conférenciers, experts formateurs, praticiens et autres institutions internationales et locales, spécialisées dans la formation des chefs d'entreprises et des cadres dirigeants.

Au total **250** actions de formation ont été réalisées durant le programme, réparties sur 3 modes de formation.

- Formation Généraliste et de sensibilisation

Séminaire de sensibilisation et / ou de formation sur des thèmes généralistes, liés particulièrement à la gestion. Ces séminaires se sont déroulés en inter entreprises et on regroupé des participants représentant plusieurs PME de métiers soit identiques ou différents selon la thématique abordée.

159 séminaires ont été réalisés selon ce mode de formation.

- Formation Spécifique

Il s'agit dans ce cas, essentiellement de formations techniques, pour répondre à des besoins spécifiques, plus ciblés, identifiés par les experts intervenants au niveau des PME dans le cadre d'un diagnostic ou d'une action de mise à niveau. Ces formations sont soit de courte ou de moyenne durée, selon les cas.

21 séminaires ont été réalisés selon ce mode de formation.

- Formation-conseil (2+1)

La formation se déroule en salle de conférence durant deux journées, suivie d'une journée de conseil personnalisée par entreprise participante, au profit d'un maximum de 05 PME par session, à raison de 02 participants par entreprise.

Ces journées de conseil, sont consacrées à l'établissement d'un état des lieux de l'entreprise sur la fonction liée au thème du séminaire, en même temps qu'une série de recommandations au chef d'entreprise et à EDPME sur d'éventuelles actions de formation

et/ou de formation envisageables dans le cadre de la perspective de développement de la PME.

70 séminaires ont été réalisés selon ce mode de formation, dont 24 en management, 21 en gestion financière, 14 en qualité et 11 en marketing. **350 PME** ont bénéficié de ce mode de formation.

- L'accès au financement :

La facilitation de l'accès au financement s'est concrétisée au travers 191 actions réparties en fonction de trois objectifs qui ont donné lieu à différents types de prestations spécifiques :

Pour un objectif d'appui ou de création de SFS et banques

- Des Assistance techniques aux SFS et banques **20 actions**

Pour un objectif de mise à niveau comptable et financière des PME

- Des Mises à niveau financières de l'entreprise **27actions**

Pour un objectif d'appui aux PME pour l'obtention de financement

- Des Assistances techniques aux Organismes de Garantie **07**
- Des Elaborations d'ETEF (études-technico-économiques et financières) **133**
- L'édification d'un système de cotation d'entreprises **04**

Cela a nécessité des missions d'Experts qui totalisent au total **3 206 Homme/Jour** dont

- 2030 H/J d'experts locaux
- 1 183 H/J d'experts CE internationaux

La répartition globale par secteur d'activité est ainsi déclinée :

- Industrie agro-alimentaire 30%
- Services 11%
- Industrie chimique 10%
- Industrie mécanique et de la métallurgie 9%.

Conclusion :

Les entreprises algériennes évoluent dans un environnement défavorable à leur développement. Les programmes de mise à niveau sont conçus pour aider ces entreprises à améliorer leur compétitivité et s'aligner aux standards internationaux, d'une part et améliorer leur environnement d'autre part.

Mais en dépit des actions de mise à niveau liées à l'environnement de l'entreprise, le bilan des réalisations dans ce sens reste insuffisant.

Conclusion de la première partie

Les trois pays du Maghreb (L'Algérie, le Maroc et la Tunisie) se trouvent actuellement dans un processus de rapprochement à l'UE. Le point de départ de ce processus mutuel est le programme de partenariat euro-méditerranéen, initié en 1995, qui prévoit à terme la mise en place d'une zone de libre échange euro-méditerranéenne. L'intégration dans cette zone de libre échange nécessite de préparer les économies au choc de leur ouverture. Pour cela, les économies maghrébines ont adopté une stratégie de restructuration et de modernisation des entreprises en améliorant leurs performances, les qualifications de la main d'œuvre,

l'adoption de normes internationales relative à la qualité et aux méthodes de gestion en générale, afin d'acquérir un niveau de compétitivité suffisant pour leur permettre de soutenir la concurrence au niveau internationale, en particulier avec l'Europe.

Les pays du Maghreb en cherchant à se doter d'instruments adaptés à la gestion de la phase de transition et de préparation aux échéances prévues, ont signé des accords avec des bailleurs de fonds internationaux pour développer et/ou assister des programmes d'appui en faveur des entreprises (les programmes de mises à niveau des entreprises).

En Tunisie, le programme de mise à niveau a débuté, par la modernisation et la restructuration du système bancaire, par la modernisation du cadre réglementaire et législatif et la mise à niveau de l'administration et par l'amélioration du système éducatif et de la formation professionnelle. Ensuite, il a touché l'entreprise proprement dite. L'Etat tunisien a préparé ses entreprises à l'ouverture en s'occupant d'abord de son environnement. Il a tracé un programme global de mise à niveau et de son environnement, bien clair et bien défini avec des objectifs bien ciblés.

A la lecture du programme tunisien, on ne sens pas qu'il y a la présence de programmes de bailleurs de fonds étrangers, tellement l'intervention de l'Etat est fortement active, par son rôle dans la définition du programme de mise à niveau, la mise en œuvre d'incitation forte à l'investissement et le pilotage attentif mais non directif.

Avec l'appui de l'AFD centré sur le financement de la restructuration financière des entreprises adhérentes, le programme a touché plus de 2600 entreprises, soit 25% des entreprises industrielles et 50% de celles ayant plus de 10 salariés, il a dépassé le nombre d'entreprises ciblées en objectif. (Soit 350 adhésions /an à la fin mai 2003).

La réussite de ce programme global de mise à niveau a dépendu en grande partie de l'apport des différentes structures tunisiennes d'appui à l'industrie (centres techniques, INNORPI, API, secteur privé de la consultance ...) et celles créées dans le cadre de la coopération internationale la Commission Européenne, AFD, GTZ, KFW...).

Par contre au Maroc, le programme de mise à niveau a mal démarré avec un taux d'utilisation des fonds disponibles très faible au cours de la période de 1997 -2003. Ce retard en démarrage du programme et le recul de l'Etat dans la mise en place d'un dispositif harmonisé de mise à niveau (c'est un programme initié par les bailleurs de fonds destiné au secteur privé et financé par la commission européenne), a traduit une faible appropriation du programme par les acteurs marocains et une faible adhésion des entreprises marocaines.

Le programme de mise à niveau marocain est un programme d'appui à l'entreprise et son environnement avec des incitations financières insuffisantes. L'amélioration des conditions de l'offre de crédit est assurée par une mobilisation des crédits extérieurs et la mise en place de fonds de garantie, l'objectif étant de modifier à terme le comportement des banques, de dynamiser le marché des garanties et de développer l'information ainsi que les outils à l'usage des acteurs des marchés financiers et bancaires. Cette action marque le retrait de l'Etat comme initiateur d'une vraie politique de mise à niveau et le place comme étant régulateur.

Ce n'est qu'en 2002, avec la mise en place du gouvernement de Mr. DRISS JETTOU, que le programme de mise à niveau marocain a connu une redynamisation, il est considéré comme l'une des priorités nationales, mais les résultats sont très limités. Il a très peu touché les petites entreprises ainsi que les industries agro-alimentaires (secteur qui regroupe lui seul 25% des Pmi marocaines, et qui sera très exposé à une forte concurrence nationale et internationale).

La situation en Algérie est toute autre. Le poids excessif de l'économie informelle dont la maîtrise échappe par définition aux pouvoirs publics (selon l'estimation faite par les auteurs dans l'étude FEMISE Algérie (2005), ce secteur dépasserait les 40% en 2001 et occuperait 21,2 % de l'emploi total en 2001), par ces pratiques de fraude et d'évasion fiscale, par sa violation de la législation du travail, par la concurrence déloyale qu'il exerce sur les activités légales, constitue un obstacle à l'instauration d'une économie de marché transparente et productive.

En fait, deux programmes de mise à niveau à l'initiative des entreprises ont été lancés. Le premier (celui de l'ex MIR) est un programme national inspiré de l'expérience portugaise (le PEDIP) et appuyé par l'assistance de l'ONUDI. Le deuxième est un programme qui a fait l'objet d'une convention entre le gouvernement algérien (ministère de Pme/Pmi et de l'artisanat) et la commission européenne dans le cadre du programme MEDA, afin d'appuyer les entreprises (par l'intervention des experts) dans leurs développement par des actions de soutien, d'accompagnement et de mise à niveau. Il a visé aussi l'accompagnement dans la mise en place des sociétés financières spécialisés (SFS) telles les organismes financiers de crédits bail (leasing), fonds de garantie, société de capital risque,... Ces deux programmes sont destinés aux entreprises de 20 salariés et plus, alors que l'examen de la structure de la population des Pme en Algérie, met en évidence, la prépondérance de la très petite entreprise (TPE) ou micro entreprise avec 94,2% de moins de 10 salariés (CNAS 2002).

La coexistence de plusieurs programmes de mise à niveau (ex Ministère de l'Industrie, ED- PME, ministère de la PME Artisanat,..) sans coordination ni cohérence entre eux, l'absence d'une bonne communication et une bonne motivation autour du programme, l'absence d'un discours clair et mobilisateur et d'un cadre sécurisant de la part des pouvoirs publics, autant de contraintes qui rendent les entreprises méfiantes vis à vis du programme de mise à niveau.

La réussite des programmes de mise à niveau algériens des entreprises demeure également tributaire de la problématique du financement qui constitue pour les opérateurs économiques la préoccupation majeure et quotidienne, au moment où la nécessité de la modernisation de leur outil de production et de leur gestion se pose avec acuité. Il a été amélioré par les mécanismes de garanties (programme Ed-Pme), mais qui restent inapplicables au contexte algérien il n'a pas donné de grands résultats. Pour le programme MIR, La nouvelle procédure adoptée pour le paiement de l'aide du Fonds de promotion de la compétitivité industrielle (versement d'une avance) a permis certes de soulager la trésorerie de l'entreprise bénéficiaire mais ne peut en aucun cas se substituer au règlement du problème de financement dont l'accès constitue pour beaucoup d'entreprises engagées dans le programme l'une des principales causes de retard dans l'exécution de leur plan de mise à niveau. Les délais d'octroi des crédits bancaires inhérents à la mise en œuvre des plans de mise à niveau se sont avérés excessivement longs et dissuadent parfois les opérateurs de poursuivre le programme.

Aussi la non intervention forte de l'Etat dans la définition des objectifs clairs et bien ciblés dans une mise à niveau globale de l'entreprise et de son environnement constitue une contrainte majeure en la réussite des programmes de mise à niveau. (Les exemples d'industrialisation des économies asiatiques dans les années 1970 mais aussi de mise à niveau des économies portugaises et tunisiennes incitent à penser qu'une intervention publique allant au-delà de la correction des imperfections de marché puis leur régulation est déterminante).

Bien que des aménagements significatifs aient été apportés au dispositif de mise à niveau du ministère de l'industrie en Février 2005, notamment pour augmenter la

contribution de l'Etat dans le financement de la mise à niveau, réduire les délais de traitement des dossiers, de réalisation des plans de mise à niveau et de paiement des aides du Fonds de promotion de la compétitivité industrielle, l'objectif qui vise plus d'adhésion d'entreprises à ce dispositif reste non réalisé.

Il est à signaler qu'en matière d'incitations financières, il existe des similitudes avec le programme de la Tunisie. Cependant, les entreprises algériennes déstructurées financièrement n'ont pas pu bénéficier de la mise à niveau, alors qu'en Tunisie, les mêmes entreprises ont réussi à se mettre à niveau (tout un programme destiné au financement de la restructuration financière est initié en leur faveur).

Le Pmne du ministère de l'industrie reste très insuffisant dans le suivi et l'évaluation du programme (l'Etat tunisien a même mis en place un instrument d'évaluation du programme, à savoir le baromètre de la mise à niveau, qui est un instrument qui consiste à mener une étude qualitative à court terme, tous les quatre mois. Il vise l'évaluation du PMN et son impact qualitatif sur l'amélioration du management des entreprises concernées durant quatre périodes, depuis le début de son réalisation de son plan d'action jusqu'à son achèvement).

Les programmes initiés par la commission européenne (Ed-Pme et EME) étant des dispositifs d'appui sans les incitations financières, les entreprises algériennes et marocaines ne voient pas nécessairement l'intérêt de se rendre transparente en l'absence d'incitations financières.

Si un appui à l'amélioration de la compétitivité des entreprises formelles est certes important, voir essentiel, la question fondamentale du traitement du secteur informel dans une politique de croissance est laissé en suspens dans le programme de mise à niveau algérien. Pour les micros entreprises qui représentent la majorité de la population des Pme, aucun programme n'est lancé en leur faveur.

Deuxième partie: L'Impact des Programmes de Mise à Niveau sur les Entreprises Agroalimentaires Algériennes « Cas pratique »

CHAPITRE IV : LES INDUSTRIES AGROALIMENTAIRES ALGERIENNES A TRAVERS LES PROGRAMMES DE MISE A NIVEAU

Dans ce présent chapitre, on présentera les caractéristiques des IAA en Algérie et les bases de données des programmes de mise à niveau des entreprises agro-alimentaires et plus particulièrement la liste des entreprises Ed-Pme. Il s'agit dans ce chapitre de donner quelques indications sur le choix des entreprises enquêtées dans le cadre de notre recherche, mais aussi des difficultés rencontrées lors de sa réalisation.

4.1. Les caractéristiques des Industries Agroalimentaires en Algérie

L'IAA regroupe l'ensemble des activités industrielles destinées à la transformation des MP issues de l'agriculture, de l'élevage ou de la pêche en produits alimentaires pour la consommation humaine et animale.

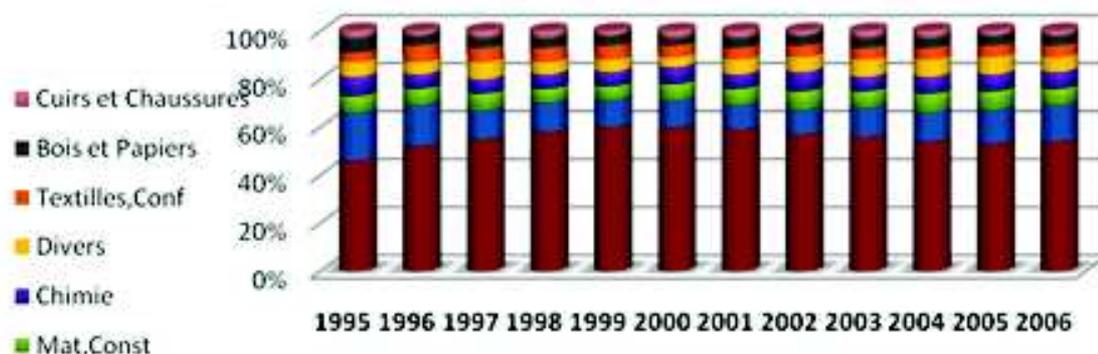
Sur le plan international, on observe depuis quelques années une progression constante de l'IAA dans la consommation internationale : ainsi les produits transformés représentent aujourd'hui plus de 75% du marché agro-alimentaire mondial contre 50% dans les années 80. Avec l'ouverture du marché, cette tendance commence à s'installer sur le marché algérien.¹

D'une part, les IAA subissent, comme dans la plupart des pays sous-développés, des contraintes et des handicaps structurels liés entre autres à la pression démographique et à une urbanisation incontrôlée, à la faiblesse de la productivité et de l'organisation du travail en leur sein, aux grands écarts de coûts par rapport aux industries de transformation alimentaire des pays développés. Il en résulte évidemment une faiblesse relative de leurs performances économiques et donc de leur compétitivité (PEREZ, 1991).²

Le secteur agro-industriel algérien constitue un secteur dominant de l'industrie nationale :

- Il participe depuis plusieurs années, à hauteur de 50-55% au PIB et à 40 à 45% de la valeur ajoutée ; en son sein, quatre filières (meunerie, lait, eaux et boissons non alcoolisées) génèrent plus de 50% de l'activité.

- Il occupe autour de 60% des consommations intermédiaires et génère annuellement un chiffre d'affaires supérieur à 300 milliards de Da et une valeur ajoutée de 152 milliards de Da.
- Il fournit en 2008, plus de 120 000 emplois, soit 40% de la population active industrielle, exerçant dans plus de **17 000 entreprises**.



Graph n 08 : Structure de la production industrielle par branches

source : ministère de l'industrie et de la promotion des investissements

¹ « Contribution des industries agroalimentaires à la sécurité alimentaire de la nation », 1ères assises nationales des industries agroalimentaire, rapport provisoire Juillet 2009.

² Mourad Boukella : « les IAA en Algérie : politiques, structures et performances depuis l'indépendance », in cahier option méditerranéennes, CIHEAM/CREAD, volume 19, 1996.

³ « Stratégie nationale de développement des industries agro-alimentaires » 1ères assises nationales des industries agroalimentaire, Mars 2010.

- Ce secteur connaît une nette augmentation du nombre d'entreprises depuis 2003 jusqu'à 2009. (Tableau suivant)

Nbre de Pme privé / Secteur d'activité	Année 2003	Année 2004	Année 2005	Année 2006	Année 2007	Année 2008	Année 2009
Pme Privées	207 949	225 449	245 842	269 806	293 946	321 387	345 902
Dont : IAA	13 058	13 673	14 474	15 270	16 109	17 045	17 679

Tableau N°07 : Evolution du nombre des entreprises agro-alimentaires privées de 2003 à 2009

Source : fait par nous même à partir des bulletins d'informations statistiques (2004-2009), ministère de la Pme/Pmi et de l'artisanat

La branche des IAA est en pleine expansion (volumes de production en constante augmentation) mais elle affiche une très faible proximité avec l'amont agricole (peu de produits locaux valorisés). Les importations alimentaires représentaient près de 8 milliards de dollars en 2008 et les exportations quant à elles demeuraient très faibles (119 millions de dollars pour le même exercice dont moins de 10% en produits élaborés). La facture

des importations alimentaires est passée en 2008 à près de 12 milliards de dollars (en y incluant les consommations de l'amont agricole (facteurs de production) et industriel (biens d'équipements et demi produits)) ¹

Les IAA en Algérie sont encore trop peu présentes, particulièrement dans les territoires ruraux et intègrent trop faiblement les productions nationales. Elles sont caractérisées par ² :

- Un faible degré d'intégration verticale en amont et en aval (déconnectée de l'amont agricole) ;
- Une forte dépendance des importations des produits agricoles ;
- Une orientation vers le marché local et détachée du marché extérieur (des difficultés d'affronter la concurrence internationale) ;
- Une faible compétitivité ;
- Un handicap généré par l'absence de stratégie globale et de cohérence (nombre cas de surcapacités) ;
- Un système commercial et logistique traditionnel avec des coûts de fonctionnement excessifs et une absence de transparence dans la détermination des prix ;
- Une faible maîtrise des méthodes modernes d'organisation et de management des entreprises ;
- Une faiblesse de régulation et d'encadrement du marché ;
- Une asphyxie causée par les nombreux cas de concurrence déloyale qui déstructurent les entreprises crédibles ;
- Une faible structuration des professions ;
- Une capacité d'attraction des investissements étrangers presque inexistante.

¹ « Stratégie nationale de développement des industries agro-alimentaires », Mars 2010. Op.cit.

² Nouad. M.A : « programme d'appui stratégique au secteur des industries agroalimentaires » Ministère de l'industrie et de la promotion des investissements, Mars 2009.

La contrainte principale des unités agro-alimentaires se situe au niveau de l'approvisionnement en matières premières agricoles en termes de quantité, de qualité et de prix ; la production agricole est irrégulière souvent en raison des méthodes de production (multiplicité des producteurs, techniques rudimentaires, etc.). L'hétérogénéité des matières premières réceptionnées a des conséquences directes sur le fonctionnement des unités de transformation (calibres différents, taux de déchets élevés, intervention manuelles). ¹

Ces considérations expliquent en grande partie pourquoi les unités de transformation ne traitent qu'une proportion très faible de la production locale et affichent un taux d'utilisation des capacités qui ne permet pas un retour rapide sur l'investissement. De même l'irrégularité des flux, l'abandon de certaines cultures, les surcoûts générés et l'absence de relations contractuelles ont fini par décourager les entreprises qui se sont alors tourné vers le marché international (céréales, lait, huile brute, sucre, intrants aliments avicoles,...) pour satisfaire leurs besoins. ²

Cette intégration au marché mondial s'est caractérisée et s'est aggravée par une dépendance accrue vis-à-vis des pays développés. Comme il convient de souligner que

les industries de transformation de produits agricoles de base sont à faible intensité technologique.

Les seules branches qui offrent une large gamme de produits relativement élaborés restent le lait (lait reconstitué, glaces, crème, yaourt, fromage), les corps gras (huile de table, savonnerie) et les céréales (semoules, farines, pâtes). Cependant, certains investissements ont dû être mis à l'arrêt faute d'approvisionnement en produits agricoles.

Si l'IAA représente l'un des moteurs de croissance, notamment pour les secteurs des céréales, du lait, des conserves, des corps gras et des boissons, le pays n'a pas réussi à assurer son autosuffisance alimentaire, affiche une balance commerciale déficitaire et est devenu le premier importateur africain de denrées alimentaires. L'Algérie est classée comme le plus grand importateur et le plus faible exportateur des pays MEDA. ³

Un oligopole mondial constitué d'une centaine de groupes contrôle aujourd'hui le marché de ces produits de masse duquel semblent désormais exclues les petites et moyennes entreprises. J. L. Rastoin estime que les barrières à l'entrée seront de plus en plus élevées pour faire partie de l'oligopole, la taille critique au plan international se situant entre deux et cinq milliards de dollars de chiffre d'affaires selon les secteurs. C'est la masse financière minimum nécessaire pour réaliser les investissements matériels de maintien dans le secteur. ⁴

Manifestement, les entreprises agro-alimentaires algériennes les plus importantes ne disposent pas d'une telle capacité pourtant nécessaire pour préserver des parts de marché jusque là artificiellement protégée par l'interventionnisme étatique, et surtout pour assurer leur propre survie en tant qu'entreprises industrielles. Que les firmes multinationales continuent à poursuivre à l'égard de l'Algérie la même stratégie de pénétration par les échanges ou qu'elles optent dans l'avenir pour l'investissement direct, force est de constater que la concurrence constituera pour les IAA algérienne une contrainte majeure à leur développement futur. ⁵

¹ « Contribution des industries agroalimentaires à la sécurité alimentaire de la nation », Juillet 2009.

² Ibid.

³ « Stratégie nationale de développement des industries agro-alimentaires », Mars 2010. Op.cit

⁴ Mourad Boukella. 1996. Op.cit.

⁵ Ibid.

Les entreprises agro-alimentaires doivent en effet entreprendre des efforts importants pour faire face aux multiples contraintes qui les caractérise et répondre ainsi d'une manière efficace aux changements rapides de l'environnement national et international.

En effet, le secteur des IAA occupe une place privilégiée dans le processus de libéralisation et de mise à niveau de l'économie. Des programmes de mise à niveau ont été lancés à la faveur des entreprises agro-alimentaires. A savoir, le programme ONUDI (qui a pour objectifs: la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité d'un échantillon de 12 entreprises industrielles appartenant au secteur agro-alimentaire, la formation de 20 ingénieurs et cadres selon la démarche HACCP, la mise en place du programme HACCP

dans 12 entreprises agro-alimentaires et l'assistance pour le compagnonnage industriel et partenariat), le programme algéro-allemand (qui a pour objectif l'amélioration de la compétitivité des PME algériennes de moins de 20 salariés. Avec quatre composantes, le programme s'adresse d'une manière globale aux problèmes qui inhibent l'épanouissement du potentiel entrepreneurial), le programme Ed-Pme, le programme du ministère de l'industrie et de la promotion de l'investissement (ex MIR) et le programme national de mise à niveau du ministère de la Pme et de l'artisanat ...

4.2. Présentation de la base de données Ed-Pme

En se basant sur la liste des entreprises agro-alimentaires qui ont adhéré au Pmne Ed-pme et notre enquête sur le terrain, nous avons essayé d'élaborer une base de données des entreprises qui ont véritablement bénéficié des actions du programme.

Sur une population de 187 entreprises agro-alimentaires adhérees au programme Ed-pme, seulement 134 ont réellement bénéficié d'au moins une action de mise à niveau en plus du diagnostic ou du pré-diagnostic.



Graphe n 09 : Nombre d'entreprises et actions de mise à niveau

Source : fait par nous même à partir de la base de données Ed-pme

- 53 entreprises ont fait un diagnostic (ou un pré-diagnostic) sans suite.
- 54 entreprises ont fait un diagnostic et une action de mise à niveau.
- 32 entreprises ont fait deux (02) actions de mise à niveau.
- 48 entreprises ont fait trois (03) actions et plus.

Une action de mise à niveau est une action de Conseil, de Formation et d'Information pour mener à bien dans l'entreprise les transformations indispensables dans la gestion des hommes et des activités et en vue de permettre aux chefs d'entreprise d'acquérir des attitudes nouvelles, des réflexes et des comportements, des méthodes de management dynamiques et innovantes»

4.2.1. Répartition des entreprises sur le territoire national

Le choix de la région centre comme lieu d'implantation des entreprises agro-alimentaires s'explique par l'importance du marché en tant que marché de consommation et en tant que place de distribution pour le reste du pays. La région Est s'impose comme une plate forme commerciale d'importance. Par contre le faible poids de la région Ouest reviendrait à une faible représentativité du panel Ed-Pme. Enfin, le Sud est représenté par un nombre de dix (10) entreprises seulement, ceci est dû à la non densité des entreprises agro-alimentaires dans cette région du pays.

Les 134 entreprises concernées par le programme de mise à niveau sont réparties sur le territoire national comme indiqué dans le tableau qui suit :

Tableau N°08: Répartition des entreprises adhérees au Pmne Ed-Pme :

Région	Nombre d'entreprises
Centre	50
Est	47
Ouest	27
Sud	10
Total	134

Source : fait par nous même à partir de la base de données Ed-Pme

4.2.2. Les actions de mise à niveau

Les entreprises de 20 salariés et plus après leurs diagnostics, ont bénéficié d'actions de mise à niveau, l'importance de ces actions est relevée sur le tableau suivant :

Source : fait par nous même à partir de la base de données Ed-Pme



Graphe N°10: Importance des actions de mise à niveau des entreprises agro-alimentaires

Source fait par nous même à partir de la base de données Ed-Pme

Le graphique ci-dessus nous montre que, sur 321 actions de mise à niveau menées, la vedette reste au couple management- qualité. Car les entreprises agro-alimentaires relèvent bien un besoin en qualité et en management surtout en HACCP et en organisation. Le HACCP étant l'étape préalable pour la certification dans l'agro-alimentaire.

- En management, les actions en organisation sont les plus importantes, les entreprises algériennes trouvent d'énormes difficultés à s'organiser.
- En marketing, les entreprises s'orientent plus vers le marketing opérationnel, leurs objectifs étant à court terme pour des résultats en temps réduit.
- En finance, c'est l'étude technico-économique et financière (ETEF) qui intéresse les entreprises. Le problème majeur dont souffrent les Pme/Pmi algériennes surtout les TPE est l'accès au crédit.
- En ce qui concerne la qualité, comme nous l'avons déjà cité plus haut, c'est le l'HACCP qui prend la grande part, c'est une étape première pour aller vers certification.

Enfin, pour ce qui est de la production, c'est la gestion de la production qui généralement, préoccupe beaucoup plus les chefs d'entreprises, en matière d'élaboration des systèmes de traçabilité et de maîtrise du processus de production. Les actions de mise à niveau sont présentées dans le graphique suivant.

Toutes les entreprises qui ont adhéré au programme de mise à niveau (au total de 136 entreprises) passent par un diagnostic, une étape préalable et obligatoire avant toute action de mise à niveau.



Graphique N°11: Type et Sous Type d'Action de Mise à Niveau

Source fait par nous même à partir de la base de données Ed-Pme

Dans tout programme de mise à niveau, la méthode consiste à approcher l'entreprise, vérifier son éligibilité et si elle respecte les critères du programme Ed-pme, les experts proposent au chef d'entreprise de commencer par un diagnostic. Ce diagnostic va formuler un certain nombre de recommandations qu'on appelle « plan de mise à niveau ». Ensuite, ce dernier peut être mis en œuvre soit en totalité avec l'Ed-Pme (en général c'est le cas), soit une partie seulement et le reste est instauré par l'entreprise elle-même ou avec d'autres appuis qu'elle peut trouver ailleurs. Vu le temps que cela demande et les difficultés rencontrées pour persuader les chefs d'entreprises, cette méthode a été abandonnée à partir de l'année 2004 au profit d'une approche plus directe ; c'est le passage de l'approche

« diagnostic » à l'approche « pré-diagnostic ». L'entrée dans le processus de mise à niveau s'effectue par une action de mise à niveau couplée à un diagnostic. Cette action de mise à niveau est proposée sur la base des carences récurrentes constatées dans le pré-diagnostic déjà effectué et le diagnostic débouchera sur des recommandations pour d'autres actions de mise à niveau spécifiques. D'où le nombre important des pré-diagnostic soit **112**.

Le pré-diagnostic a pour but, la réalisation d'un premier contact entre l'Entreprise, ses dirigeants et le consultant chargé de la mission, mais aussi la vérification de l'existence formelle et légale de l'entreprise ainsi que sa mise en activité réelle, sur la base de critères administratifs, son éligibilité aux actions du programme effectuer, sur la base de critères économiques, la réalisation d'une première évaluation du potentiel interne et externe de l'entreprise (sur la base de son historique, du profil du chef d'entreprise, de la définition de son organisation), l'identification rapide de sa problématique et enfin l'identification d'une première action de mise à niveau avec le chef d'entreprise, simple à mettre en place.

4.3. Présentation de la base de données du Pmne de l'ex MIR

Sur 91 entreprises agroalimentaires acceptées pour la phase diagnostic seulement 17 entreprises ont bénéficié des aides financières du fonds de promotion de la compétitivité industrielle. Et sur ces 17 entreprises, 09 ont finalisé leurs plans de mise à niveau.

Tableau N°10: Répartition des entreprises adhérees selon la branche d'activité :

Branche d'activité	Nombre d'entreprises	Branche d'activité	Nombre d'entreprises
Agro-alimentaire	91	Plastique	25
Mécanique/métallique	56	Textile/cuir	22
Matériaux de construction/bois/ liège	41	Services d'appui	22
Chimie/ pharmacie/ Papier	32	Electrique/électronique	21

Source : Ministère de l'industrie et de la promotion des investissements

4.4. Présentation de la base de données de l'échantillon d'étude

Dans notre cas, on analysera l'impact des deux (02) programmes Ed-Pme et ex MIR, (ces deux programmes sont destinés aux entreprises industrielles notamment celle de l'agro-alimentaire qui se sont appropriées la plus grande partie des entreprises adhérentes) à travers un échantillon choisit par convenance de 26 entreprise qui couvre presque tous les sous-secteurs de l'agro-alimentaire.

Notre enquête a commencé au mois de juin 2007 non sans rencontrer des difficultés dont:

- la non réponse des responsables d'entreprises, ce qui nous a obligé de revenir à chaque fois dans l'espoir qu'ils nous répondent;
- la lenteur des chefs d'entreprise pour répondre aux questionnaires (qui dure jusqu'à 3 à 4 mois). Pour les chefs d'entreprises hors Alger, on a abandonné pas mal de questionnaires (nous ne pouvions pas nous déplacer plusieurs fois).
- la liste d'entreprises qui ont adhéré aux programmes et qui nous a été fournie par les institutions chargées de la mise en œuvre des programmes de mise a niveau n'était pas correcte. Lors de notre enquête nous avons constaté que :

- Des entreprises étaient inscrites sur la liste alors qu'elles n'avaient pas adhéré aux programmes de mise à niveau,
- Des entreprises qui ont adhéré aux Pmne, ne figuraient pas sur la liste,
- Des entreprises ont déclaré faillite,
- Le processus de mise à niveau est toujours en cours dans certaines entreprises. Ce dernier était le cas le plus fréquents et cela nous rendait l'analyse d'impact très difficile.
 - Des facteurs tels que, la dispersion des entreprises sur le territoire national, les zones d'activités ne sont pas déterminées par une adresse fixe et correcte, pas de plaques qui désignent le nom d'entreprise et les difficultés d'atteindre les zones d'activités nous ont obligé à interroger au hasard les entreprises.

Toutes ces causes, on fait que notre enquête ne s'est achevée qu'au mois de mai 2008.

Concrètement, sur un nombre de 192 entreprises apparues dans la liste Ed-pme, 187 entreprises ont été contactées par Ed-pme et seulement 134 ont réellement fait une mise à niveau.

Pour le programme MIR, 17 entreprises agro-alimentaires ont adhéré au programme et seulement 9 ont finalisé leurs mise à niveau.

Au total, en faisant la somme des deux, 154 entreprises ont bénéficié des actions prévues par les programmes de mise à niveau concernés par notre recherche.

Pour la réalisation de notre enquête, nous avons contacté 71 entreprises. Sur ces 71 entreprises approchées, 26 ont répondu alors que 45 entreprises n'ont pas répondu. Sur ces 45 entreprises qui n'ont pas répondu :

- 42 entreprises figuraient dans la liste des entreprises qui ont adhéré au Pmne Ed-Pme, (21 entreprises n'ont pas voulu carrément répondre, 06 n'ont pas adhéré, 04 ont déclaré faillite, 10 ont fait un diagnostic sans suite et une est entrée en partenariat,
- 03 entreprises figuraient dans la liste des entreprises qui ont adhéré au Pmne de l'ex MIR, (une entreprise n'a pas répondu, 01 n'a pas adhéré et une est entrée en partenariat)

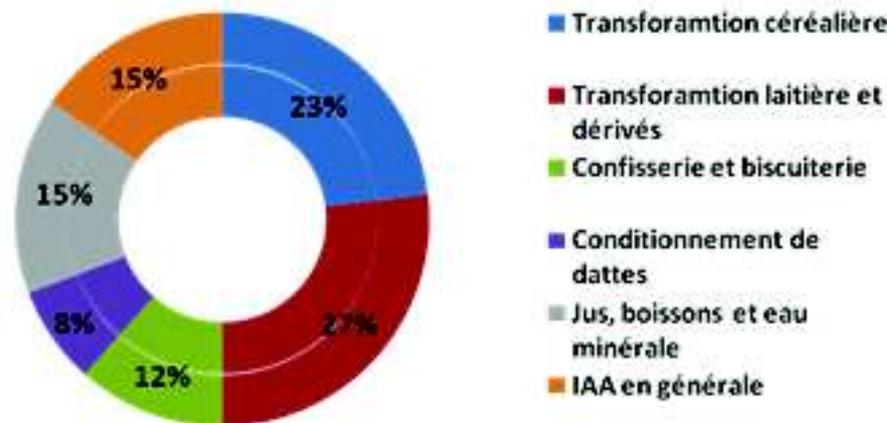
Les 10 entreprises qui ont bénéficié d'un diagnostic non suivi d'actions de mise à niveau, ne sont pas allées plus loin pour un certain nombre de raisons qui sont:

- L'insuffisance de moyens financiers,
- La non concordance des objectifs des entreprises avec le programme (elles cherchent le financement des équipements),
- Les antennes Ed-pme n'ont pas honoré leurs engagements d'après les entreprises,
- Les entreprises ne font plus confiance aux pouvoirs publics et entament une mise à niveau elles-mêmes.
- La non présence d'experts dans l'activité de l'entreprise.

Le nombre d'entreprises qui ont accepté de répondre à nos questions est de 26 dont 23 entreprises ayant adhéré au programme Ed-pme et 06 ayant adhéré au programme MIR (03 entreprises ont adhéré aux 02 programmes).

Pour le programme Ed-pme **14** entreprises ont été interviewées et 9 ont rendu les questionnaires sans entretien. Pour le programme MIR, on a interviewé **03** entreprises et 03 nous ont rendu le questionnaire.

4.4.1. Répartition des entreprises selon l'activité



Graphe n° 12: Secteur d'activité

Source fait par nous même à partir de la base de données

Le Pmne touche presque tous les sous secteurs de l'agroalimentaire. Les plus importants sont la transformation laitière et céréalière et ce sont les secteurs les plus dépendants des marchés extérieurs de matière première.

L'industrie laitière algérienne se distingue par un marché à potentiel de croissance élevé. Mais la production de lait pasteurisé traverse une forte crise de rentabilité en raison de la rigidité des prix de ventes (prix administré et gelé depuis 2001).

Cependant, l'investissement massif des acteurs du secteur privé a entraîné une forte densité du tissu industriel, réparti sur tout le territoire. C'est un marché de plus en plus ouvert.

Le marché des produits laitiers commence à se structurer et à adopter les pratiques commerciales des entreprises leaders qui imposent les facteurs clés de succès. Les entreprises du sous-secteur sont obligées de suivre et d'appliquer ces pratiques.¹

Pour la transformation céréalière, c'est le marché des pâtes qui est en forte progression depuis la libéralisation de l'activité. C'est aussi un marché qui connaît une forte concurrence en raison de l'implantation de fabriques privées et, aussi des produits d'importation destinés à des segments du haut du marché. Le phénomène de diffusion du modèle européen et l'amélioration de la qualité de l'offre devraient, sans nul doute, entraîner encore un accroissement en pâtes².

Pour la filière boissons, la concurrence est rude, probablement l'une des plus intenses dans le secteur des IAA en Algérie. Des structures pouvant être considérée comme oligopolistiques, la filière est dominée par des intervenants majeurs qui accaparent l'essentiel des parts de marché.

Rappelons qu'en Algérie, les producteurs de boissons sont historiquement ancrés dans le paysage industriel et commercial. Certaines marques ont plus d'un siècle d'existence.

Toutefois, la naissance du secteur privé dans les années 90 s'est développée très rapidement et surtout depuis 1996, soit avec des marques nationales, soit avec des franchises et des groupes étrangers. La filière boissons se caractérise par³:

- Une structure oligopolistique et une multitude d'opérateurs locaux;

- Un système d'information insuffisant absence, jusqu'à la création de l'APAB, de cadre professionnel adéquat, regroupant les producteurs de boissons pour constituer une force de propositions auprès des autorités publiques);
- Une réglementation insuffisante et faiblement appliquée ;
- Un accompagnement bancaire insuffisant ;
- Une imposition excessive et des relations difficiles avec les services des douanes ;
- Une filière caractérisée par une concurrence déloyale et un marché informel important.

Sur les 1467 entreprises enregistrées dans l'activité boissons au CNRC, seules 400 à 450 activent réellement. Environ 400 entreprises produisent des boissons plates et des boissons gazeuses et 33 entreprises des eaux embouteillées. ⁴

Cf. Evolution 2005/ 2006 du nombre d'entreprises dans les Industries agro-alimentaires (filiale boisson Ed-Pme).

¹ Kaci et Sassi : « Industrie laitière et des corps gras » Ed-Pme, 2007.

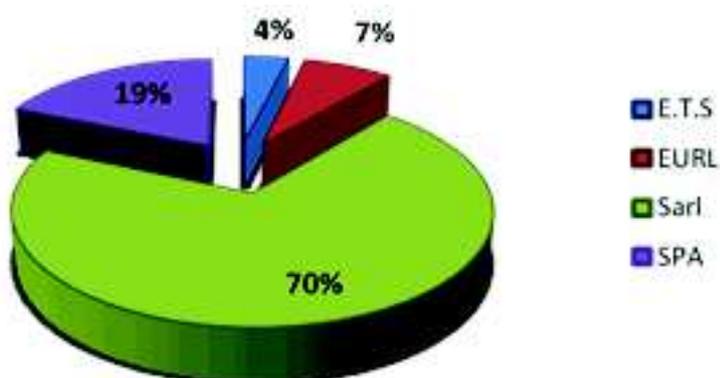
² Yacine Sassi : « transformation des céréales », recueil des fiches sous-sectorielles. Ed-pme, 2007.

³ A. Boudra : « Industrie des boissons et des jus de fruits » Ed-Pme, 2007.

⁴ Ibid

4.4.2. Le statut juridique des entreprises

Le droit algérien dispose de 7 types de sociétés commerciales : SNC, SCS, SARL / EURL, SPA, SCA. Dans notre échantillon, on remarque la prédominance des SARL avec un taux de 70% suivies des SPA avec un taux de 19%.



Graphique n° 13: Raison sociale de l'entreprise

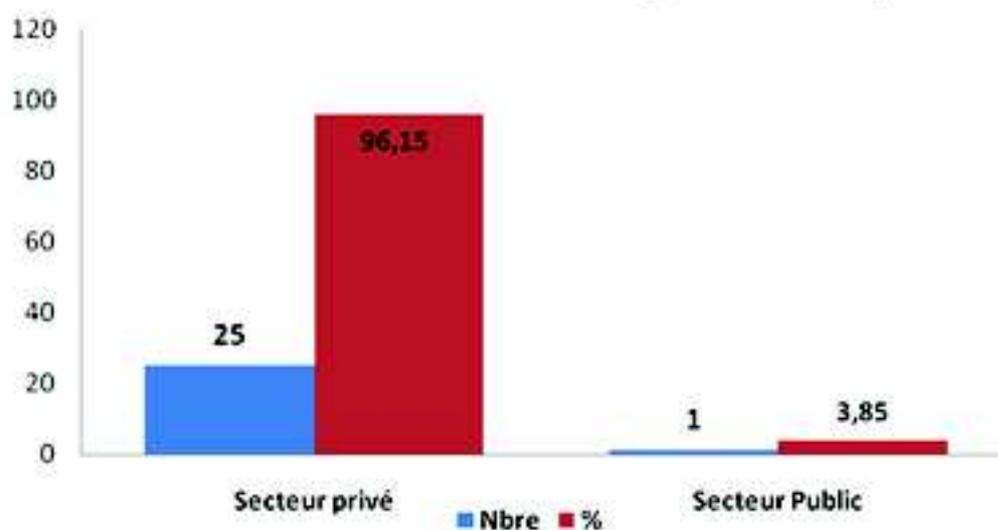
Source fait par nous même à partir de la base de données

Les entreprises enquêtées appartiennent au secteur public et privé :

Tableau N°11: Tableau croisé Secteur Appartenance et adhésion au Pmne:

		Si oui, lequel		Total
		le programme du ministère de l'industrie	le programme MEDA/EDPME	
Secteur Appartenance	Secteur public	1	0	1
	Secteur privé	5	23	28
Total		6	23	29

Source : fait par nous-mêmes à partir de notre base de données



Graphie N 14 : Secteur d'appartenance des entreprises

Source fait par nous même à partir de la base de données

Après le croisement effectué entre les entreprises enquêtées pour les deux programmes et leurs secteurs d'appartenance, on relève :

- qu'un grand nombre d'entreprises privées ont adhérées au programme Ed-Pme (le programme Ed-Pme étant destiné qu'aux entreprises privées),
- que le Programme MIR est destiné aux entreprises privées et publiques,
- que 23 entreprises ont été enquêtées pour le programme Ed-Pme,
- que 06 entreprises ont été enquêtées pour le programme MIR,
- et que 03 entreprises ont fait les deux (02) programmes.

Conclusion

L'industrie agroalimentaire est la plus importante du pays. Plus de 50% de la production intérieure brute hors hydrocarbures est assurée par ce secteur d'activité. Cette industrie emploie plus de 120 000 salariés et cela représente 40% de la population active du secteur industriel.

Malgré que le secteur agroalimentaire ait connu depuis une dizaine d'années, une évolution remarquable, qui se manifeste par l'émergence d'un tissu très dynamique des Pme privées, il reste, en effet, confronté à l'exacerbation de la concurrence, à la contraction

de la demande de marchés, à la hausse des coûts et aux contraintes de la réglementation et de la normalisation.

Par conséquent, deux programmes de mise à niveau ont été lancés en faveur des entreprises agroalimentaires qui nécessitent l'adoption des standards internationaux de qualité, de production, de gestion,... pour améliorer leur compétitivité et générer par la suite une capacité d'accumulation de croissance.

Le programme Ed-Pme a eu la plus grande adhésion des entreprises agroalimentaires, il se base sur l'assistance technique en organisation, en qualité et en production. Par contre, le programme ex-Mir s'est accaparé une faible adhésion malgré que ce programme est destiné aux entreprises publiques et privées et qu'il finançait les actions matérielles.

Nous analyserons dans le chapitre qui suit les données recueillies suite à l'enquête faite auprès des entreprises agroalimentaires, afin de mieux comprendre le fonctionnement des programmes de mise à niveau au niveau des entreprises et de relever l'impact de ces derniers.

CHAPITRE V: ANALYSE DES DONNEES ET IMPACTS DES PROGRAMMES DE MISE A NIVEAU SUR LES IAA ALGERIENNES

Il s'agit dans ce chapitre de présenter les principaux résultats de notre enquête. Notre analyse portera beaucoup plus sur le programme de mise à niveau Euro-développement, vu le grand nombre d'entreprises enquêtées (23 entreprise). Le programme MIR sera analysé brièvement à cause du nombre réduit des entreprises enquêtées et des informations recueillies.

5.1. Le programme Ed-Pme

5.1.1. Degré de connaissance et de communication autour du programme

5.1.1.1. Date d'adhésion au Pmne Euro-développement

Suivant le tableau ci-dessous, on constate que malgré le lancement du programme de mise à niveau en 2000, la majorité des entreprises ont adhéré à partir de l'année 2005, le responsable de l'antenne centre Mr Ali HARBI, explique le retard de la mise en œuvre du programme par : « *L'UE donne d'habitude de l'argent aux ministères. Pour ce programme, l'UE a décidé de faire elle-même le contrôle sur l'argent. Elle a créé UGP Ed-Pme, unité de gestion de portefeuille du programme* ». *La création de cette unité a engendré le retard entre le lancement du programme qui a eu lieu en 2002 et les signatures de contrat en 2000 entre l'UE et le ministère de la Pme.*

Le responsable de l'antenne centre, réparti le déroulement du lancement du programme en deux phases :

- **Entre 2002-2004 : Phase du programme Ed pme-entreprises**, c'est la phase de la décision de faire appel aux experts algériens afin de mieux entretenir les relations entreprises- Ed pme et de mieux réaliser le programme. Et cela, suite à aux difficultés

rencontrés par les étrangers lors de leurs entrevues avec les chefs d'entreprises. Cette phase a consisté, aussi à faire des appels d'offres et des entretiens pour le recrutement des experts algériens.

· **L'année 2004** était **une phase opérationnelle**, alors que l'année **2005**, était l'année où on a connu la grande **masse d'entreprises** qui ont adhéré à cause de l'installation des antennes un peu partout, beaucoup plus proches des entreprises et aussi la présence des experts algériens ; il y a eu le plus grand nombre d'entreprises adhérees.

Tableau N° 12: Date d'adhésion des entreprises au programme Ed-Pme :

		Fréquence	Pourcentage
Valide	2000	1	4,3
	2003	2	8,7
	2004	1	4,3
	2005	8	34,8
	2006	9	39,1
	2007	2	8,7
	Total	23	100,0

Source : fait par nous-mêmes à partir de notre base de données

Les antennes ont fait une poussée intense et active du programme au niveau des entreprises vu la distance de ses dernières.

Le Directeur d'Ed-Pme appuie ses dires, on relevant toutes les contraintes rencontrées lors du démarrage du programme. (Voir aussi revue ECONOMIA N°3, septembre 2007)

Il explique qu'au début, il y avait trois contraintes très fortes :

« **Première contrainte** : bien que le projet ait officiellement vu le jour en octobre 2000, rien de concret n'a été fait pendant près de deux années, si non des promesses non tenues aux chefs d'entreprise, promesses qui ont érodé leur confiance. Le milieu de la Pme était donc méfiant, d'abord vis-à-vis du programme du ministère de l'industrie qui peinait à prendre son essor et puis avec le nôtre qui tardait à démarrer. L'image du programme était très dégradée.

Deuxième contrainte : la conception erronée que se faisaient les entreprises de la mise à niveau. Ils l'entendaient avant tout comme des facilités pour obtenir de nouveaux équipements. Autrement dit, l'entrepreneur algérien moyen pensait que le développement et la compétitivité de son entreprise passaient par l'acquisition des meilleurs équipements et qu'à ce moment là, forcément, il fabriquerait des biens de meilleure qualité et que son produit serait vendu sans aucun problème.

Troisième contrainte : les opérateurs algériens étaient habitués à ce que les programmes d'appui gouvernementaux soient gratuits. Nous leurs avons dit que notre appui était payant à hauteur de 20% du coût. Ce qui était inconcevable pour certains chefs d'entreprises ».

« Pendant un an et demi, nous avons eu beaucoup de mal à faire rentrer les entreprises dans la mise à niveau. Les choses se sont nettement améliorées au second semestre 2003, début 2004, quand les antennes du programme sont entrées en action, ce fut un véritable élément déclenchant. Autre élément ayant contribué à attirer plus d'intérêt pour notre programme, c'est que nous sommes passés d'une méthodologie classique de mise à

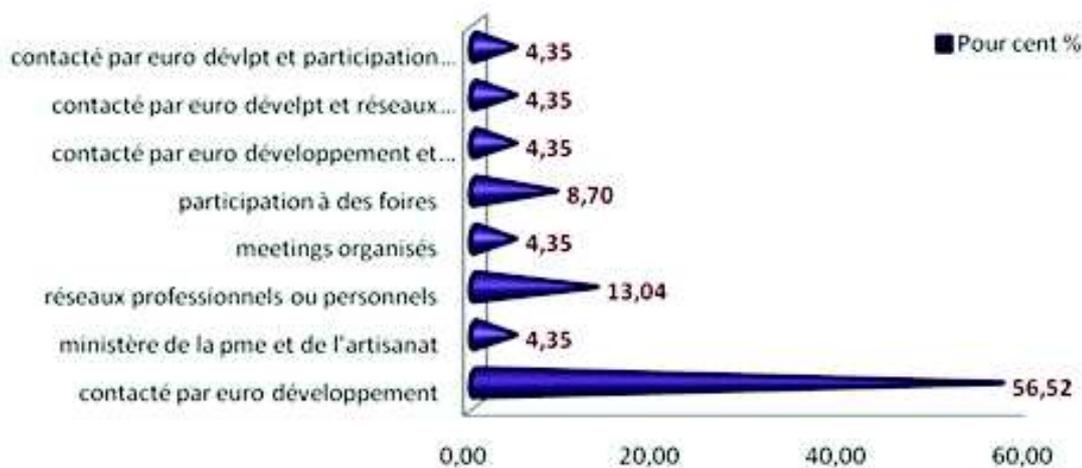
niveau à une méthodologie spécialement adaptée au contexte algérien». C'est le passage du « diagnostic » au « pré-diagnostic ».

En croisant les deux questions ; estimez-vous avoir pris connaissance du Pmne en temps utile ? Et veuillez indiquer la date. On remarque que la majorité des entreprises n'ont pris connaissance de l'existence du programme qu'à partir de 2005 (et pour eux c'est en temps utile), ceci confirme que la communication autour du programme a réellement donné ses fruits qu'avec l'installation des antennes régionaux Ed-pme. (Voir tableau suivant)

Tableau N° 13: estimez vous avoir pris connaissance en temps utile * veuillez indiquer la date

		Date						Total
		2000	2003	2004	2005	2006	2007	
Estimez-vous avoir pris connaissance en temps utile	oui	1	1	0	5	4	1	12
	non	0	0	1	2	2	1	6
Total		1	1	1	7	6	2	18

La majorité de nos entreprises ont pris connaissance de l'existence du programme par le biais d'Euro-développement (cf. graphe suivant).



Graphe N 15 : Connaissance du Pmne par les entreprises

Source fait par nous même à partir de la base de données

5.1.1.2. Les raisons d'adhésion des entreprises au Pmne

Parmi les raisons essentielles qui ont poussé un grand nombre d'entreprises à adhérer au Pmne sont :

- 1.-L'amélioration de l'organisation (74%),
- 2.-L'amélioration de la qualité (65%),
- 3.-L'adaptation de la stratégie de l'entreprise (52%),
- 4.-Et enfin la recherche de la productivité (48%).

Ces raisons confirment la volonté des entreprises à vouloir devenir compétitives.



Graphe N°16: Les Raisons d'adhésion des entreprises

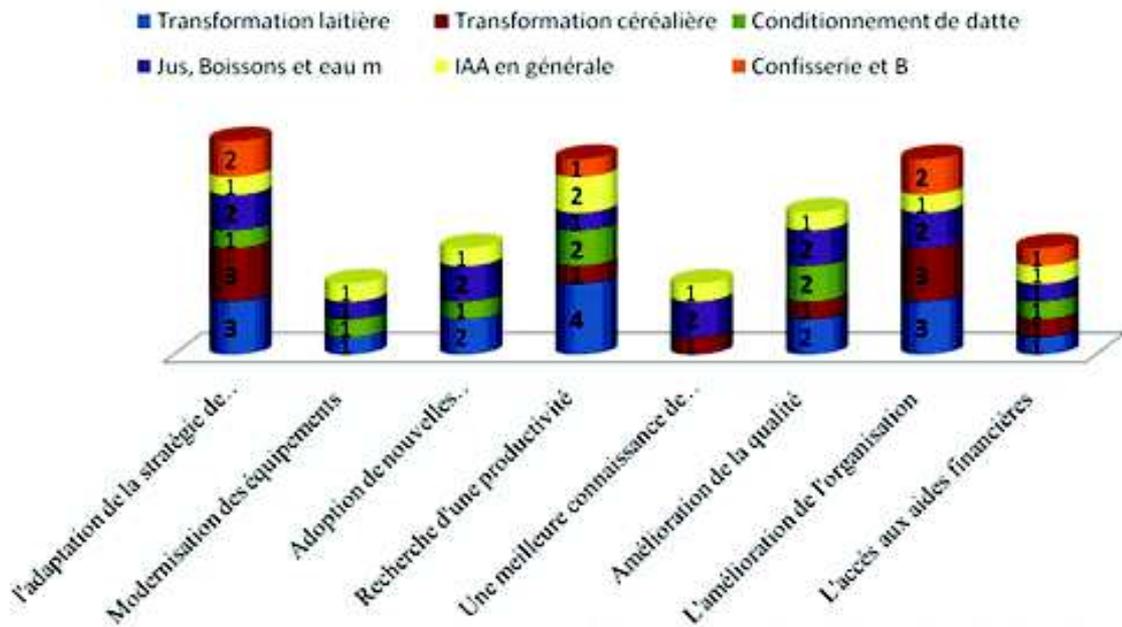
Source fait par nous même à partir de la base de données

En croisant les raisons d'adhésion de nos entreprises au programme de mise à niveau et leurs secteurs d'activité, il ressort que les principales raisons qui ont poussé les entreprises à adhérer sont diverses.

Pour les entreprises de la transformation laitière, par ordre d'importance, les raisons de l'adhésion sont les suivantes:

- 1.-.La recherche de productivité
- 2.-.L'adaptation de la stratégie d'entreprise
- 3.-.L'amélioration de l'organisation.

Les entreprises de transformation laitière en Algérie dépendent de l'importation de matières premières, elle cherche la productivité et la bonne stratégie pour conquérir des parts de marché.



Graphique N°17: les Raisons d'adhésion au Pmne et l'activité

Source fait par nous même à partir de la base de données

Les entreprises de la transformation céréalière s'intéressent beaucoup plus à l'amélioration de l'organisation et à l'adaptation de la stratégie d'entreprise. Celles des confiseries et biscuiterie sont de petites entreprises très anciennes qui nécessitent un réexamen de leur mode organisationnel.

Par contre les entreprises du conditionnement des dattes cherchent la qualité et la productivité car elles exportent vers le marché international. La qualité est le principal souci de ces entreprises notamment la mise en place de la certification ISO 22000.

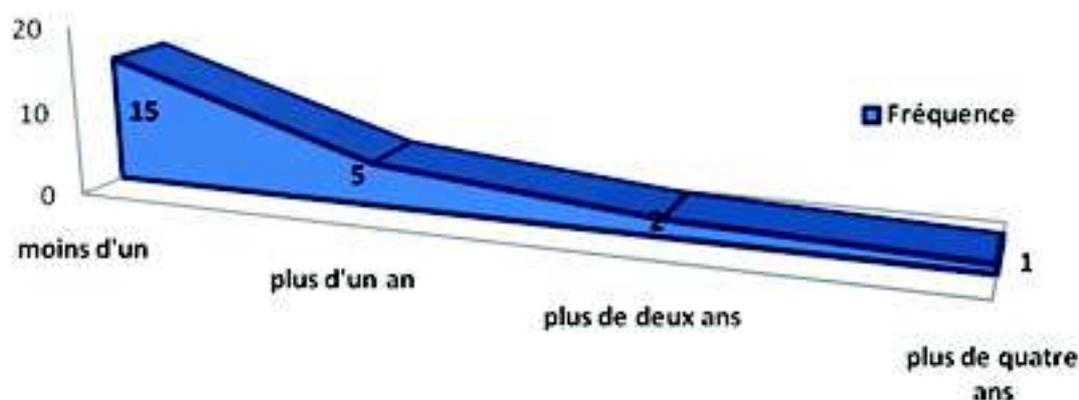
L'ISO 22000 : 2005, est une norme internationale, spécifique à la sécurité des aliments, elle concerne tous les maillons de la chaîne alimentaire. Elle est applicable pour tous les organismes de la filière agro-alimentaire, au sens large. Cette norme vise à créer et maintenir un système de management de la sécurité des Aliments (SMDA). Elle met l'accent sur les compétences du personnel, sur la recherche continue d'informations concernant les produits alimentaires (nouvelles lois, normes, règlements, etc.) et sur un retour au système HACCP.

Elle vise à faciliter la gestion de la sécurité en reconnaissant les guides de bonnes pratiques d'hygiène (des interprofessions ou des entreprises), en imposant une obligation de résultats, mais en laissant le libre choix des moyens, en limitant la redondance des moyens de maîtrise, en favorisant la communication entre les acteurs et en prenant en compte certaines exigences particulières des clients sur la sécurité des denrées. (http://fr.wikipedia.org/wiki/ISO_22000).

Les entreprises du sous secteur des boissons le plus exposé à la concurrence, s'intéressent à l'adoption de nouvelles technologies, à l'amélioration de l'organisation, l'adaptation de la stratégie d'entreprise, la meilleure connaissance de sa position sur le marché et la qualité pour conquérir plus de part de marché.

5.1.1.3. Déroulement et type d'actions de mise à niveau

A la question posée, « Depuis quand avez-vous clôturé votre première action? » Les entreprises ont répondu : (Voir le graphique suivant)



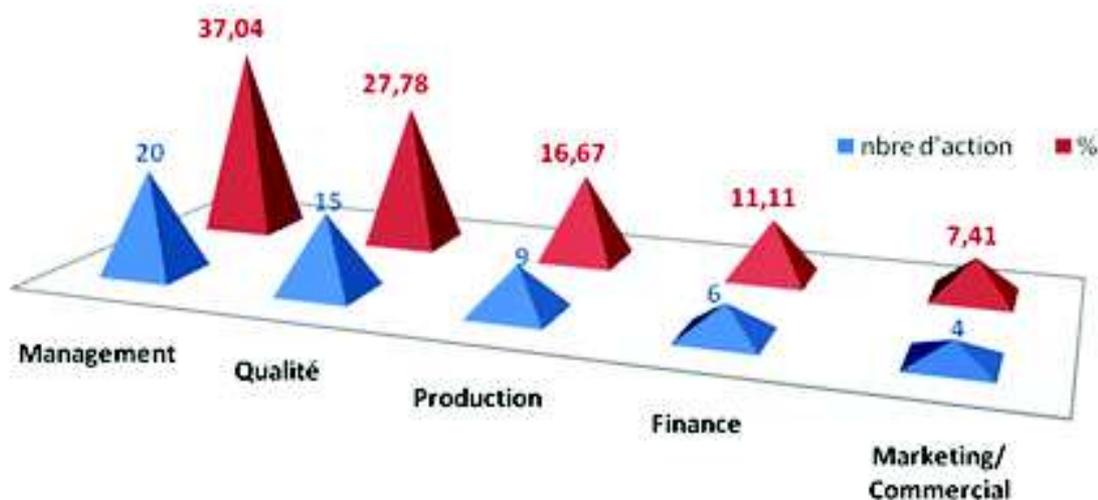
Graphie N°18: La clôture des actions de mise à niveau

Source fait par nous même à partir de la base de données

Conséquence de la création des antennes, on constate un net accroissement de la population pour des durées inférieures à 3 ans, ce qui correspond à des actions terminées dans les deux dernières années.

Les principales actions de mise à niveau mises en place par les entreprises sont par ordre d'importance :

- 1.-.Management 20 actions (**37%**) dont 02 actions de coaching
- 2.-.Qualité 15 actions (**28%**)
- 3.-.Production 9 actions (**17%**)
- 4.-.Finance 6 actions (**11%**) dont 4 actions en ETEF
- 5.-.Marketing 4 actions (**8%**) dont 01 action de coaching



Graphie N°19: Actions de mise à niveau

Source fait par nous même à partir de la base de données

Nous avons essayé de savoir si la fréquence des actions entamées est liée ou non aux variables suivantes : l'âge des entreprises et leur taille (nombre d'employés). Pour ce faire nous avons utilisé le test du khi-deux.

Dans ce cas, l'hypothèse nulle (H_0) que nous retenons est qu'il n'y a pas de différence entre les fréquences des groupes d'entreprise (selon leur âge et leur taille) pour ce qui est des actions de mise à niveau mises en œuvre par ces dernières.

L'hypothèse alternative (H_1) postule qu'il existe une différence entre les fréquences de groupe d'entreprise (selon leur âge et leur taille) pour ce qui est des actions de mise à niveau entamées par les entreprises.

L'âge et la taille de l'entreprise ont été retenus comme variables explicatives (ces variables seront utilisées dans notre analyse pour d'autres cas). Le choix de ces variables s'est imposé parce que nous avons démarré avec l'idée que les entreprises ont opté pour ces actions selon leur taille et leur âge. Les anciennes entreprises cherchent à améliorer leur organisation et leur produit en adoptant des actions en management et en qualité. Les grandes entreprises cherchent l'accroissement de la productivité et l'extension de leurs marchés à l'international.

Le seuil de signification que nous retenons est de 0,05 (fixé par convention).

Les groupes d'entreprises ont été constitués - selon l'âge et la taille des entreprises à partir de notre base de données, grâce à l'utilisation de la fonction « Discrétiser » du logiciel SPSS pour l'âge (la date de création de l'entreprise) et selon la classification officielle de l'ONS pour la taille de l'entreprise (On a retenu seulement le critère d'effectif). Les groupes d'entreprises, tels que constitués, permettent l'utilisation du test du khi-deux qui ne peut se faire qu'avec des variables qualitatives. Les données sont ordonnées de la plus âgée à la plus jeune et de la plus petite en nombre d'employés à la plus grande.

Pour l'âge des entreprises les groupes sont : (il s'agit ici de la date de création de l'entreprise)

- Groupe 1 – de 1978 à 1982 (entreprises très anciennes)
- Groupe 2 – de 1985 à 1996 (anciennes)
- Groupe 3 – de 1998 à 2000 (nouvelles)
- Groupe 4 – de 2001 à 2003 (très nouvelles)

Tableau N°14: Répartition des entreprises par groupe d'âge

	de 1878 à 1982	de 1985 à 1996	de 1998 à 2000	de 2001 à 2003
Fréquence	5	5	8	5
Pour cent	22	22	35	22

Source : fait par nous-mêmes à partir de notre base de données

Pour la taille des entreprises (il s'agit ici du nombre d'employés) :

- Groupe 1 – entre 1 et 9 salariés (très petites entreprises)
- Groupe 2 – entre 10 et 49 salariés (petites entreprises)
- Groupe 3 – entre 50 et 249 salariés (moyennes entreprises)
- Groupe 4 – de 250 salariés et plus (grandes entreprises).

Tableau N°15: Répartition des entreprises selon le nombre d'employés :

	de 1 à 9 salariés	de 10 à 49 salariés	de 50 à 249 salariés	250 et
Fréquence	/	9	11	3
Pour cent	/	39,1	47,8	13,0

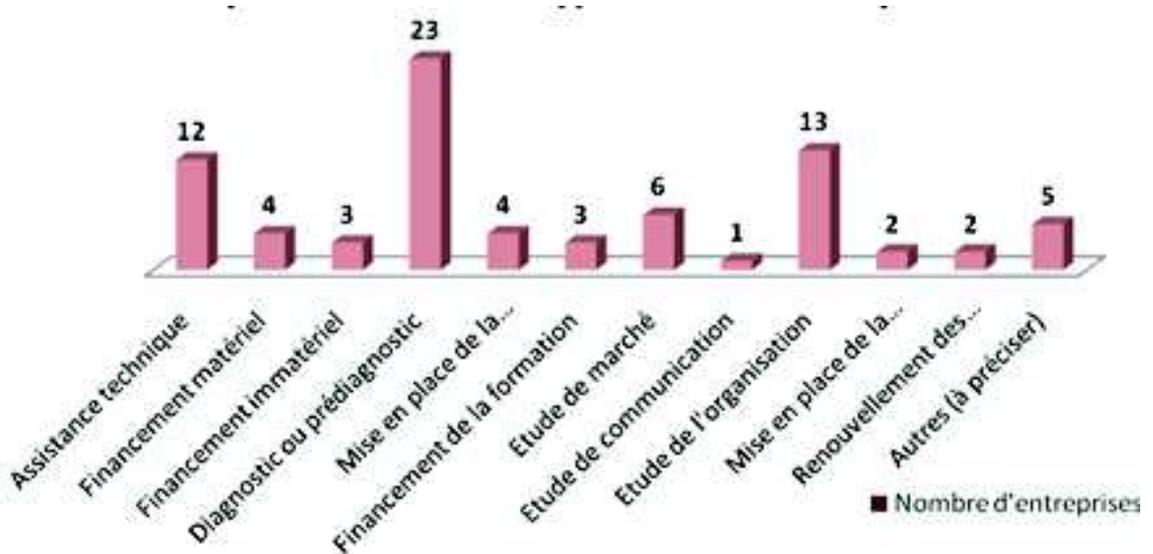
Source : fait par nous-mêmes à partir de notre base de données

L'analyse des données dans ce cas précis, révèle qu'aucune des actions entamées ne s'explique ni par l'âge, ni par la taille, la signification asymptotique étant supérieure à 0,05 (sig > 0,05). Pour l'âge, la sig = 0,38 et pour la taille, la sig = 0,79 (cf. annexe n°01). L'hypothèse H₁ est rejetée.

5.1.2. La Gestion du programme et implication des parties prenantes

5.1.2.1. L'appui et l'accompagnement au programme

Toute entreprise ayant adhéré au programme de mise à niveau doit passer par un diagnostic ou un pré- diagnostic de ses fonctions, les **23 entreprises** enquêtées répondent avoir été appuyées par Ed-Pme en **diagnostic** ou en pré-diagnostic.



Graphique N°20: La nature d'appui en faveur des entreprises

Source fait par nous même à partir de la base de données

Le programme Euro-développement par ses experts nationaux et étrangers accompagne les entreprises dans leur mise à niveau puisque **20 entreprises** (3 manquantes) confirment avoir été accompagnées par ces experts; **12 entreprises** confirment qu'elles ont bénéficié de **l'assistance technique** dans le déroulement du programme.

Ces mêmes experts ont assisté et ont aidé les entreprises dans l'amélioration de leur organisation, premier souci des entreprises algériennes. (**13 entreprises** ont bénéficié de l'appui pour **l'étude de l'organisation**)

Avec l'aide et l'appui de ces experts et la bonne communication faite autour de ce programme, **83%** de ces entreprises trouvent **les procédures d'accès à ce programme simple et adaptées** à leurs contraintes.

05 entreprises (dans la rubrique « autres ») déclarent qu'elles ont profité de l'appui en **A nalyse et calcul des coûts** et en **fonds de garantie (FGAR)**.

Le programme de mise à niveau Ed-Pme est un ensemble d'actions en faveur des entreprises sans le financement matériel, le seul financement matériel dont ont profité les entreprises est l'**acquisition de matériels informatiques** et de **logiciels de gestion**.

5.1.2.2. L'implication des parties prenantes

Un peu plus de la moitié des entreprises (soit 59%) trouvent que le secteur industriel (particulièrement le secteur privé) à travers ses instances représentatives est moyennement impliqué dans la gestion et le suivi des programmes de mise à niveau.



Grphe N°21: L'implication du secteur industriel dans la gestion et le suivi des Pmne

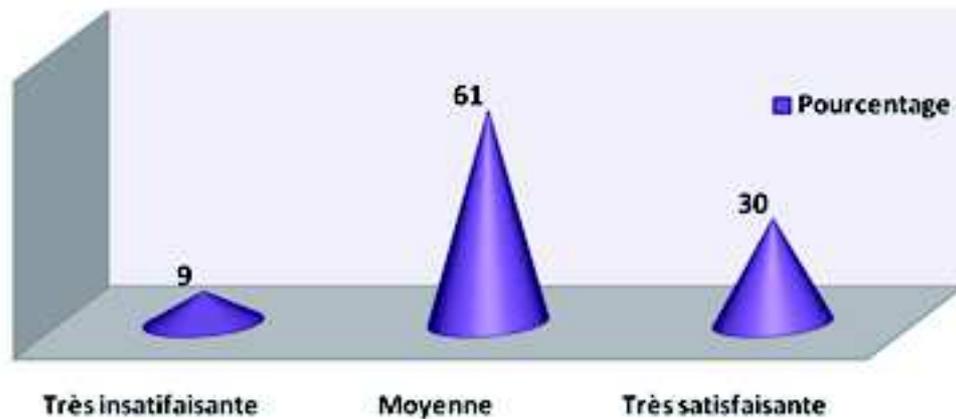
Source fait par nous même à partir de la base de données

70% de nos entreprises affirment leurs appartenance à un groupement professionnel (APAB, FCE, Associations des entreprises agro-alimentaires, CFCIA, association des conditionneurs et exportateurs de dattes, chambre du commerce Algérie, coopératives agricoles).

5.1.2.3. La communication faite autour du Pmne

La communication autour du programme de mise à niveau est essentielle pour faire connaître le programme, ces actions ainsi que les conditions de son adhésion. Elle permet aux entreprises d'adapter les procédures les plus simples afin de bénéficier pleinement du Pmne.

30 % des entreprises estiment être très satisfaites de la communication faite autour du programme Ed-Pme alors que **61%** sont moyennement satisfaites et seulement **9%** ne sont pas satisfaites.

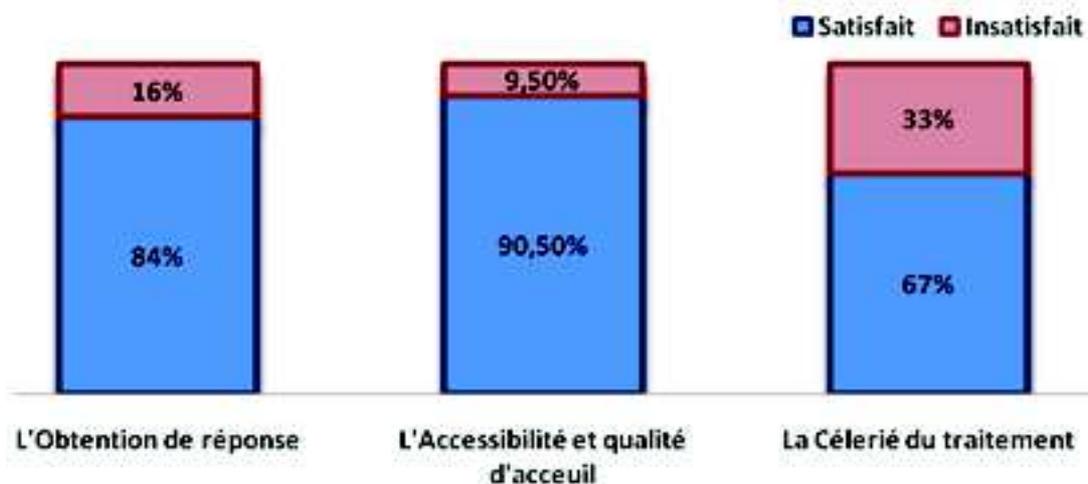


Graphique N°22: La communication autour du programme

Source fait par nous même à partir de la base de données

5.1.2.4. Degré de satisfaction des institutions chargées de la réalisation et du suivi du Pmne

Le graphe suivant nous donne des indications sur le degré de satisfaction des entreprises enquêtées envers les institutions chargées de la réalisation et du suivi du Pmne.



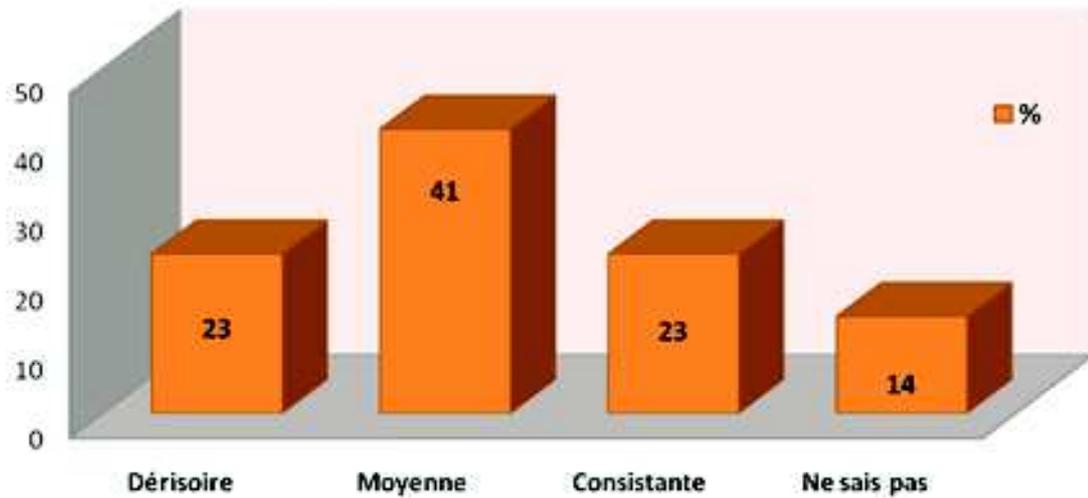
Graphique N°23: Degré de satisfaction des institutions chargées de la réalisation et de suivi du Pmne en matière de....

Source fait par nous même à partir de la base de données

Les entreprises ont globalement une image plutôt positive des institutions chargées de la réalisation et le suivi du Pmne. Dans l'évaluation proposée, 90,50% des entreprises ont apprécié l'accessibilité et la qualité de l'accueil, 84% estiment qu'elles ont accordé une grande attention à fournir des réponses et 67% des entreprises sont satisfaites de la célérité du traitement des dossiers.

5.1.2.5. La part de l'assistance technique et financière consacrée par le Pmne pour le secteur industriel

41% de nos entreprises trouvent que la part technique et financière destinée au secteur industriel par le Programme de mise à niveau est moyenne. 23% des entreprises trouvent cette assistance consistante, alors que 23% la trouve dérisoire.



Graphe N°24: La part de l'assistance technique et financière consacrée par le Pmne au secteur industriel

Source fait par nous même à partir de la base de données

Les entreprises agro-alimentaires algériennes relèvent un retard ardu en gestion, aux nouvelles technologies, en... etc. . Elles éprouvent continuellement un besoin en assistance technique et financière pour l'introduction des nouvelles techniques de gestion et la bonne gouvernance ainsi que les investissements de productivité.

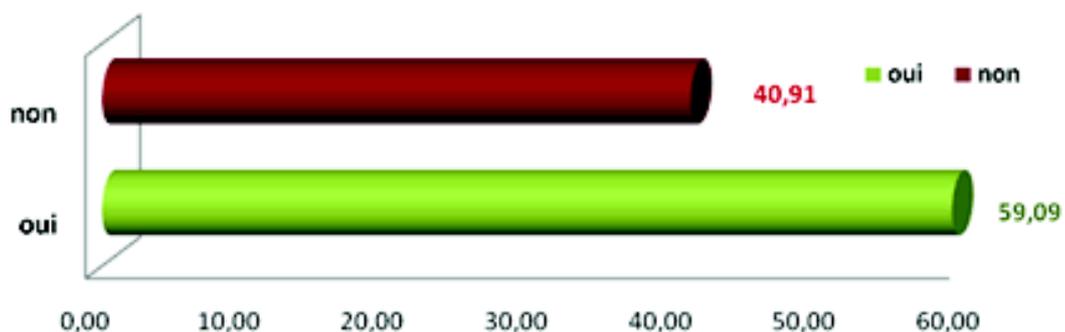
Toutes les entreprises enquêtées considèrent que le financement des actions matérielles par le Pmne devrait être renforcé.

5.1.2.6. La gestion du programme et les délais de mise en place du Pmne

A) Les délais de mise en place du Pmne :

A la question posée sur les délais de mise en place du Pmne:

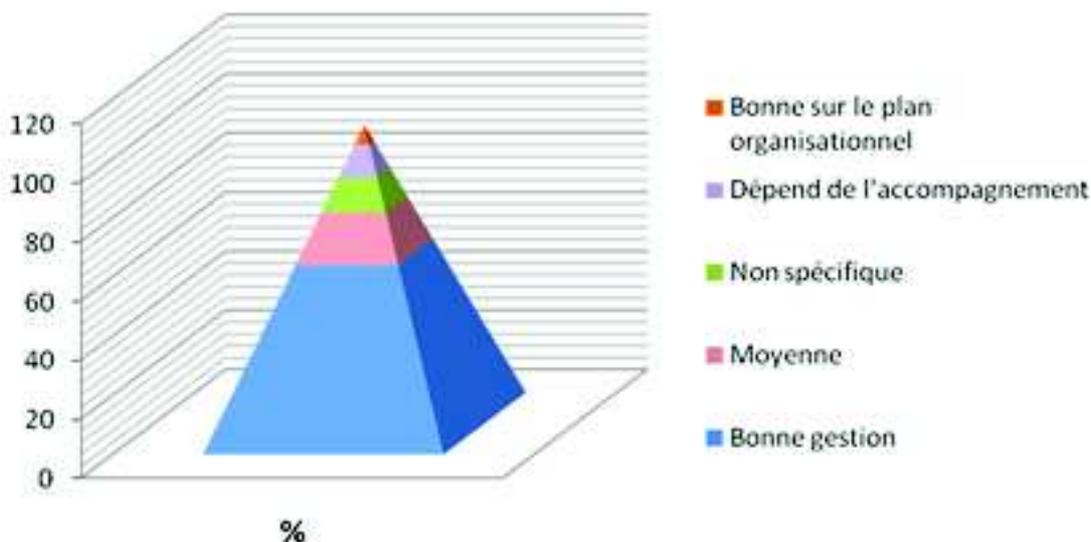
09 entreprises sur 22 qui ont répondu, ont indiqué que la mise en place du programme de mise à niveau des entreprises est en retard et 13 entreprises indiquent le bon moment en la mise en place de ce programme.



Graphe N°25: Les délais de mise en place du Pmne

Source fait par nous même à partir de la base de données

B) La gestion du programme :



Grphe N°26: La gestion du programme

Source fait par nous même à partir de la base de données

En ce qui concerne, la gestion du programme d'une manière générale, **58%** de nos entreprises pensent qu'elle est bonne ; C'est une bonne initiative à encourager et à développer d'avantage, elle doit être plus soutenue par l'Etat car c'est très bénéfique pour les entreprises.

16% des entreprises pensent qu'elle est moyenne. Des améliorations sont souhaitables et la levée de quelques contraintes au niveau du FGAR est vitale

11% de ces entreprises trouvent que c'est un programme généralisé et non spécialisé à leurs activité. Nous avons relevé ce point lors de nos entretiens. En posant la question sur la qualification de leurs experts, le responsable de l'antenne centre Mr Ali HARBI a répondu : « Nos experts ont au minimum 15 ans d'expérience dans le domaine ». Il a ajouté : « que pour certaines entreprises surtout celles de confiserie, leurs chefs d'entreprise ont des exigences pointues, ils cherchent des experts dans les confiseries, pour répondre à leurs besoins, nous avons lancé un appel d'offre, mais nous n'avons pas trouvé d'experts dans les domaines souhaités ». « Nous avons des experts dans l'alimentaire pas spécifiquement la confiserie ». Sachant que l'une de ces entreprises qu'on a enquêté a carrément abandonné la mise à niveau suite à cela.

Il rajoute : « Aussi, il faut compter que l'expert coûte cher, nous, nous payons l'expert à 1000 Euro/Jour, en Europe ils sont payés 2000-2500 Euro/jour. Et nous ne pouvons pas dépasser les 1000 Euro sinon nous dépasseront l'enveloppe destinée au Pmne, c'est pour cette raison que nous ne pouvons pas ramener des experts spécifiques ».

Le reste de ces entreprises trouvent la gestion du programme comme suit:

10% répondent que la gestion du programme dépend de l'accompagnement pouvant faciliter sa mise en œuvre. Presque la totalité des entreprise confirment avoir été accompagnées dans leurs mise à niveau par des experts nationaux et internationaux.

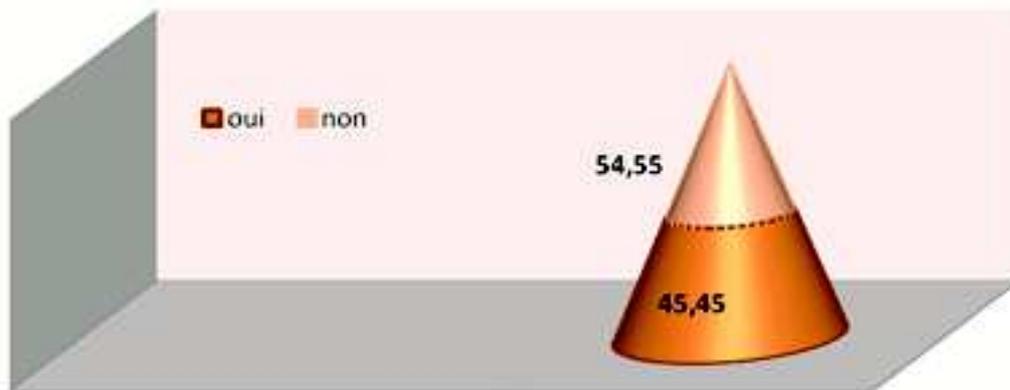
5% estiment que la gestion est bonne sur le plan organisationnel et faible sur le plan financier.

5.1.3. Résultats et impacts du programme

5.1.3.1. Au niveau de la production

C) Taux d'utilisation des équipements :

Sur 22 répondants, 10 entreprises (soit 45,5%) ont amélioré le taux d'utilisation de leurs équipements et 12 (soit 54,5%) ne l'ont pas amélioré.

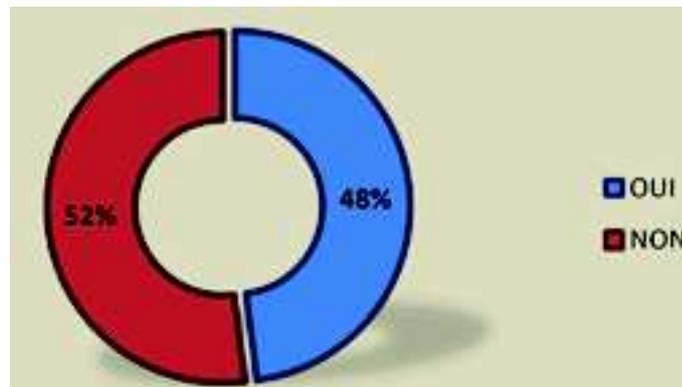


Graphe N°27: L'amélioration du taux d'utilisation des équipements

Source fait par nous même à partir de la base de données

D) La maîtrise des coûts :

Sur 21 répondants, 10 arrivent à maîtriser les coûts de production et 11 n'arrivent toujours pas à les maîtriser.



Graphe N°28: La maîtrise des coûts de production

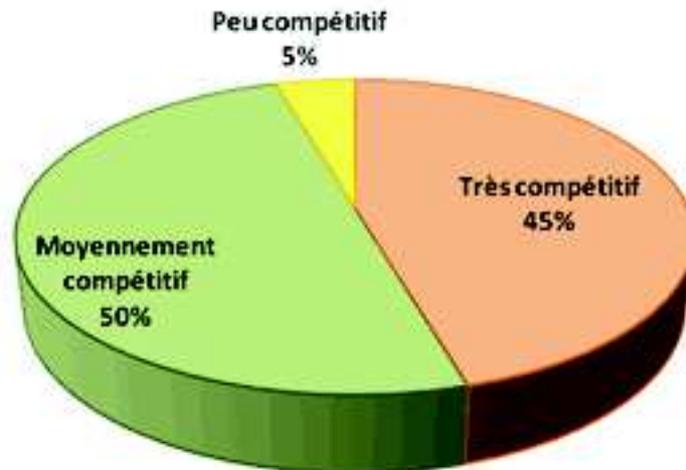
Source fait par nous même à partir de la base de données

E) Le processus de production :

Sur 22 répondants, 13 entreprises ont amélioré leurs processus de production (soit 59%), et les 9 restantes ne l'ont pas amélioré (soit 41%).

5.1.3.2. Au niveau commercial/marketing

A) La compétitivité du secteur d'activité et des entreprises enquêtées:

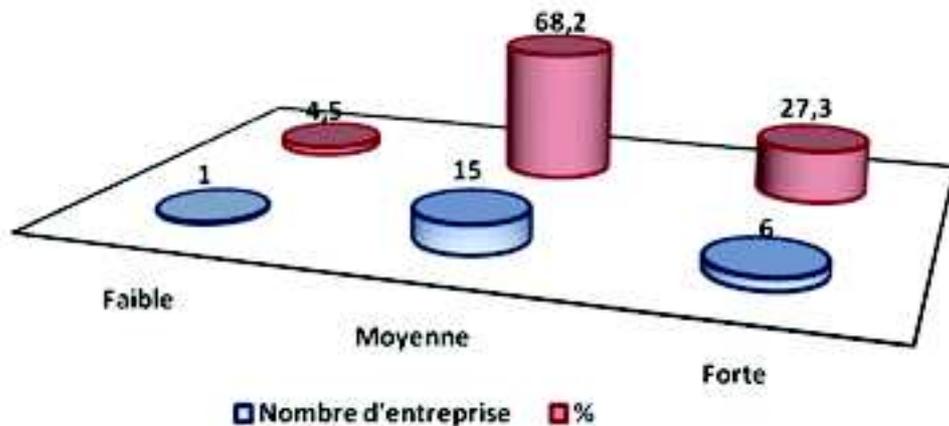


Graphique N°29: La compétitivité du secteur d'activité

Source fait par nous même à partir de la base de données

Pour 22 répondants, le secteur d'activité de nos entreprises est moyennement compétitif à très compétitif en général (50% et 45% respectivement)

B) La position compétitive des entreprises enquêtées :



Graphique N°30: La position compétitive de l'entreprise

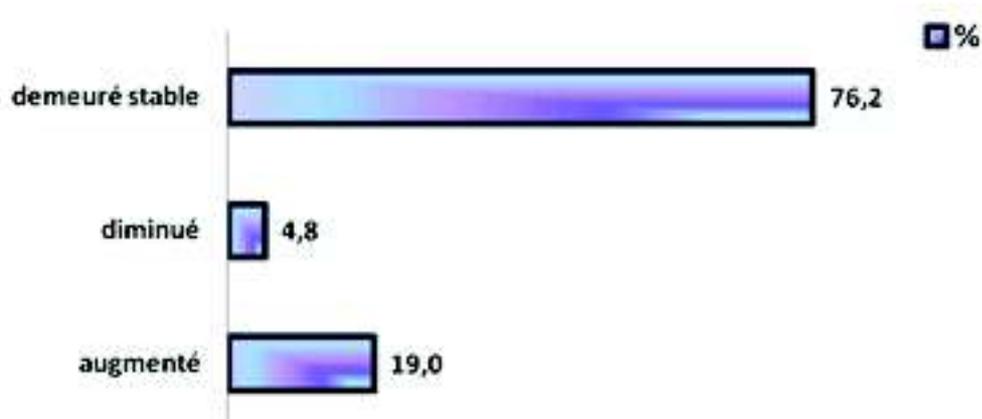
Source fait par nous même à partir de la base de données

Sur un total de 22 répondants, nos entreprises sont moyennement compétitives, la concurrence la plus sévère qu'elles subissent est nationale.

C) La qualité :

Sur 21 qui ont répondu, 13 entreprises ont amélioré la qualité de leurs produits et seulement 8 entreprises ont entrepris des démarches de certification aux normes standards.

D) La variation de la part de marché :



Graphique N°31: Variation de la part de marché depuis la mise à niveau

Source fait par nous même à partir de la base de données

Pour la plupart de nos entreprises (pour 21 répondants), la part de marché est demeurée stable suite à la mise à niveau. Acquérir une grande part de marché exige une stratégie bien ciblée et la bonne gouvernance à moyen et long terme. Seulement 19% ont augmenté leur part de marché, ce sont les petites entreprises de 10 à 49 salariés et les très nouvelles. (Voir les tableaux suivants).

Tableau N°16: tableau croisé de la variation de la part de marché et la date de création de l'entreprise :

		DATE				Total
		de 1878-1982	de 1985-1996	de 1998-2000	de 2001-2003	
Depuis votre participation a la mn, votre part de marché a t-elle:	Augmenté	1	0	0	3	4
	Diminué	0	0	1	0	1
	Demeurée stable	4	5	5	2	16
Total		5	5	6	5	21

Source fait par nous même à partir de la base de données

Tableau N°17: tableau croisé de la variation de la part de marché et la taille de l'entreprise :

		Taille de l'entreprise			Total
		10-49 salariés	50-249 salariés	250 et plus salariés	
depuis votre participation a la mn, votre part de marché a t-elle:	Augmenté	3	0	1	4
	Diminué	0	0	1	1
	Demeurée stable	5	10	1	16
Total		8	10	3	21

Source fait par nous même à partir de la base de données

E) La variation du Chiffre d'Affaires:

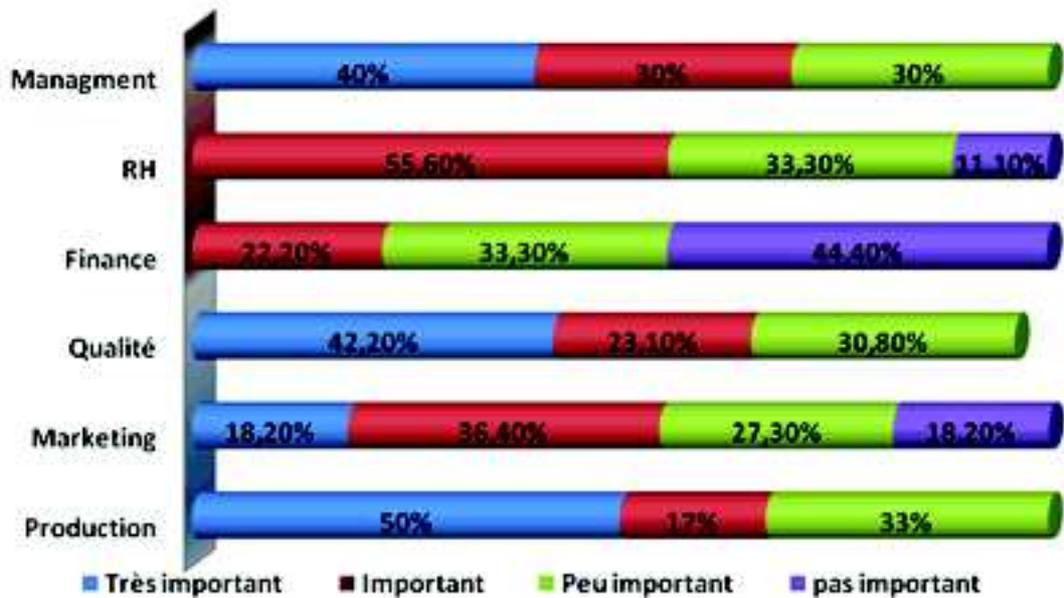
Sur la question posée sur la variation du chiffre d'affaires sur la période de mise à niveau, seulement **10** entreprises sur 20 qui ont répondu, ont connu des augmentations ; **7**

d'entre elles ont vu leurs chiffre d'affaires augmenté de 5 à 20% et 3 entreprises de 20% et plus.

Le test du ki-deux de Pearson (cf. annexe n°01) indique que l'augmentation du chiffre d'affaires ne s'explique ni par l'âge, ni par la taille, la signification asymptotique étant supérieure à 0,05 (sig > 0,05), (Pour la taille de l'entreprise sig = 0,24 et pour la date sig = 0,55).

En réalité, évaluer l'impact de la mise à niveau sur la variation du CA ne peut se faire, parce que la variation du CA peut se manifester conjoncturellement, non à cause de la mise à niveau mais à cause d'autres facteurs. C'est pour cela qu'on a choisi des critères qualitatifs.

F) Impact des actions de mise à niveau sur le CA :

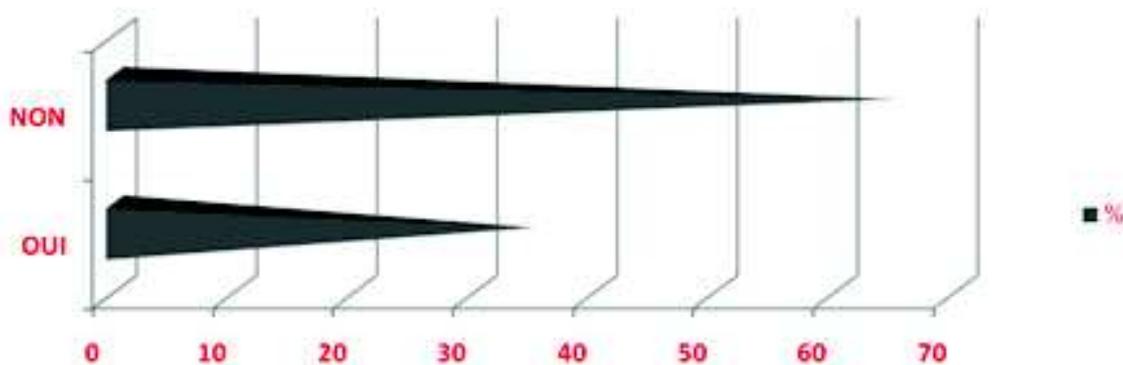


Graphe N°32: Impact des actions de mise à niveau sur le CA

Source fait par nous même à partir de la base de données

Les actions en production, en management, en qualité et en marketing ont eu un effet très significatif sur le CA de l'entreprise. Avec la maîtrise et l'amélioration du processus de production, la maîtrise des coûts unitaires de production, la bonne organisation, une qualité répondant aux normes standards et une bonne mercatique l'entreprise augmente ses ventes.

G) La restructuration de l'action commerciale :



Graphique N°33: La restructuration de l'action commerciale

Source fait par nous même à partir de la base de données

Dans le cadre du Pmne, 7 entreprises sur 20 qui ont répondu (soit 35%) ont mené la restructuration de l'action commerciale, 6 d'entre elles, ont remodelé leur force de ventes et une seule a restructuré le réseau de distribution.

H) Le degré de concurrence des entreprises mises à niveau :

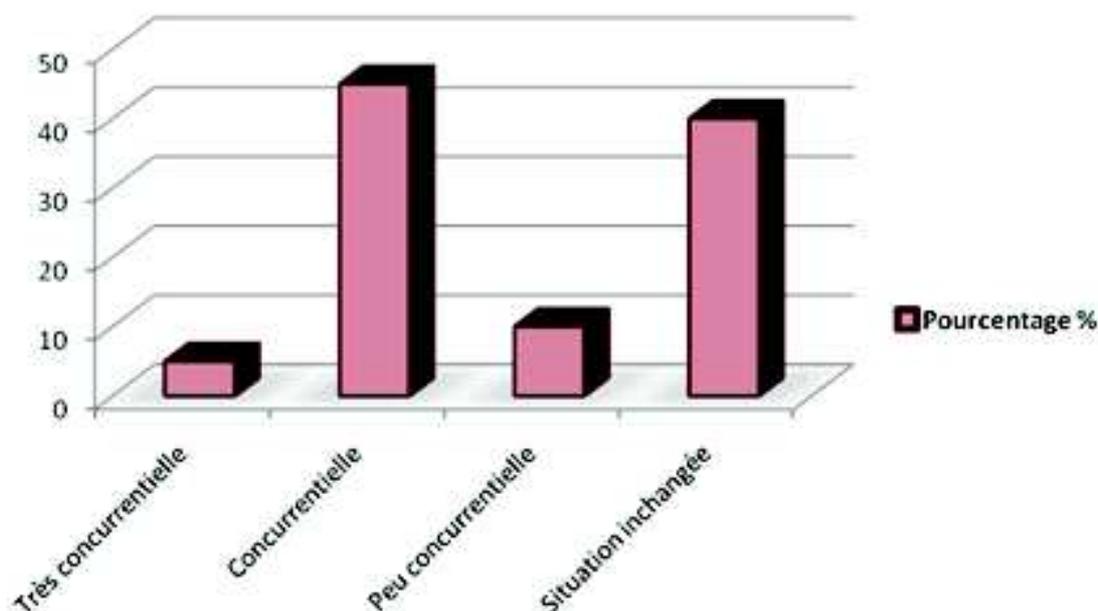
Malgré que l'objectif phare des Pmne, soit de rendre les entreprises concurrentielles, les entreprises enquêtées ont répondu à la question sur le degré de concurrence suite à leurs mises à niveau pa:

- Pour 20 répondants, **45%** de nos entreprises se voient concurrentielle suite à leur mise à niveau,
- En contrepartie 40% de ces entreprises disent que c'est une situation inchangée.

Tableau N°18: La concurrence des entreprises suite à la mise à niveau :

La Concurrence de l'entreprise	Pourcentage
Très concurrentielle	5
Concurrentielle	45
Peu concurrentielle	10
Situation inchangée	40
Total	100

Source fait par nous même à partir de la base de données



Graphe N°34: La concurrence de l'entreprise suite à la mise à niveau

Source fait par nous même à partir de la base de données

Sachant que les entreprises agroalimentaires opèrent dans un environnement modérément concurrentiel, auparavant protégé, une ébauche d'explication réside peut être dans la compréhension du mot « concurrentiel ». Ce terme est relativement nouveau dans une économie en cours d'ouverture.

Le concept de la concurrence est parfois différent d'un entrepreneur à un autre. Pour certains, l'ancrage des circuits de distribution de ces entreprises reste fortement local, voire national dans le meilleurs des cas la concurrence est limitée au niveau national et local. Par contre il y en a d'autres qui trouvent que la concurrence doit être à l'échelle nationale et internationale. Pour eux avec l'ouverture, ils se voient encore dans le stade embryonnaire.

Si on veut vérifier cette hypothèse, on croise les deux questions posées :

- 1.-.La concurrence la plus sévère est elle régionale, nationale ou internationale ?
- 2.-.Jugez-vous que la mise à niveau a permis à votre entreprise d'être : très concurrentielle, concurrentielle, peu concurrentielle et situation inchangée.

Et on analysera par le test Khi deux, pour voir si selon les réponses de la 1^{ère} question, on peut expliquer les réponses de la 2^{ème} question et accepter l'hypothèse H1 qu'il y a une relation entre ces deux variables dans la population.

Tableau N°19: Tableau croisé la concurrence la plus sévère est elle régionale * A ce jour, jugez-vous que la mn a permis a votre entreprise de devenir:

		A ce jour, jugez-vous que la mn a permis a votre entreprise de devenir:				Total
		très concurrentielle	concurrentielle	peu concurrentielle	situation inchangée	
la concurrence la plus sévère est elle :	régionale	0	2	0	0	2
	nationale	0	6	1	4	11
	internationale	1	0	0	0	1
	nationale et internationale	0	1	0	2	3
	régionale et internationale	0	0	0	2	2
Total		1	9	1	8	19

Source fait par nous même à partir de la base de données

Tableau n° 20 : Test du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	24,934(a)	12	,015
Rapport de vraisemblance	15,086	12	,237
Association linéaire par linéaire	3,670	1	,055
Nombre d'observations valides	19		

a 19 cellules (95,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,05.

Le seuil de signification est inférieur à 0,05 (Sig= 0,015), on accepte l'hypothèse H1.

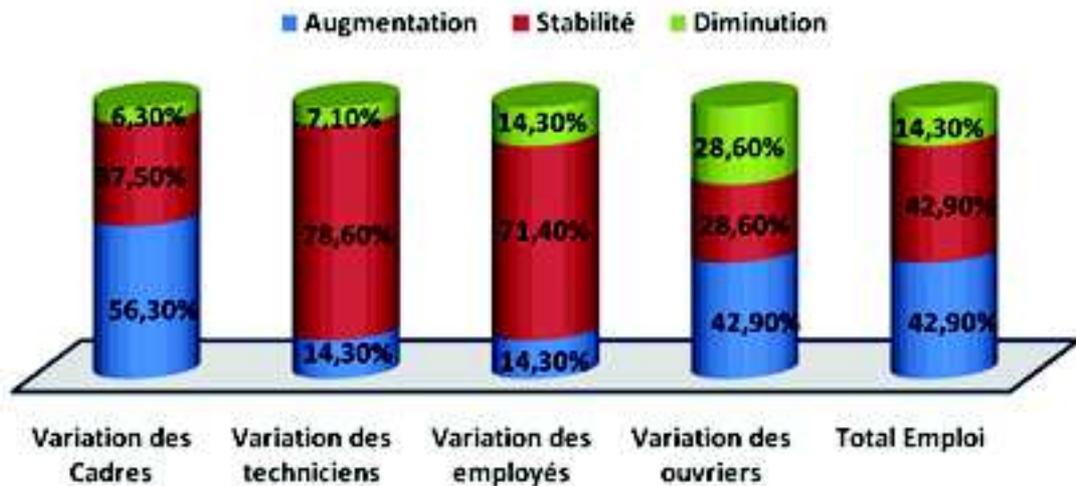
On remarque que pour les entreprises en situation inchangée, la concurrence la plus sévère qu'elles subissent est au niveau national et international.

Pour les autres la concurrence la plus sévère qu'ils subissent, est au niveau régional et national. Etre concurrentiel, pour eux c'est d'arriver à vendre leurs produits au niveau régional et national. (Ici régional, c'est au niveau de sa région, ville).

5.1.3.3. Au niveau des ressources humaines

A) Variation des emplois :

Sur 20 répondants, 10 entreprises ont augmenté leurs effectifs. Le recrutement des cadres a connu la plus grande augmentation avec 56,3%. Par contre les ouvriers ont connu une diminution de 28,6%. Les programmes de mise à niveau des entreprises visent l'augmentation de l'emploi et spécifiquement le renforcement du recrutement des cadres. Les actions de mises à niveau telles que, l'amélioration de la qualité, la mise en place des standards internationaux de certification,... nécessitent le recrutement de la main d'œuvre qualifiée.

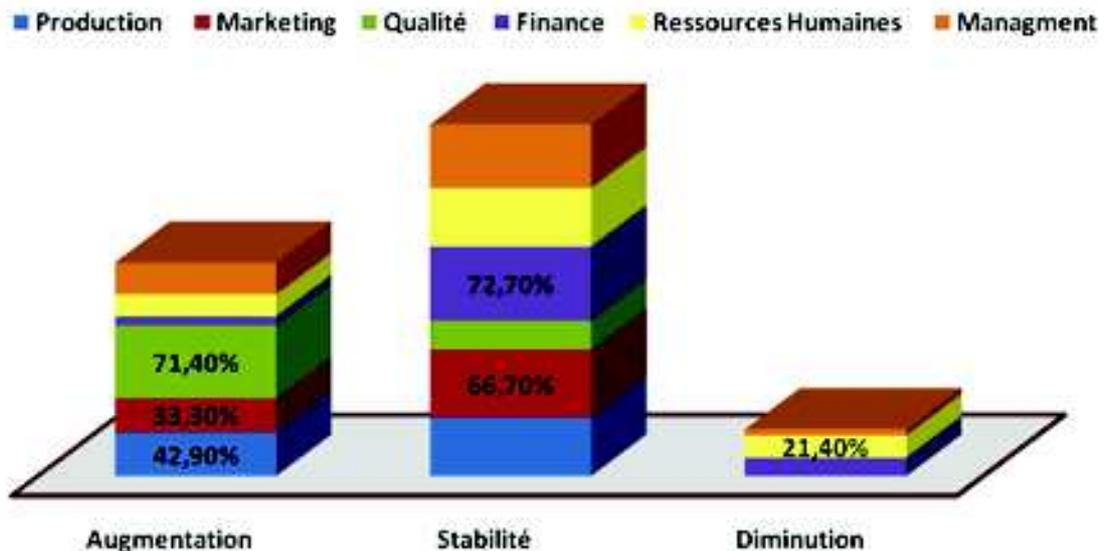


Graphe N°35: Variation des emplois

Source fait par nous même à partir de la base de données

B) Impact des actions de mise à niveau sur l'évolution d'emploi :

L'impact des actions de mise à niveau est relevé beaucoup plus au niveau de la qualité puisque 71,4% de nos entreprises ont connu une augmentation de leurs employés sous l'effet de l'action amélioration de la qualité. Sachant que la mise en place de la qualité dans l'entreprise exige la présence de cadres.



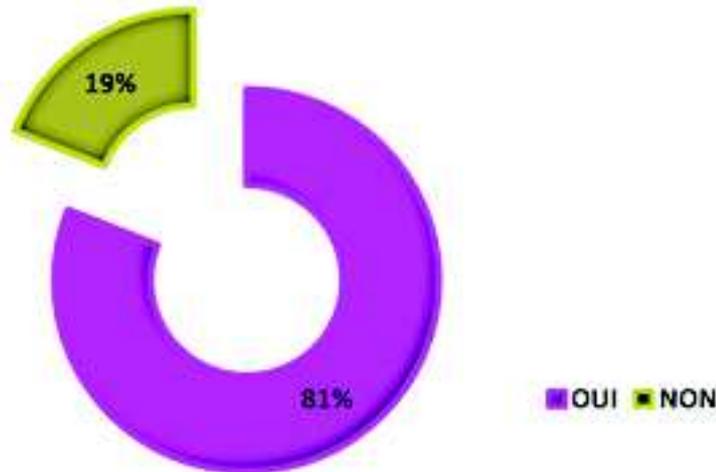
Graphe N°36: L'impact des actions de mise à niveau sur l'évolution de l'emploi

Source fait par nous même à partir de la base de données

C) Implication du personnel :

Suite à la mise à niveau, 81% des entreprises (selon le graphe ci-dessous) sur 21 répondants (02 manquantes) déclarent, une bonne implication de leurs personnels. Pourtant suite à notre entretien avec les entreprises interviewées directement (au nombre de 9 entreprises), et à la discussion que nous avons eu avec le personnel de ces entreprises sur

la mise à niveau, il apparaît que presque la totalité n'ont aucune idée sur le programme ou bien juste quelques informations. C'est uniquement le chef d'entreprise ou le responsable directe de la mise en œuvre du Pmne qui nous parle de mise à niveau.



Graphique N°37: L'implication du personnel

Source fait par nous même à partir de la base de données

D) L'existence d'un organigramme formalisé :



Graphique N°38: L'organigramme formalisé

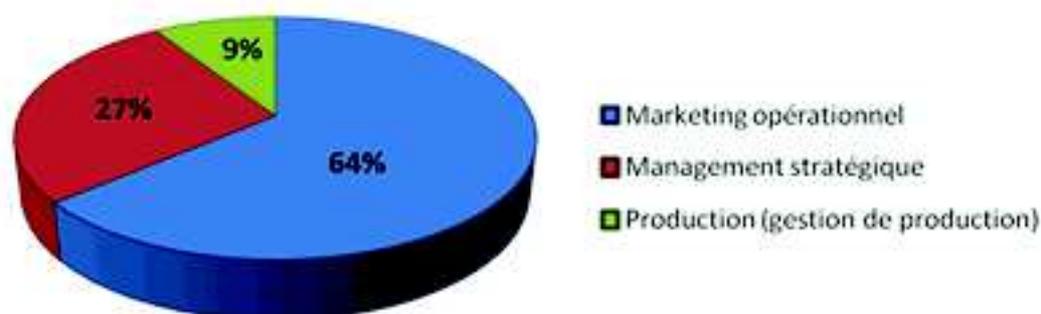
Source fait par nous même à partir de la base de données

Le graphique illustre l'évolution de la formalisation des organisations, avant et après Mise à Niveau. **09** de nos entreprises possèdent un organigramme formalisé avant leurs mise à niveau, **07** autres suite à leur mise à niveau et **2** entreprises l'ont amélioré avec l'aide des experts d'Ed-Pme. Chez le reste des entreprises, l'organigramme n'existe pas. On constate un effet très positif des actions de Mise à Niveau à cet égard.

E) Les principales réalisations en matière de GRH suite à la mise à niveau :

Soit 75% (03 manquantes) de nos entreprises adhérees au Pmne Ed-pme n'ont pas mis en place un programme de formation annuelle. Les experts du programme ont assuré des actions de formation/sensibilisation sur les actions mises en œuvre et qui devront être mis par ces entreprises et des actions de formation/coaching aux managers des entreprises.

Pour les entreprises, assurer des journées de sensibilisation/formation (faite par Ed-pme) n'est pas la bonne définition de la formation.



Grappe N°39: Actions de coaching/sous types d'actions

Source fait par nous même à partir de la base de données

Les actions de coaching sont au nombre de 11, soit 64% en marketing opérationnel, 27% en management stratégique et 9% en gestion de production.

La formation/coaching est une démarche de plus en plus adoptée en Amérique du Nord, car elle donne des résultats qui se rapprochent le plus, aux attentes des gestionnaires. Elle concilie formation et coaching comme son nom l'indique.

Cette démarche est utilisée surtout dans le but de mise à niveau afin d'instaurer des changements en gestion et d'ancrer une mentalité d'amélioration continue dans l'entreprise. C'est une démarche qui conviendrait aux entreprises algériennes vu que l'histoire de nos entreprises privées est bien jeune. Elle consiste en des ateliers de formation sur place, accompagnés de séance de coaching pour les personnes clefs et/ou celles identifiées relève. C'est une démarche qui dure entre 6 mois et un an. L'avantage principal est que la pratique des ateliers se fait en continu. Le coach formateur est sur place, il travaille avec le manager sur les nouvelles connaissances acquises dans les ateliers de formation en groupe, pour les pratiquer sur le terrain et encourage le manager à transférer à son tour son savoir à ses employés. La formation est donnée selon les besoins, la stratégie et le contexte de chaque entreprise. Elle aligne les opérations quotidiennes sur les enjeux stratégiques de l'entreprise et demeure branchée sur la propre culture et les objectifs de l'entreprise. Les managers et les employés se sentent impliqués, valorisés et performant naturellement. Chaque gestionnaire profite d'un véritable camp d'entraînement intensif de groupe, ainsi qu'un support et suivi personnalisé. <http://www.performancezoom.com/>



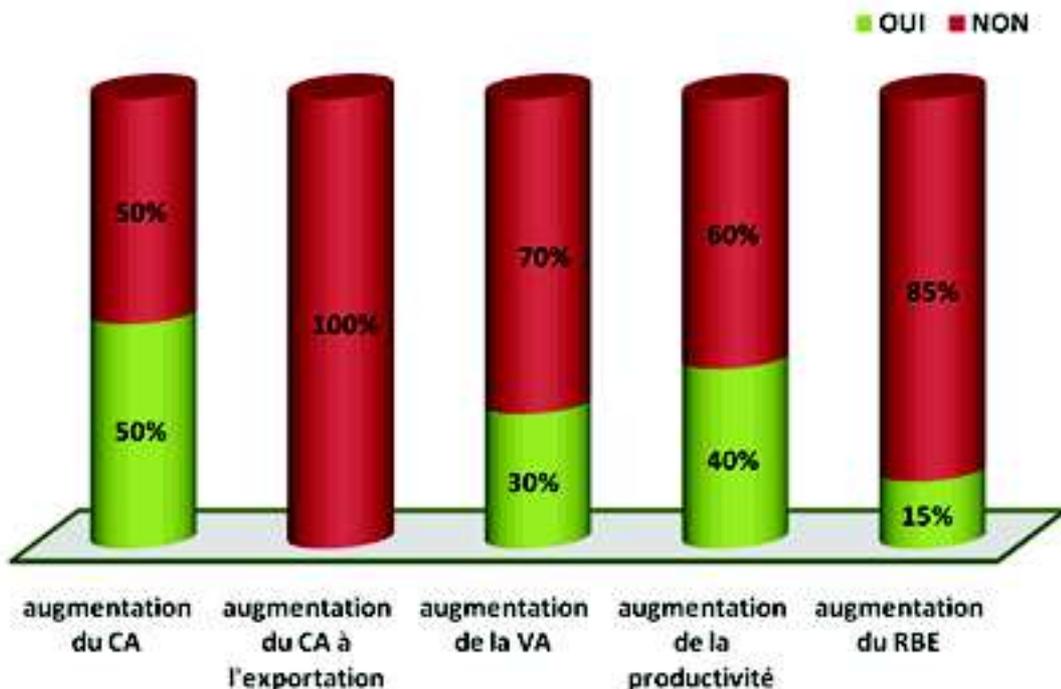
Graphe N°40: Les principales réalisations en GRH suite à la mise à niveau

Source fait par nous même à partir de la base de données

Sur 20 répondants, 85% des entreprises ont amélioré leurs conditions de travail et 50% ont amélioré la qualification du personnel suite à la mise à niveau.

5.1.3.4. Au niveau des finances

Nous avons essayé, à travers les réponses données, de déterminer la variation de quelques indicateurs économiques et financiers sur la période de mise à niveau. Sur un taux de réponse de **87%** (20 répondants), **50%** des entreprises ont augmenté leurs CA (la variation du chiffre ne peut être vraiment estimée suite à la mise à niveau surtout sur une courte durée, étant donné que le CA peut varier selon la conjoncture et en fonction de la variation des facteurs de production). Aucune entreprise n'a augmenté son CA à l'exportation.

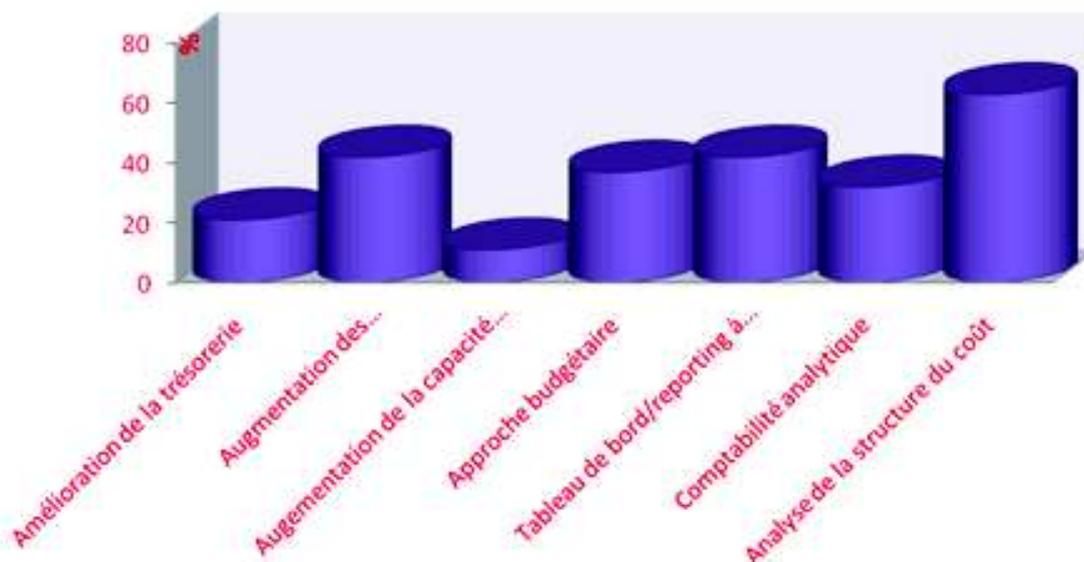


Graphe N°41: Variation de quelques indicateurs économiques et financiers

Source fait par nous même à partir de la base de données

Suite à la mise à niveau, les principales réalisations sur le plan financier sont :

- L'analyse de la structure des coûts,
- L'augmentation des investissements,
- La réalisation d'un tableau de bord,
- Le reporting aux équipes de travail,
- L'approche budgétaire.



Graphe N°42: Les principales réalisations sur le plan financier depuis la mise à niveau

Source fait par nous même à partir de la base de données

5.1.3.5. Au niveau du management

A) L'existence du Tableau de bord :

Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la prévision, il est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentielles conçues pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution du système qu'ils pilotent, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation.

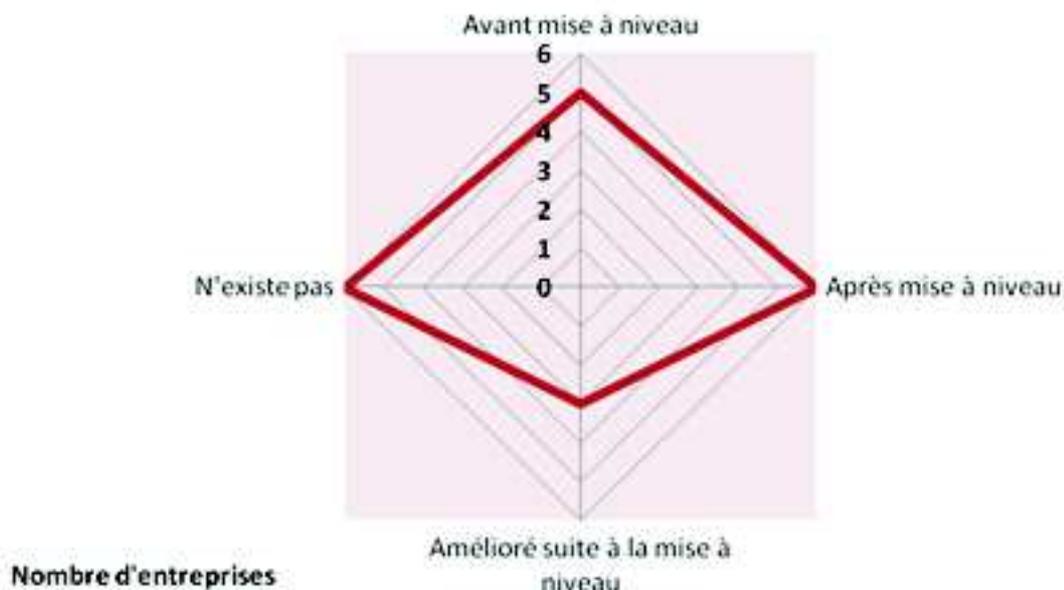
En plus, le tableau de bord contient souvent un historique de ces indicateurs. Ce dernier permet de tirer des enseignements anticipatifs, d'alerter le gestionnaire avant qu'un indicateur atteigne sa zone critique et prendre conscience des interactions entre les indicateurs retenus pour éliminer progressivement les redondances éventuelles et identifier les indicateurs prémonitoires.

En effet, le tableau de bord est un système de mesure de la performance qui fournit aux cadres dirigeants un panorama rapide mais complet de leur affaire. Il intègre des valeurs financières significatives des résultats obtenus, ainsi que trois ensembles de paramètres liés à la satisfaction du client, aux processus internes et l'aptitude de l'organisation à apprendre. <http://www.performancezoom.com/>

Tableau N°21: la Réalisation du Tableau de Bord

Le tableau de bord	Nombre d'entreprises
Avant mise à niveau	5
Après mise à niveau	6
Amélioré suite à la mise à niveau	3
N'existe pas	6
Non répondues	3
Total	23

Source fait par nous même à partir de la base de données



Graphe N°43: La réalisation du tableau de bord

Source fait par nous même à partir de la base de données

En ce concerne les grandes et moyennes entreprises (de 50 à 500 et plus d'effectifs) :

- Pour 04 d'entres elles, le tableau de bord n'existe pas,
- Pour 03 autres, il a été amélioré par le Pmne,
- Une seule entreprise possédait un tableau de bord avant la mise à niveau,
- Une a mis en place un tableau de bord après la mise à niveau.

Par contre, 04 petites entreprises possédaient un tableau de bord avant la mise à niveau et 05 autres ont mis en place un tableau de bord après la mise à niveau.

B) Mode de fonctionnement :

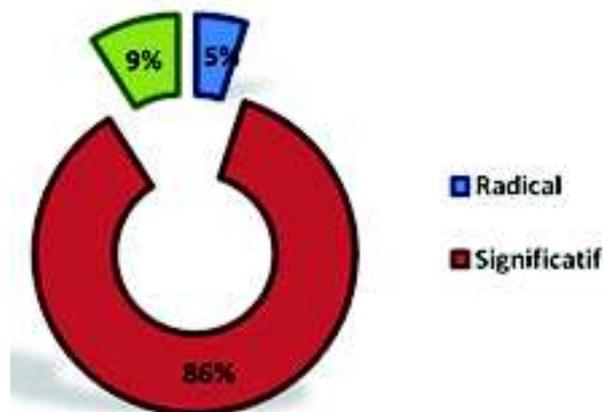


Grphe N°44: L'amélioration du mode de fonctionnement sur la période de mise à niveau

Source fait par nous même à partir de la base de données

Suite à leur mise à niveau, sur **20** répondants, la plupart des entreprises enquêtées connaissent d'une part, une amélioration du mode de fonctionnement par une meilleure maîtrise de leurs activités (15 entreprises) et d'autre part une meilleure maîtrise des coûts unitaires de leurs productions (10 entreprises).

C) L'importance des changements au niveau de l'entreprise :

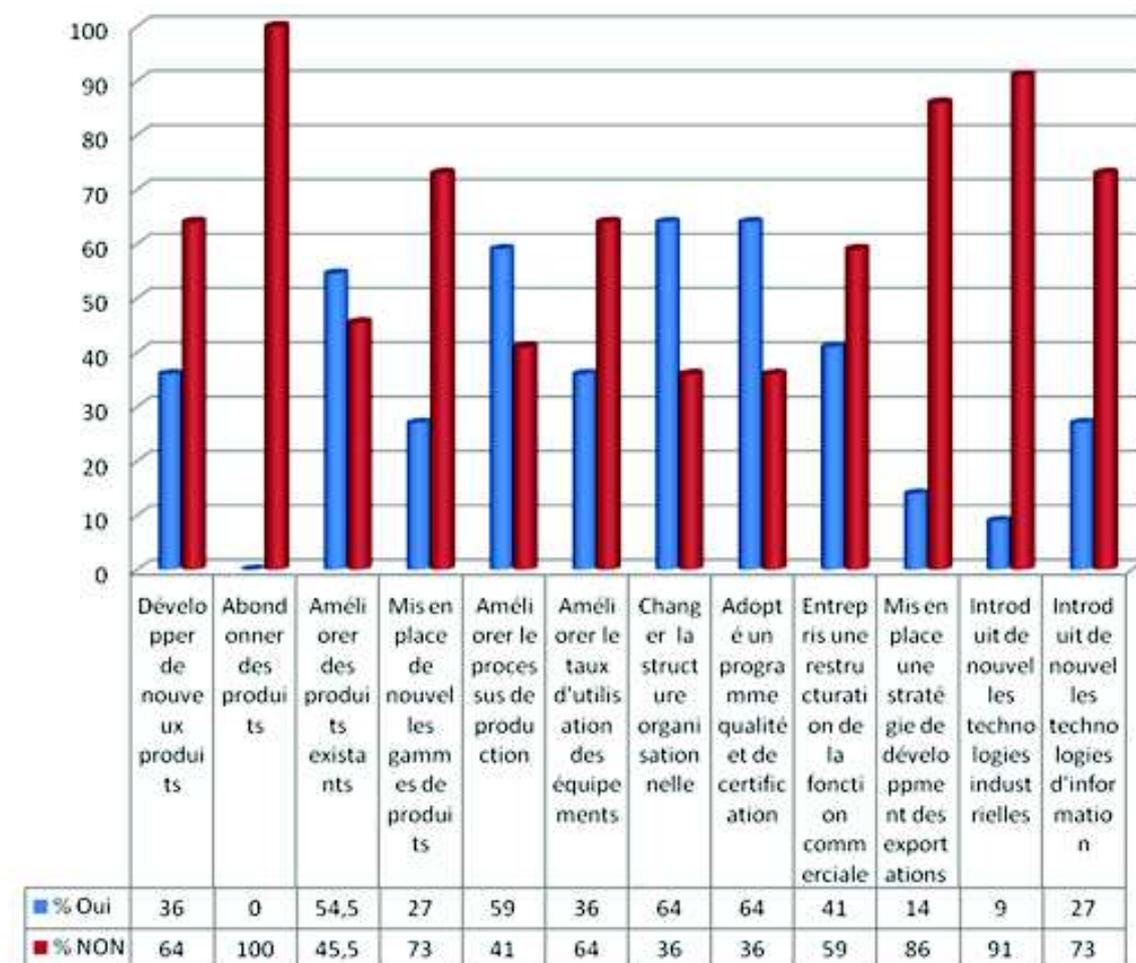


Grphe N°45: Le Pmne est-il porteur d'un changement

Source fait par nous même à partir de la base de données

Sur 22 entreprises qui ont répondu; **86%** voient que le Pmne est porteur d'un changement significatif. Sur un taux de réponses de **87%** (soit 20 entreprises) ; **70%** des entreprises trouvent que les changements apportés par le programme sont importants contre **30%** qui ne les trouvent pas importants.

D) Les réalisations de l'entreprise sur la période de mise à niveau:



Graphe N°46: Les réalisations de l'entreprise sur la période de mise à niveau

Source fait par nous même à partir de la base de données

Sur un taux de **96%** de répondants :

Seulement **36%** des entreprises ont développé de nouveaux produits

La totalité n'a pas abandonné leur produit.

54,5% et **59%** des entreprises ont amélioré leurs produits et ont amélioré le processus de production respectivement par des actions en qualité (en démarche HACCP) et en production notamment en mécanisation du procès de production,

64% de nos entreprises ont adopté un programme de qualité et de certification et **64%** aussi, ont changé leurs structures organisationnelles Ces entreprises ont bénéficié des actions en organisation et en qualité de l'ordre de **20 à 15** actions ;

Seulement **14%** de ces entreprises ont mis en place une stratégie de développement des exportations ; du fait que **4** entreprises sur les 23 entreprises estiment être reconnues

sur le marché international et le reste étant reconnu sur le marché régional (7 entreprises) et national (12 entreprises).

9% (soit 02 entreprises) de nos entreprises ont introduit de nouvelles technologies industrielles, c'est les entreprises du sous-secteur des boissons. Ce secteur connaît de nos jours une rude concurrence nationale et internationale.

Et 27% (soit 06 entreprises) ont introduit de nouvelles technologies de l'information ;

- Ed-pme a mis à la disposition des entreprises des guides de diagnostic et de pré-diagnostic, des guides sur le recrutement et la gestion des ressources humaines et des guides sur l'analyse de la filière industrielle et elle a également créé des observatoires au niveau des institutions ministérielles et agences de développement de la pme
- Deux études de filières agro-alimentaires industrielles ont été menées avec les associations professionnelles des branches concernées ; il s'agit de la Transformation de la Tomate avec ACTOM (Association des Conserveurs de la Tomate) et des Boissons avec l'APAB (Association des producteurs algériens de boissons)
- Et 03 fiches sous-sectorielles sont élaborées, dont les : « Semoules et pâtes », « la transformation laitière et des corps gras » et les « boissons ».
 - Pour voir si ces réalisations ont une relation avec la taille et l'âge des entreprises, on utilisera le test Khi deux et on formule les hypothèses suivantes :
- L'hypothèse nulle (H_0) : il n'y a pas de différence entre les fréquences des groupes d'entreprise (selon leur âge et leur taille) pour ce qui est des réalisations de ces entreprises durant la période de mise à niveau.
- L'hypothèse alternative (H_1) : il existe une différence entre les fréquences de groupe d'entreprise (selon leur âge et leur taille) pour ce qui est des réalisations de ces entreprises durant la période de mise à niveau.
- On accepte l'hypothèse H_1 qui stipule qu'il existe une relation entre l'âge, la taille de l'entreprise et les réalisations de l'entreprise sur la période de mise à niveau pour les cas suivants :
 - L'Amélioration des produits existants a été au rendez vous des très anciennes entreprises mais aussi des anciennes (7entreprises) et les très nouvelles entreprises (5entreprises) ; sig = 0,003 (cf. annexe n° 02)
 - La mise en point d'une stratégie de développement des exportations était décelée au niveau des grandes entreprises de 250 salariés et plus. Sig = 0,012.
- Pour les autres réalisations, on rejette l'hypothèse H_1 , il n'existe pas de relation entre l'âge et le taille de l'entreprise et ses variations.
 - Et pour comparer nos résultats (fréquences observées) aux fréquences théoriques (ce que prédit lehasard) concernant les réalisations les plus importantes relevées lors de la période de la mise à niveau qui sont l'adoption des normes de qualité et des programmes de certification et le changement de la structure organisationnelle, on fait un test binomial :
- L'hypothèse nulle H_0 , stipule qu'il n'y a pas de différence entre les fréquences des deux choix ou des réponses oui et non. Groupe 1/choix 1 = groupe 1/choix 2

- L'hypothèse alternative **H1**, stipule que la fréquence des réponses ou des choix des participants s'écartent significativement du hasard. (Il n'est pas dû au hasard) Groupe 1/choix 1 \neq groupe 1/choix 2.

La valeur de p est l'erreur alpha ou la signification asymptotique soit la probabilité ou le risque de commettre une erreur en déclarant que les fréquences observées -oui ou non- s'écartent significativement des fréquences théoriques prévues par le hasard.

- Si Asymp.Sig. est **supérieure à 0,05** (le seuil de signification), l'hypothèse nulle sera acceptée et on conclue qu'il n'y a pas de différence entre les fréquences observées et le hasard.
- Si Asymp.Sig. est **inférieure à 0,05**, l'hypothèse nulle sera rejetée et on conclura que les fréquences - oui et non - s'écartent du hasard.
 - Dans notre cas, le Seuil de signification est supérieur à 0,05, sig = 0,28 (cf. annexe n°03), on rejette H_1 et on accepte H_0 , qui postule qu'il n'y a pas de différence entre les fréquences observées et les fréquences théoriques (ce qui prédit le hasard).

Les fréquences sur l'adoption des normes de qualité et des programmes de certification et le changement de la structure organisationnelle ne s'écartent pas significativement des fréquences théoriques prévues par le hasard (Elles sont dues au hasard).

E) Les contraintes traitées par le programme de mise à niveau :

Tableau N°22: Les contraintes traitées par le programme de mise à niveau :

Les Contraintes	OUI(%)	NON(%)
Les Difficultés d'accès au financement	50	50
Les Difficultés d'approvisionnement	36	64
La Pénurie de la main d'œuvre qualifiée	36	64
Les difficultés d'écoulement de la production	43	57

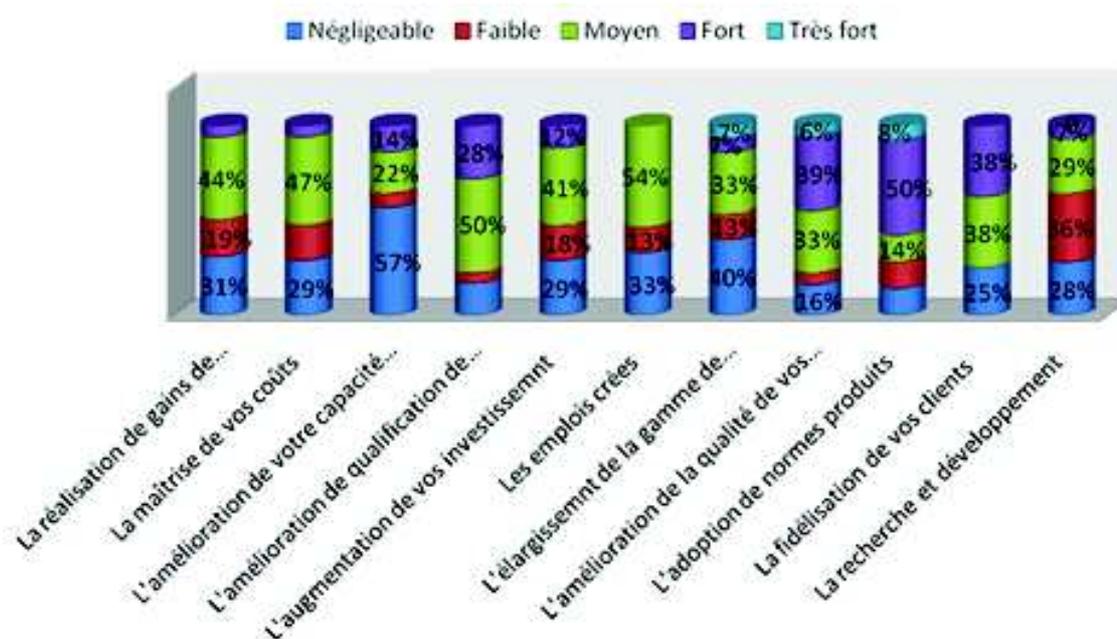
Source fait par nous même à partir de la base de données

Parmi les contraintes citées dans le tableau ci-dessus, c'est les difficultés d'accès au financement (soit 50% des entreprises) et les difficultés d'écoulement de la production (soit 43% des entreprises) qui sont les plus prises en charge par le Pmne, selon nos chefs d'entreprises. Les difficultés d'accès au financement sont traitées par le Fgar.

Malgré l'appui massif des experts d'Ed-Pme dans la réalisation des études économiques et financières des projets d'investissement de certaines entreprises, nos entreprises trouvent toujours des difficultés auprès des banques pour l'accès au financement, surtout que la plupart des entreprises sont des petites et moyennes entreprises. Ce qui freine leur développement.

F) L'impact du Pmne selon les chefs d'entreprise :

Le traitement des données recueillies nous donne les estimations par les dirigeants des entreprises sur l'impact des actions de mise à niveau dans le graphique suivant, (tableau en annexe n°04)



Graphe N°47: L'impact de la mise à niveau selon les chefs d'entreprises

Source fait par nous même à partir de la base de données

L'impact pour nos entreprises est faible à négligeable pour:

- l'Exportation,
- l'accroissement de la part des exportations dans le CA,
- la création de nouveaux produits,
- l'amélioration des conditions de travail,
- la capacité d'accéder à de nouveaux financements,
- la recherche et développement.

Et il est moyen à fort pour:

- la maîtrise des coûts,
- la réalisation de gains de productivité,
- l'amélioration des qualifications du personnel.
- la création d'emploi,
- l'amélioration de la qualité des produits,
- l'adoption de normes de produits,
- la fidélisation des clients.

Pour déterminer s'il existe ou non une relation entre la taille et l'âge de l'entreprise et l'impact relevé par le responsable sur certaines sous fonctions de l'entreprise, on utilisera le test Khi deux et on formulera les hypothèses suivantes :

L'hypothèse nulle (H_0) : il n'y a pas de différence entre les fréquences des groupes d'entreprise (selon leur âge et leur taille) pour ce qui est de l'impact du Pmne sur certaines sous fonctions de l'entreprise.

L'hypothèse alternative (H_1) : il existe une différence entre les fréquences de groupe d'entreprise (selon leur âge et leur taille) pour ce qui est de l'impact du Pmne sur certaines sous fonctions de l'entreprise.

On accepte l'hypothèse H_1 qui stipule qu'il existe une relation entre l'âge et la taille de l'entreprise et l'impact du Pmne seulement pour les sous fonctions suivantes :

- la réalisation des gains de productivité est moyenne seulement pour les moyennes et les grandes entreprises (c'est-à-dire de 50 salariés et plus). Sig = 0,05.
- l'élargissement de la gamme de produits est moyen pour les entreprises moyennes (pour 04 entreprises de 50-250 salariés) et très fort pour une grande entreprise (de 250 salariés et plus). Sig = 0,05. (Voir annexe n°05)

Pour les autres, on rejette l'hypothèse H_1 , il n'existe pas de relation entre l'âge, la taille de l'entreprise et l'impact du Pmne sur certaines sous fonctions de l'entreprises.

5.1.4. Evaluation globale du programme de mise à niveau

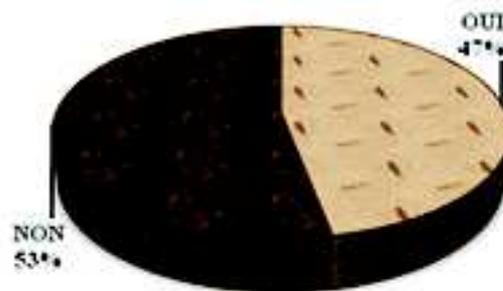
La mise à niveau ne concerne pas seulement l'entreprise mais tout l'environnement de celle-ci. C'est en agissant sur les contraintes endogènes et exogènes à l'entreprise qu'on lui permettra de s'adapter aux nouvelles conditions du marché, d'accéder à une meilleure compétitivité, d'acquérir une aptitude à exporter et à intégrer ses activités et de générer une capacité d'accumulation et de croissance. Sur ce point, nous analyserons les effets du Pmne d'une manière globale sur l'environnement interne et externe des entreprises enquêtées.

5.1.4.1. L'environnement interne de l'entreprise

Nous verrons dans ce point, les principales contributions du Pmne dans le fonctionnement interne de l'entreprise. Nous verrons s'il a pu répondre aux besoins des entreprises et s'il a permis l'amélioration de la compétitivité des entreprises et du secteur en général.

A) Les avantages escomptés par l'adoption du Pmne :

A la question posée sur les avantages escomptés par l'adoption du Pmne, les entreprises ont répondu « Oui » à hauteur de 47% et « Non » à hauteur de 53%. La fréquence des réponses oui, ne s'explique ni par la taille, ni par l'âge de l'entreprise. (Voir annexe n°06).

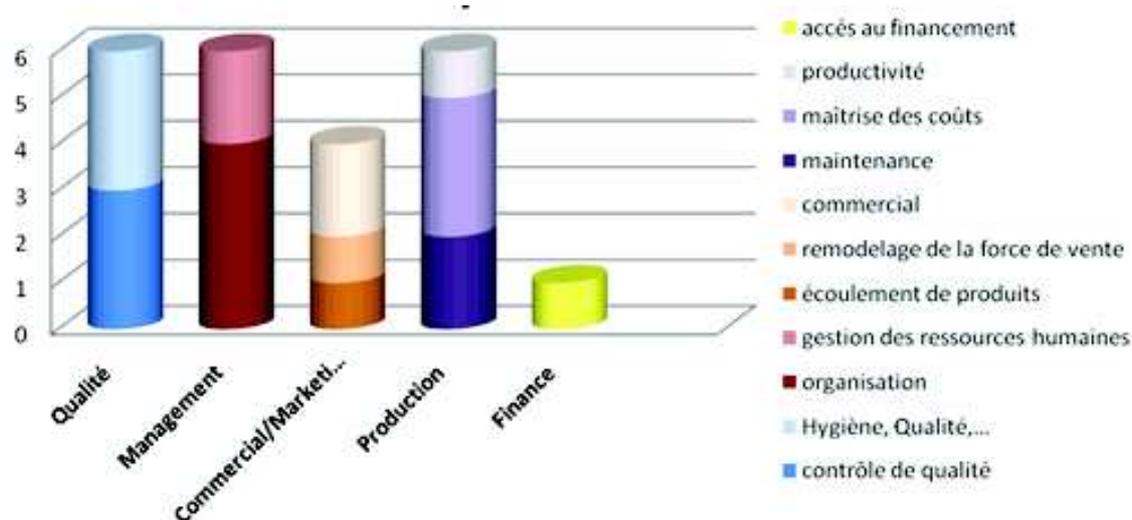


Graphe N°48: Les avantages escomptés par l'adoption du Pmne

Source fait par nous même à partir de la base de données

B) Les effets les plus importantes ressentis au niveau des fonctions de l'entreprise suite à la mise à niveau :

Le graphe suivant présente les réponses données à la question : « les effets les plus importants sont ressentis au niveau de quelle fonction? ».



Graphe N°49: Les Effets les plus importants dans les fonctions de l'entreprise

Source fait par nous même à partir de la base de données

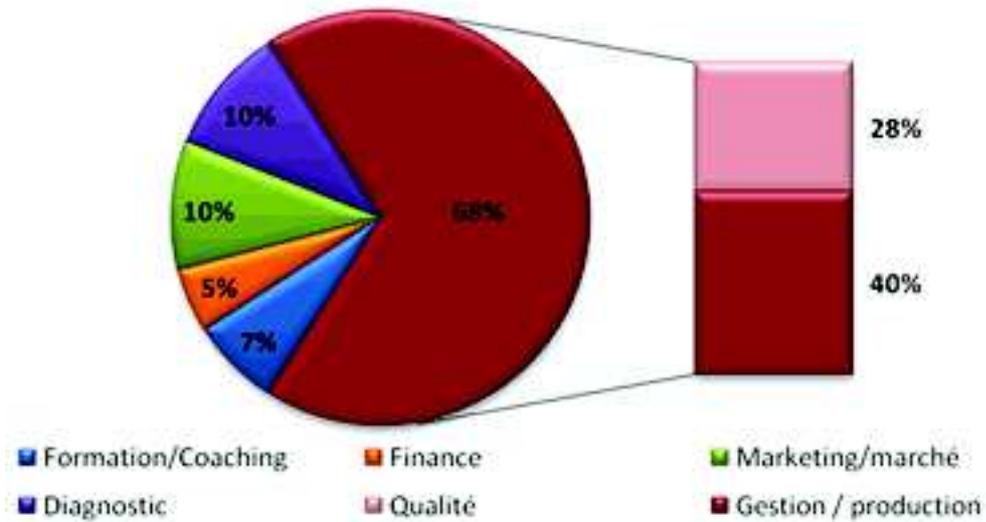
Les effets les plus importants sont ressentis au niveau de la qualité (hygiène et contrôle de la qualité), en management (surtout pour les actions sur l'organisation) et en production (la maîtrise des coûts).

Si on prend les raisons qui ont conduit les entreprises à adhérer au Pmne, les actions de mise à niveau mises en œuvre par l'entreprise et les effets les plus importants ressentis au niveau des fonctions de l'entreprise, on discerne une grande **similarité**.

Les raisons d'adhésion	Actions de mise à niveau	les effets ressentis au niveau de..
L'organisation La qualité La Stratégie et la productivité	en Management en Qualité en Production	La Qualité Management Commerciale/marketing

C) Les trois principales contributions du Pmne dans le développement de l'entreprise :

A la question posée directement aux chefs d'entreprises sur les principales contributions du Pmne dans le développement de l'entreprise, les entreprises ont répondu (voir graphique suivant):



Graph N°50: Les trois principales contributions du Pmne dans le développement de l'entreprise

Source fait par nous même à partir de la base de données

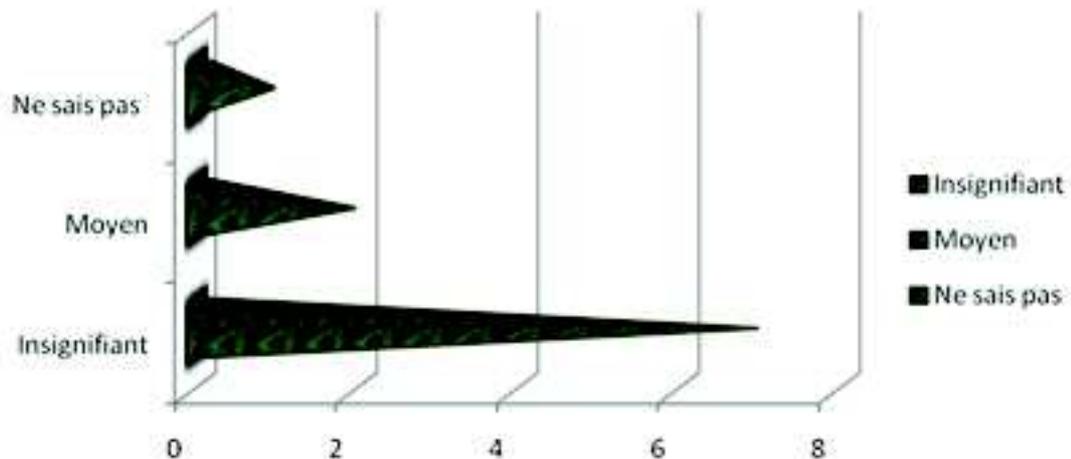
On remarque bien, que le programme de mise à niveau par ces actions a contribué au développement de l'entreprise d'une part par la qualité, la production et le marketing et d'autre part, il a contribué au changement du comportement des managers par des actions en formation/coaching et en gestion.

Les entrepreneurs ont pris conscience de la nécessité et l'exigence d'une mise à niveau face à la concurrence nationale et internationale.

D) La mise à niveau et les besoins de l'entreprise :

15 entreprises sur 19 répondants (soit 79%), voient que la mise à niveau répond à leurs besoins et **10** entreprises(soit 56%)voient qu'elle a contribué à l'amélioration de leur compétitivité. Mais la moitié trouve que ces améliorations réalisées suite à l'adoption du Pmne auraient pu se réaliser en son absence (**53%**).

E) Le nombre d'entreprises par rapport aux besoins de mise à niveau de votre secteur :



Graphe N°51: Le nombre d'entreprises par rapport aux besoins de mise à niveau de votre secteur

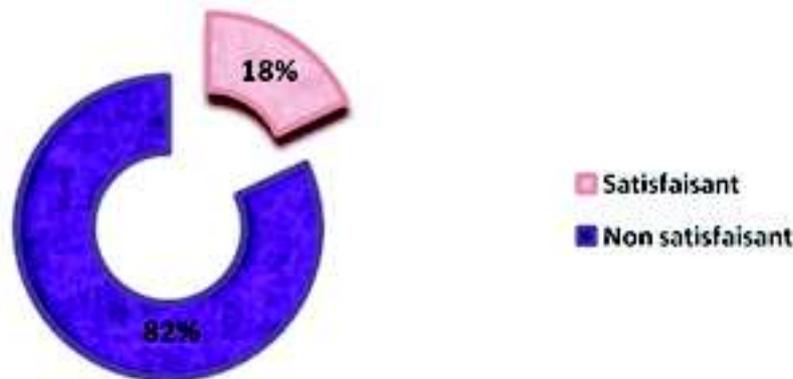
Source fait par nous même à partir de la base de données

Selon les chefs d'entreprises, un nombre conséquent d'entreprises n'a pas participé à ce programme pour des raisons de confidentialité, par manque de moyens financiers (la part payé par l'entreprise qui est à hauteur de 20% du coût de l'action, est chère pour certaines entreprises) et par complexité des chefs d'entreprises. Et selon d'autres, un nombre important d'entreprises n'ont pas adhéré, parce qu'elles n'étaient pas informé de l'existence du programme.

5.1.4.2. L'environnement externe de l'entreprise

La totalité des entreprises qui ont répondu estiment que l'action de l'Etat et/ou des institutions chargées de mise à niveau, devrait aller vers une accélération de la mise à niveau de l'environnement externe de l'entreprise (soit 100%).

A) L'environnement institutionnel (douanes, fisc,...) :



Graphe N°52: L'environnement institutionnel (douanes, fisc,...) est il.

Source fait par nous même à partir de la base de données

82% des entreprises sont insatisfaites de l'environnement de l'entreprise. Selon ces dernières, les institutions (ou les organismes) qui freinent le développement de l'entreprise et qui devraient être visés par une mise à niveau sont les banques (à 90%) et le fisc (à 80%).

D'autres voient que même la formation professionnelle et universitaire ainsi que les ministères (soit 55%) devront subir une mise à niveau.

5.2. Le programme MIPI (ex MIR)

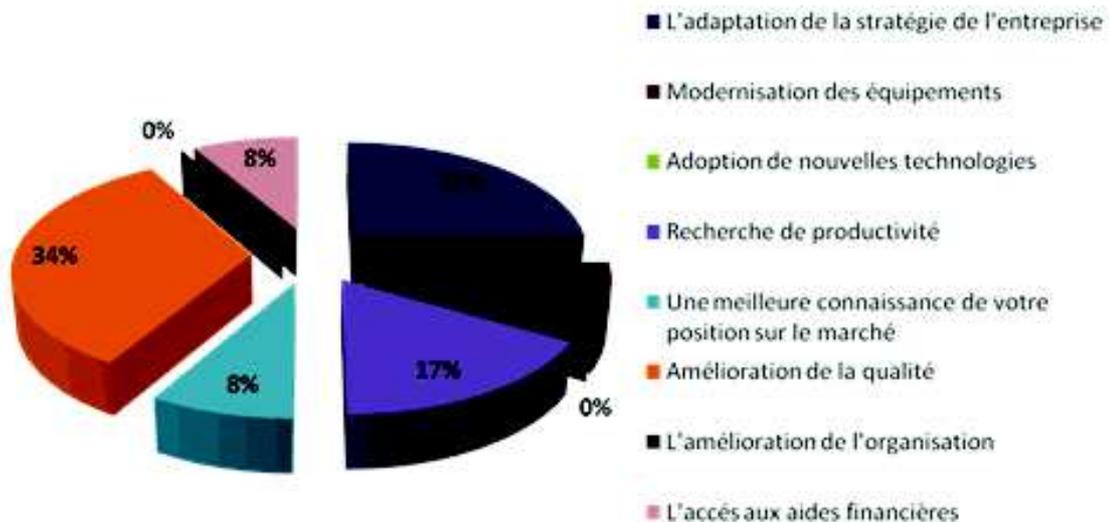
5.2.1. Degré de connaissance et de communication autour du programme

Le nombre d'adhésions peu important laisse supposer une défaillance au niveau de la communication autour du programme de mise à niveau.

Le recueil des données nous révèle :

- Cinq (05) de nos entreprises ont bénéficié de l'ancien dispositif de l'année 2000 jusqu'à l'année 2004 et une seule a adhéré en 2005 avec le nouveau dispositif.

- Quatre (04) entreprises ont été contacté par le ministère de l'industrie les autres par le biais de la presse, les foires et/ou les réseaux professionnels.
- Nos entreprises à travers le programme, cherchent l'amélioration de la qualité, comme principale raison d'adhésion puis l'adoption de la stratégie et la recherche de productivité.



Graphique N°53: Les raisons d'adhésion (Pmne MIPI)

Source fait par nous même à partir de la base de données

- Le type d'action dont ont profité nos entreprises, est matériel et immatériel. Ces actions par ordre d'importance sont :
 - Amélioration de la qualité et l'adoption des normes ISO ;
 - Financement de la formation du personnel ;
 - Réorganisation de la structure de l'entreprise ;
 - Rénovation des équipements

Ces actions entamées par les entreprises n'ont aucune relation avec la taille et l'âge de l'entreprise

5.2.2. Gestion du programme et implication des parties prenantes

- Presque la totalité de nos entreprises adhérees au programme MIR ont bénéficié d'un appui financier notamment dans le financement de la formation, le renouvellement des équipements, les études de marché et l'organisation...etc. elles ont profité également d'un appui technique à travers l'aide et l'appui des consultants nationaux et des bureaux de conseil nationaux et étrangers pour le diagnostic stratégique et la réalisation du plan de mise à niveau.
- Ces entreprises malgré qu'elles ont profité de certains appuis techniques notamment à travers le Pmne, trouvent que les procédures d'accès à ce programme ne sont pas simples et ne sont pas adaptées aux contraintes des entreprises. Et que l'accompagnement par les organismes publics ou institutionnels chargé du développement des entreprises a été moyennement efficace à médiocre. Seules deux grandes entreprises trouvent que les procédures sont simples.

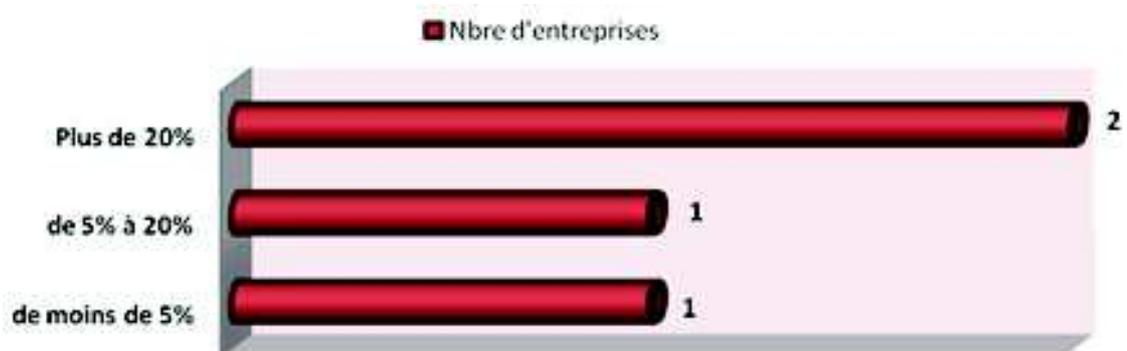
- La communication faite autour du programme a été moyenne à très insatisfaisante, selon les entreprises. Ces dernières sont insatisfaites des institutions chargées de la réalisation et de suivi du Pmne dans la célérité du traitement du dossier et l'obtention de réponses, et elles sont satisfaites de l'accessibilité et la qualité d'accueil.
- La part de l'assistance technique et financière consacrée par le Pmne au secteur industriel a été dérisoire selon certaines entreprises ; elle a été moyenne pour d'autres (les entreprises adhérees dans le nouveau dispositif MIR) et consistante selon les grandes entreprises,
- Les grandes entreprises trouvent que c'était le bon moment de lancer les Pmne, c'est des entreprises performantes, connues sur le marché national et compétitives. Elles font de la mise à niveau toutes seules et continuellement. Par contre, le reste des entreprises trouvent que les délais de mise en place des Pmne ne sont pas corrects et que les pouvoirs publics ont mis du retard à mettre en place de tels programmes.
- Trois (03) de nos entreprises ont bénéficié des deux Pmne. C'est une bonne stratégie de la part de ces entreprises d'adhérer aux deux Pmne qui sont différents sur le plan de l'aide mise à la disposition des entreprises mais qui se complètent sur le plan objectif ; qui est de mettre la compétitivité des entreprises algériennes au même niveau que celles des autres pays.
- Pour la gestion du programme d'une manière générale, certaines entreprises trouvent que c'est une gestion moyenne et que le programme s'articule uniquement sur la formation. Pour les autres, surtout, celles qui ont adhéré aux deux Pmne, elles trouvent que c'est une initiative à encourager.

5.2.3. Résultats et Impacts du Pmne

5.2.3.1. Au niveau commercial

Nos entreprises à travers la mise à niveau :

- N'ont pas augmenté leurs chiffres d'affaires à l'exportation,
- Seulement 02 entreprises ont augmenté la valeur ajoutée et la productivité,
- Deux (02) entreprises ont augmenté leurs parts de marché de moins de 10% et de 10 à 20%.
- Et quatre (04) entreprises ont augmenté leurs CA.



Graphe N°54: L'augmentation du CA des entreprises mises à niveau (Pmne MIPI)

Source fait par nous même à partir de la base de données

- Deux (02) entreprises ont restructuré leur action commerciale par le remodelage de la force de vente, elles déclarent qu'elles sont devenues très concurrentielles suites à la mise à niveau.

Sur le plan commercial, c'est les grandes entreprises et les anciennes qu'ont connu d'importants changements (augmentation de la part de marché, augmentation du CA, remodelage de la force de vente, ...etc.) suite à leur mise à niveau.

5.2.3.2. Au niveau des ressources humaines

- Trois (03) entreprises ont augmenté leurs effectifs notamment les ouvriers, les techniciens et les cadres ;
- Les grandes et les anciennes entreprises ont connu une meilleure implication du personnel, et sont devenues plus dynamiques et plus compétitives.
- La totalité de nos entreprises qui ont répondu, ont mis en place un programme de formation annuelle ;
- Elles ont aussi amélioré les conditions de travail du personnel et leurs qualifications (par la formation).

Selon A. Lamiri (2003), la composante essentielle du programme de mise à niveau est la mise à niveau des managers. Lorsque le diagnostic est finalisé, surgit l'éternelle question : par ou faut-il commencer ? L'essentiel dans l'ordonnancement du plan de mise à niveau est de définir les phases, le timing, les ressources à mobiliser et responsabiliser les personnes et les structures sur l'exécution. Parmi les activités éminemment prioritaires, on note la mise à niveau des managers et surtout celui du premier responsable. Dans beaucoup d'entreprises des pays en voie de développement la formation est ressentie comme une gêne, un aveu d' « insuffisance » ; il est coutume d'offrir des formations aux niveaux hiérarchique les plus bas de l'entreprise et d'en dispenser le haut encadrement. Le manager efficace est modeste et gère minutieusement son temps. Son planning reflète les facteurs clés du succès FCS. Il s'entoure de personnes plus compétentes que lui. Il communique, partage et se forme. Evidemment, ceux qui doivent se former, se sont les formateurs.

Pour l'Ed-Pme la formation a consisté à des actions de coaching pour les managers. Et pour le programme de l'ex MIR la formation a consisté en la formation de personnel. La majorité de entreprises ont fait un programme de formation annuelle. Le manager d'une entreprise enquêtée et interviewé a soulevé le problème de la formation imposée par le programme uniquement pour le personnel et non des responsables, malgré que ce responsable ait voulu cette formation.

5.2.3.3. Au niveau des finances

Suite à la mise à niveau, les principales réalisations sur le plan financier sont :

- 04 entreprises ont augmenté les investissements;
- 04 entreprises ont analysé la structure des coûts.

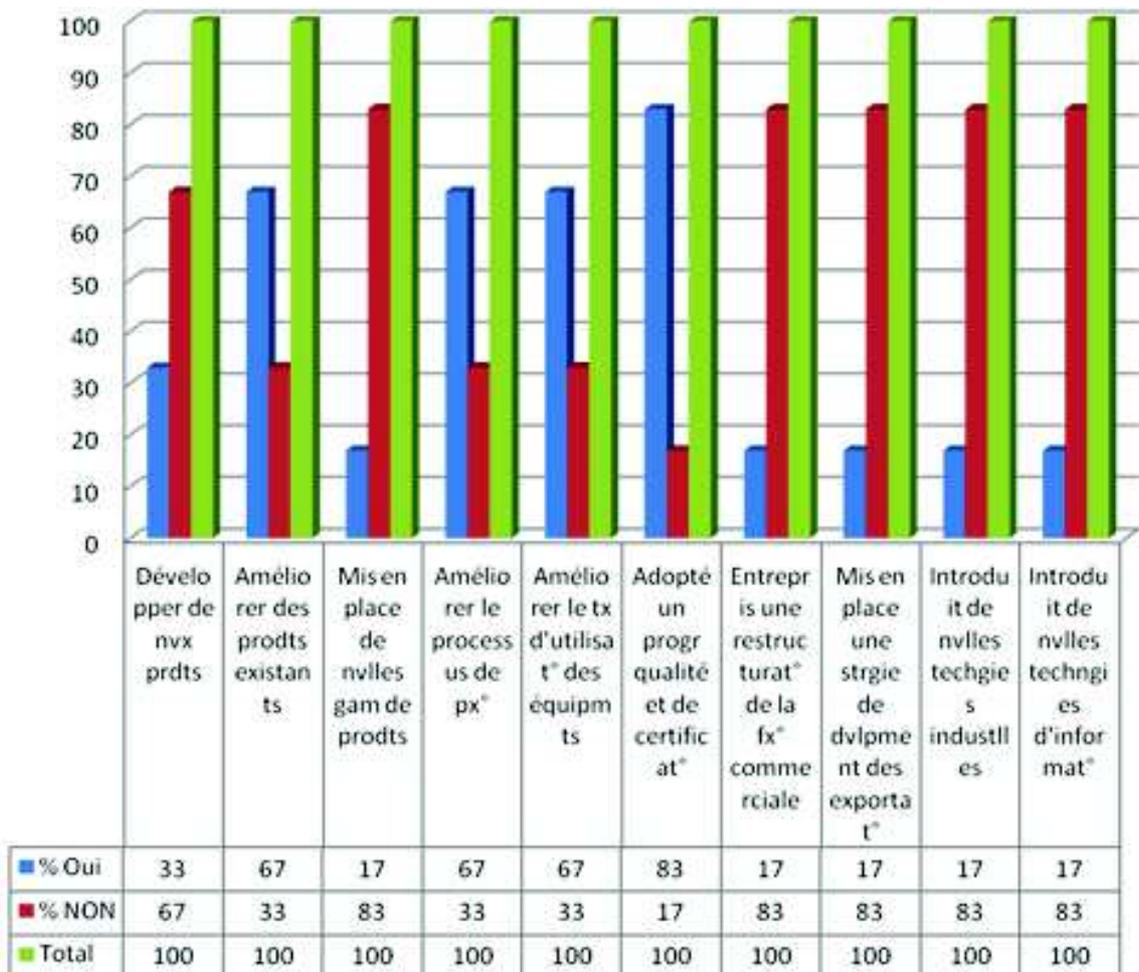
5.2.3.4. Au niveau du management

- Quatre (04) entreprises disposent d'un tableau de bord avant la mise à niveau (Les grandes et les anciennes entreprises) ;
- Nos entreprises sur la période de la mise à niveau, ont observé une amélioration du mode de fonctionnement par une meilleure maîtrise de l'activité (05 entreprises) et par une meilleure maîtrise des coûts unitaires (04 entreprises).



Graphe N°55: L'amélioration du mode de fonctionnement sur la période de mise à niveau (Pmne MIPI)

Source fait par nous même à partir de la base de données



Graphe N°56: Les réalisations de l'entreprise sur la période de mise à niveau (Pmne MIPI)

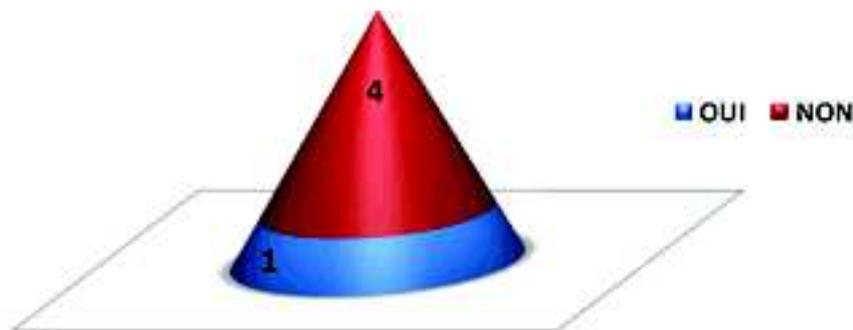
Source fait par nous même à partir de la base de données

- Durant la période de mise à niveau, nos entreprises ont :
- Pour la majorité, elles n'ont pas développé de nouveaux produits mais elles n'ont pas aussi abandonné des produits.
- Elles ont amélioré les produits existants, en améliorant le processus de production et en adoptant un programme de qualité et de certification. (En utilisant le test binomial, on remarque que ces réalisations ne s'écartent pas significativement des fréquences théoriques prévues par le hasard, sig = 0,68, 0,31 et 0,21 respectivement, on accepte alors l'hypothèse H_0 qui postule qu'il n'y a pas de différence entre les fréquences observées et le hasard. Groupe 1/choix 1 = groupe 1/choix 2), (voir annexe n°07).
- Par contre, nos entreprises n'ont pas mis une stratégie de développement des exportations, ni introduit de nouvelles technologies industrielles et d'information.
 - Selon les chefs d'entreprises, le Pmne a eu un fort impact sur :
- L'amélioration des qualifications du personnel par la formation ;
- L'amélioration des produits par l'amélioration de la qualité et l'adoption des normes ;
- Et la maîtrise des coûts surtout pour celles qui ont adhéré aux 02 Pmne.

5.2.4. Evaluation globale

5.2.4.1. L'environnement interne de l'entreprise

- Pour la majorité, les avantages escomptés par l'adoption du Pmne n'ont pas été aussi grands que prévus.



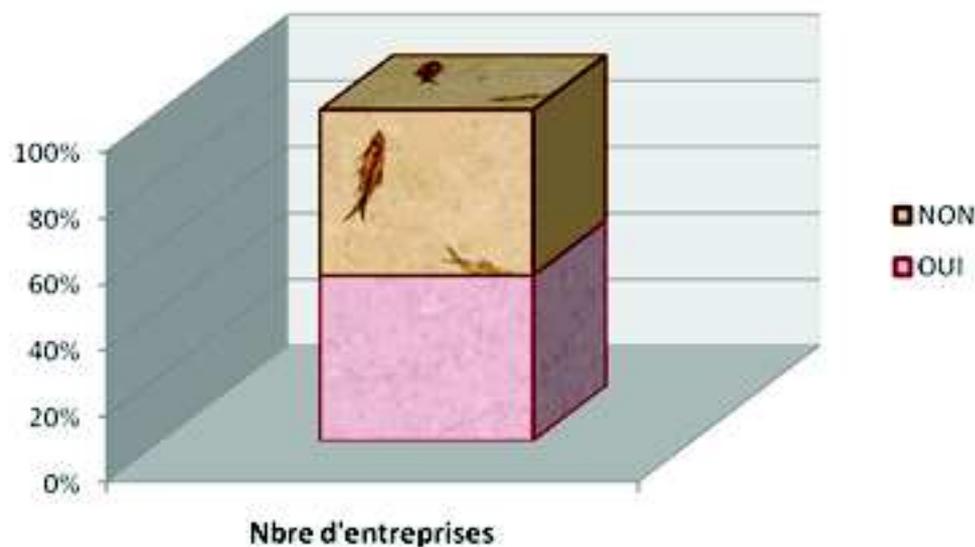
Graphique N°57: Les Avantages escomptés par l'adoption du Pmne

Source fait par nous même à partir de la base de données

- Les effets les plus importants sont ressentis au niveau de la fonction commerciale qui a induit par l'amélioration de la qualité des produits à un meilleur écoulement de la production et la fonction ressources humaines par la formation du personnel.
- Les principales actions qui ont contribué au développement de l'entreprise sont la formation du personnel, l'amélioration de la qualité du produit et les orientations en marketing.
- Quatre de nos entreprises souhaitent que les actions matérielles soient renforcées par le Pmne et une seule entreprise souhaite le renforcement des actions immatérielles. Le Pmne devrait prendre cette rubrique d'une façon plus rigoureuse. Ces quatre entreprises sont des entreprises qui ont adhéré dans les deux Pmne (Ed-pme et Mir) et adhéré dans le nouveau dispositif Mir. Par contre, pour l'autre

entreprise, elle a adhéré dans l'ancien dispositif Mir (ou les actions immatérielles ont été financées à 50%).

- Les entreprises qui ont adhéré aux 02 programmes trouvent que la mise à niveau répond à leurs besoins et qu'elle a contribué à l'amélioration de leur compétitivité.



Graphique N°58: La mise à niveau répond-elle à leurs besoins et les besoins de l'entreprise

Source fait par nous même à partir de la base de données

- Nos entreprises jugent que le nombre d'entreprises adhérentes au Pmne est insignifiant. Et ce pour des raisons multiples, notamment :
- les procédures pour accéder aux services du programme paraissent complexes ;
- les tarifs pratiqués pour les services offerts par l'intermédiaire du programme paraissent excessifs ;
- l'entreprise n'est pas vraiment au courant de ce programme.

5.2.4.2. L'environnement externe de l'entreprise

- Les entreprises sont insatisfaites de leur l'environnement institutionnel. Pour elles, il freine leur développement. Ces institutions devront être visées par une mise à niveau surtout les banques comme premier souci des entreprises, les institutions étatiques, la formation professionnelle et universitaire et le fisc.
- Les grandes entreprises déclarent que l'adhésion au Pmne a contribué à l'amélioration des relations avec les bureaux de conseil.

Conclusion

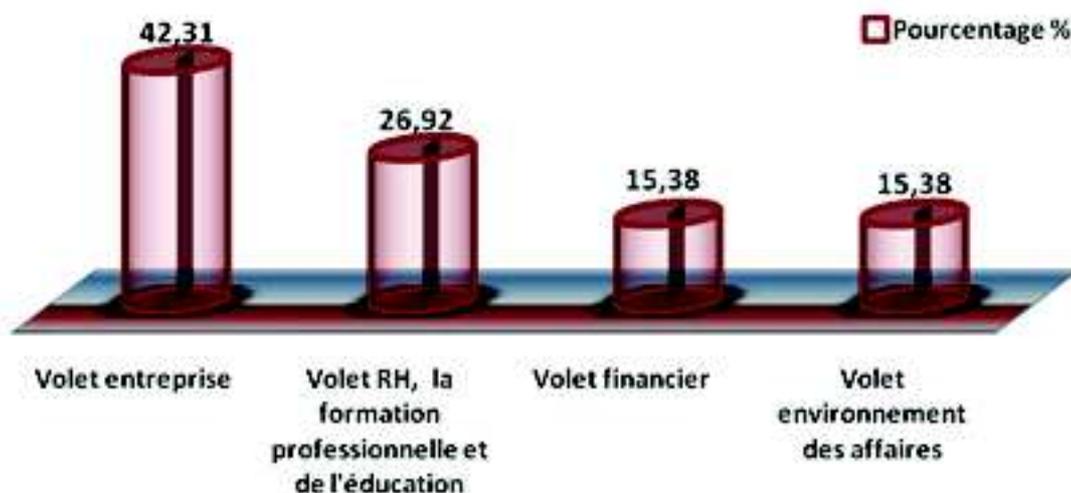
Après avoir analysé les données recueillies et évaluer l'impact des programmes de mise à niveau, nous essayons dans le chapitre qui suit, de déterminer les attentes des chefs d'entreprises ainsi que les voies d'amélioration souhaitées pour la réussite de la mise à niveau.

CHAPITRE VI : LES VOIES D'AMÉLIORATION DES PROGRAMMES DE MISE A NIVEAU: (PROGRAMME Ex-MIR ET ED-PME)

Nos entreprises suggèrent des recommandations d'amélioration de ces programmes pour accroître leurs impacts sur le secteur industriel comme par exemple réaliser des programmes spécifiques à l'activité de chaque entreprise (quelques entreprises ont déjà relevé le manque d'experts spécialisés dans leurs domaine d'activité), des programmes qui s'attaquent aux goulots d'étranglement du secteur ou qui cherchent à résoudre les problèmes de la filière toute entière ainsi que des programmes communs et sectoriels pour les entreprises qui rencontrent les mêmes défis.

Dans ce sens, des questions ont été posées dans la mesure de relever les attentes, les suggestions des entreprises pour une mise à niveau réussie et bien ciblée.

6.1. Les volets qui devraient être pris en charge par le Pmne



Graphie N°59: Les volets qui devraient être pris en charge par les Pmne selon les entreprises

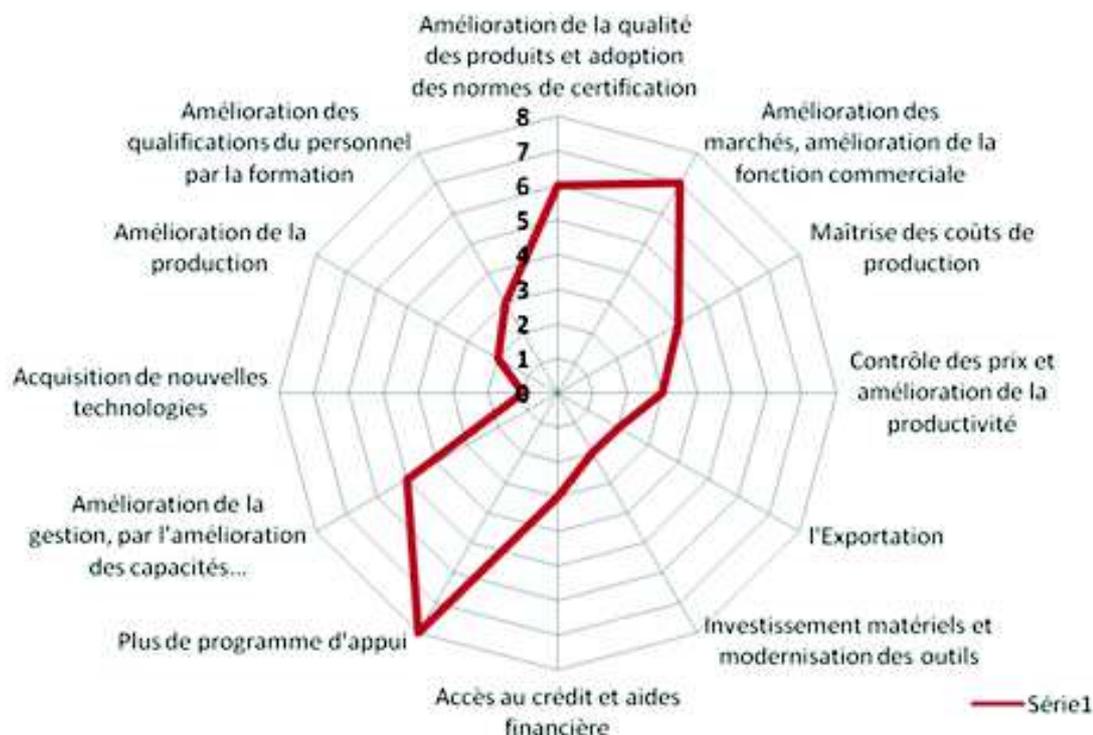
Source fait par nous même à partir de la base de données

Les entreprises enquêtées (soit 27%) considèrent que le volet Ressources humaines, avec la réforme de la formation professionnelle doit être pris en charge par les programmes de mise à niveau algériens ainsi que les volets (soit 15%) financier avec la modernisation-restructuration du secteur bancaire, le développement des produits financiers, le développement d'autres sources de financement et éventuellement d'un marché financier et le volet environnement des affaires avec la modernisation des procédures administratives, du fisc, des réglementations,..... pour la célérité du traitement et en vue de lutter contre l'informel.

Par ailleurs, beaucoup d'entre elles (soit 42%) estiment que le volet qui concerne plus spécifiquement la compétitivité de celles-ci, doit être continuellement ciblé par une mise à niveau. En matière d'organisation (en gestion en général), la modernisation de l'outil de

production et la maîtrise des coûts de production et la qualité (la certification et l'hygiène) restent des exigences (les premières nécessités) des entreprises.

6.2. Qu'attendez-vous d'une démarche de mise à niveau ? Que souhaitez-vous que cela vous apporte ?



Graphique N°60: Les Attentes des chefs d'entreprise envers la mise à niveau

Source fait par nous même à partir de la base de données

Nos chefs d'entreprises souhaitent que l'Etat mette en œuvre plus de programmes d'appui, surtout ceux en collaboration avec l'assistance technique de l'extérieur, pour le transfert de l'expérience, de la technologie et du savoir faire pour faire face à la concurrence nationale et internationale.

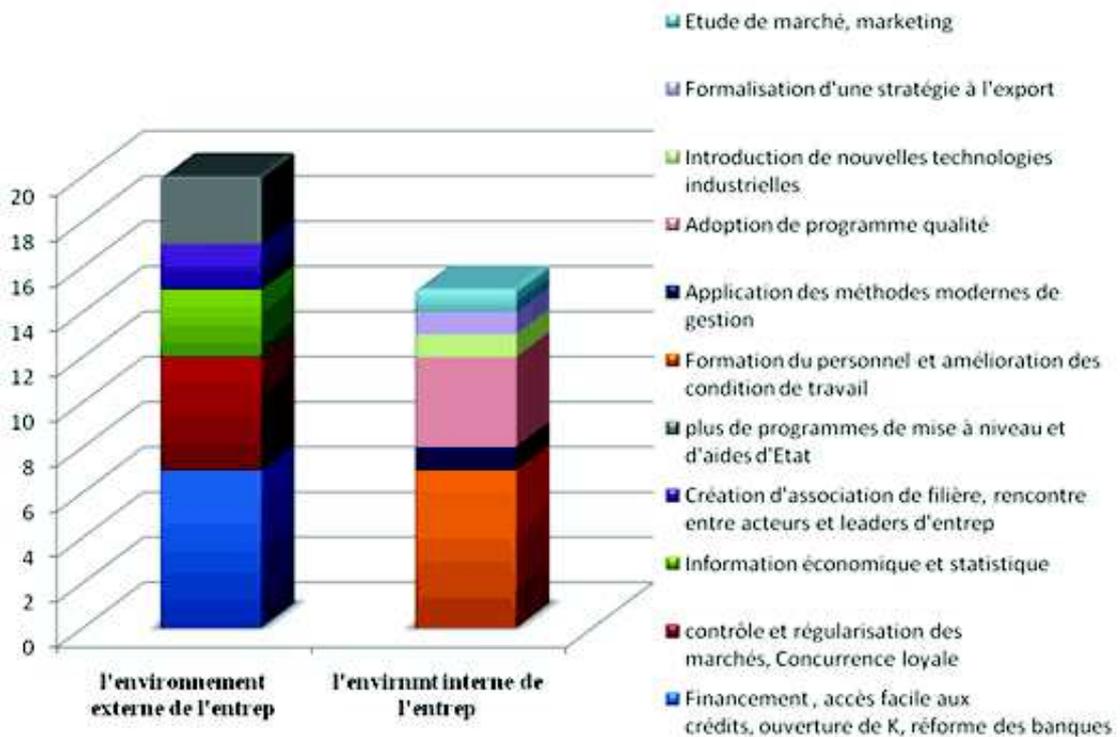
Leurs attentes envers une démarche de mise à niveau, sont cernées autour de :

1. L'amélioration des marchés et l'amélioration de la fonction commerciale ;
2. L'amélioration de la qualité des produits ;
3. L'amélioration de la gestion par l'amélioration des capacités manageriels et par l'adoption d'une gestion conforme aux normes et informatisée ;
4. La maîtrise des coûts de production ;
5. L'amélioration des qualifications du personnel par la formation ;
6. Accès aux crédits et aux aides financières ;
7. L'amélioration de la production par l'investissement productif ;
8. Acquisition de nouvelles technologies.

6.3. Les actions à entreprendre selon nos chefs d'entreprises pour atteindre dans les meilleures conditions l'objectif de l'amélioration de la compétitivité des entreprises

Les actions à entreprendre pour atteindre l'objectif de la compétitivité selon les entrepreneurs sont, pour ce qui est de l'environnement externe, principalement : l'accès facile aux crédits, le contrôle et la régulation des marchés pour une concurrence loyale et l'accès à l'information économique et statistique.

Pour l'environnement interne, c'est principalement : la formation du personnel, l'amélioration des conditions de travail et l'adoption des programmes de qualité.



Graphique N°61: Les actions à entreprendre pour atteindre la compétitivité

Source fait par nous même à partir de la base de données

Conclusion

Par les voies d'amélioration et les attentes, nous remarquons que les entreprises attendent d'une mise à niveau l'appui technique, la qualité et la formation malgré qu'elles aient bénéficié des programmes de mise à niveau et qu'elles aient eu un impact fort en qualité et en formation. Ces entreprises cherchent toujours les mêmes actions, cela nous conduit à dire que :

- 1.-Le Pmne avec ces actions englobe les vrais problèmes et préoccupations des managers ;
- 2.-Les entreprises cherchent toujours l'impact fort et continu de ces actions ; (l'environnement est en permanence mutation)

3.-La mise à niveau n'a pas eu, quantitativement, un impact fort sur les entreprises, pourtant, ces Pmne ont fait changer les mentalités et les comportements managériaux par l'introduction des notions de qualité, de l'hygiène, de la traçabilité, de la maîtrise des coûts,...etc.

Conclusion 2^{ème} partie

Le secteur des IAA occupe 40% de la population active industrielle exerçant dans plus de 17000 entreprises. Les deux programmes de mise à niveau initiés en faveur des entreprises industrielles et notamment des entreprises agro-alimentaires ont fait l'objet de notre étude. L'enquête a concerné, pour le programme Ed-pme 23 entreprises et pour le programme de l'ex MIR 6 entreprises.

Les raisons qui sont à l'origine de l'adhésion des entreprises au Pmne Ed-pme sont d'abord le souci d'améliorer leur organisation et d'améliorer la qualité de leurs produits. Et à des degrés divers et par ordre d'importance ; les entreprises évoquent ensuite l'adaptation de leur stratégie, la recherche de productivité, une meilleure connaissance de leur position sur le marché et l'adoption de nouvelles technologies.

Les entreprises qui ont adhéré au Pmne de l'ex MIR, expliquent leurs engagements par le désir d'améliorer la qualité de leurs produits par l'adoption des normes de certification ISO ensuite l'adaptation de leurs stratégies et la recherche de productivité. Et à niveau presque identique, elles évoquent la modernisation des équipements, l'accès aux aides financières et une meilleure connaissance de leur position sur le marché.

Ces raisons ont conduit la majorité de nos entreprises adhérees au programme Ed-pme, à mettre en place des actions en management, en qualité, en production,...etc. Et celles adhérees au programme MIPI ont mis en place des actions en qualité et en ressource humaines (la formation du personnel).

Ces entreprises ont été appuyées dans la réalisation de leurs diagnostics et de leurs plans de mise à niveau par une assistance financière et technique (l'assistance technique est composée d'experts nationaux et étrangers et de bureaux de conseil nationaux et étrangers).

La mise en œuvre des actions de mise à niveau du programme Ed-pme a permis aux entreprises bénéficiaires de dégager les résultats suivants :

- Au niveau de la production :
 - Une maîtrise des coûts unitaires de la production de 10 entreprises bénéficiaires du Pmne,
 - Un meilleur taux d'utilisation des équipements pour 10 entreprises,
 - Et une amélioration du processus de production de 13 entreprises.
 - Au niveau du commercial/ marketing :
- 13 entreprises ont amélioré la qualité de leurs produits dont 8 entreprises ont entrepris des démarches de certification aux normes standards,
- 04 entreprises (soit 19 %) ont augmenté leurs parts de marché,
- 10 entreprises (soit 50%), ont augmenté leur chiffre d'affaires dont 07 ont restructuré leur action commerciale par le remodelage de leur force de vente.
- Et 45% se voient concurrentielles suite à leur mise à niveau par contre 40% se voient dans une situation inchangée

– Au niveau des ressources humaines :

- En matière d'emploi, ce sont les cadres qui ont connu plus d'augmentation avec un taux de 56%,
- Et en matière de formation, 75% des entreprises n'ont pas mis en place un programme de formation annuel, le programme Ed-pme a ciblé la formation des managers par des actions de coaching et des journées de sensibilisation.

– Au niveau du management :

- 09 entreprises ont réalisé et/ou ont amélioré leurs tableaux de bord et 64% ont changé leur structure organisationnelle. Le programme de mise à niveau a donné aux hommes d'affaires l'opportunité de réexaminer leur mode organisationnel, de garantir la fluidité des décisions internes et l'efficacité de leur fonctionnement. (par des actions en management/organisation et des actions de coaching). Et 75% (15 entreprises) ont amélioré leur mode de fonctionnement par une maîtrise de l'activité.
- 86% des entreprises bénéficiaires du programme estiment, en effet, que l'engagement dans les actions de mise à niveau est porteur d'un changement significatif et 70% estiment que ces changements sont importants.
- Sur la période de mise à niveau, seulement:
- 14% des entreprises ont mis en place une stratégie de développement des exportations, ce sont les grandes entreprises de 250 salariés et plus. Les entreprises algériennes ne veulent pas dépenser de l'argent en prévision d'exportation puisque le marché local est porteur, et que l'exportation ne fera qu'engendrer beaucoup de problèmes dans notre pays,
- 27% des entreprises ont mis en place une nouvelle gamme de produits,
- 9% ont introduit de nouvelles technologies industrielles, ce sont les entreprises du secteur des boissons (un secteur à forte concurrence),
- Et seulement 27% des entreprises, ont introduits de nouvelles technologies d'information.

Selon les chefs d'entreprises, l'impact des actions de mise à niveau sur leurs entreprises est faible à négligeable pour:

- l'Exportation,
- l'accroissement de la part des exportations dans le CA,
- la création de nouveaux produits,
- l'amélioration des conditions de travail,
- la capacité d'accéder à de nouveaux financements,
- l'élargissement de la gamme des produits
- la recherche et développement.

Et il est moyen à fort pour:

- la maîtrise des coûts,
- la réalisation de gains de productivité,
- l'amélioration des qualifications du personnel.
- la création d'emploi,
- l'amélioration de la qualité des produits (notamment l'étape préalable à la réalisation des certifications ISO, l'HACCP),

- l'adoption de normes de produits,
- la fidélisation des clients.

D'une manière générale, le programme de mise à niveau des entreprises Ed-pme est évalué par les chefs d'entreprises bénéficiaires, comme suit :

- Les entreprises adhérentes ont globalement une image plutôt positive des institutions chargées de la réalisation et le suivi du Pmne. Dans l'évaluation proposée, Les entreprises ont apprécié l'accessibilité et la qualité de l'accueil et l'obtention de réponses. Par contre, les entreprises ont été plus modérément satisfaites par la célérité de traitement du dossier.
- Pour 79% des entreprises, le Pmn a répondu aux besoins de l'entreprise. Mais 52% des entreprises trouvent que les avantages escomptés par l'adoption du programme n'ont pas été aussi grand que prévu et les améliorations réalisées suite à la mise à niveau auraient pu se réaliser en son absence,
- Les effets les plus importants ressentis suite à la mise à niveau et qui ont contribué au développement de l'entreprise sont selon les chefs d'entreprises par ordre d'importance :
 - Au niveau de la qualité (l'hygiène et le contrôle de la qualité),
 - Au niveau du management (par des actions en organisation),
 - Au niveau de la production (la maîtrise des coûts)
 - Et au niveau du commercial/marketing (par des actions de coaching/formation en marketing opérationnel).
 - Toutes les entreprises qui ont répondu, souhaitent que l'action de l'Etat et/ou des institutions chargées de mise à niveau aillent vers une accélération de la mise à niveau de l'environnement externe de l'entreprise. Elles trouvent que les institutions (ou les organismes) qui freinent le développement de l'entreprise et qui devraient être visés par une mise à niveau sont les banques (à **90%**) et le fisc (à **80%**). Et d'autres voient que même la formation professionnelle et universitaire ainsi que les ministères (soit **55%**) devront subir une mise à niveau.

Et la mise en œuvre des actions de mise à niveau du programme MIPI a permis aux entreprises bénéficiaires de dégager les résultats suivants :

- Au niveau de la production : 04 entreprises ont analysé la structure des coûts
- Sur le plan commercial, c'est les grandes entreprises et les anciennes qui ont connu d'importants changements (augmentation de la part de marché, augmentation du CA, remodelage de la force de vente, ...etc.) suite à leur mise à niveau,
- En ressources humaines :
 - Les grandes et les anciennes entreprises ont connu une meilleure implication du personnel,
 - La totalité des entreprises qui ont répondu, ont mis en place un programme de formation annuelle,
 - Elles ont aussi amélioré les conditions de travail du personnel et leurs qualifications (par la formation).
 - En management :

- Quatre (04) entreprises disposent d'un tableau de bord avant la mise à niveau (les grandes et les anciennes entreprises),
- Les entreprises entrées dans le nouveau dispositif et les entreprises adhérees aux deux programmes, trouvent que le Pmneest porteur d'un changement significatif. Par contre pour les autres, elles trouvent qu'il n'a rien changé
- Nos entreprises ont amélioré les produits existants, en améliorant le processus de production et en adoptant un programme de qualité et de certification.
- Selon les chefs d'entreprises, le Pmne a eu un fort impact sur :
- L'amélioration des qualifications du personnel par la formation ;
- L'amélioration des produits par l'amélioration de la qualité et l'adoption des normes ;
- Et la maîtrise des coûts surtout pour celles qui ont adhérees les 02 Pmne

Globalement, selon les chefs d'entreprises :

- La communication faite autour du programme a été moyenne à très insatisfaisante. Les entreprises sont insatisfaites des institutions chargées de la réalisation et de suivi du Pmne dans la célérité du traitement du dossier et l'obtention de réponses, et elles sont satisfaites de l'accessibilité et la qualité d'accueil,
- Pour la majorité des entreprises, les avantages escomptés par l'adoption du Pmne n'ont pas été aussi grands que prévus,
- Les effets les plus importants sont ressentis au niveau de la fonction commerciale qui a induit par l'amélioration de la qualité des produits à un meilleur écoulement de la production et la fonction ressources humaines par la formation du personnel,
- Les entreprises qui ont adhéré aux 02 programmes trouvent que la mise à niveau répond aux besoins des entreprises et qu'elle a contribué à l'amélioration de leur compétitivité,
- Les entreprises sont insatisfaites de leur environnement institutionnel, pour elles, il freine leur développement. Ces institutions devront être visées par une mise à niveau surtout les banques comme premier souci des entreprises, les institutions étatiques, la formation professionnelle et universitaire et le fisc.

Les chefs d'entreprises considèrent, que pour atteindre l'objectif de la compétitivité, plus d'une mise à niveau des Pme et d'un soutien financier, il est nécessaire que les institutions d'Etat prennent en charge l'environnement externe de l'entreprise, par une réforme des institutions de régulation économique (régulation des marchés pour une concurrence loyale) et des systèmes bancaires (accès facile aux crédits), fiscal, commercial, d'évaluation et d'appui au développement industriel.

Conclusion générale

Pour rattraper le retard qui caractérise son système productif et le préparer à soutenir la concurrence qui va résulter de la levée des barrières douanières sur l'importation des produits de l'UE, par ailleurs très compétitifs, l'Algérie a mis en place plusieurs programmes de mise à niveau des entreprises, dont deux qui ont fait l'objet de notre étude: Euro développement, mené par le ministère de la Pme et de l'artisanat en coopération avec la commission européenne et le programme de l'ex-ministère de l'industrie et de la restructuration industrielle en coopération avec l'ONUDI.

Les entreprises agro-alimentaires ont pris conscience que pour survivre, elles doivent atteindre les standards internationaux en matière de qualité, de gestion, d'organisation, ...pour pouvoir préserver leurs parts de marché à l'intérieur et conquérir davantage de marchés à l'extérieur. En intégrant cette donnée, les entreprises agro-alimentaires se sont investies d'une manière considérable dans le processus de mise à niveau par rapport aux autres secteurs, 30% des entreprises agro-alimentaires pour chaque Pmne (Ed-pme et ex-MIR).

Même si ces programmes de mise à niveau des entreprises ont été d'un apport positif, ils présentent certains inconvénients.

Pour ce qui est des points positifs :

- Ces deux programmes Ed-pme et ex-MIR ont le mérite de démarrer le processus de mise à niveau. L'avantage principal contenu dans ces programmes est l'importance accordée aux actions immatérielles et au consulting. L'aide octroyée est surtout orientée vers des actions de management et d'organisation, de qualité et de contrôle de qualité, d'amélioration du processus de production et de maîtrise des coûts unitaires pour le Pmne Ed-pme. Des actions en formation et en qualité et certification pour le programme ex MIR.
- Les managers des entreprises enquêtées ont pris conscience de la nécessité d'une mise à niveau face à la concurrence nationale et internationale. Le programme de mise à niveau Ed-pme par ces actions a contribué au développement de l'entreprise d'une part, par la qualité, la production, le marketing et d'autre part, il a contribué au changement du comportement des managers par des actions en formation/coaching et en gestion.
- Pareillement, pour le Pmne ex MIR, les entrepreneurs ont discerné l'importance des actions de mise à niveau sur la fonction commerciale par l'amélioration de la qualité des produits et des orientations en marketing et l'importance des actions sur la gestion des ressources humaines par la formation du personnel qui leurs a permis une meilleure qualification.

Par contre, les points négatifs sont multiples :

- Ces deux programmes sont destinés aux entreprises de 20 salariés et plus, alors que l'examen de la structure de la population des Pme en Algérie, met en évidence, la prépondérance de la très petite entreprise (TPE) ou micro entreprise avec 94,2% de moins de 10 salariés (CNAS 2002).

- Certes, de gros efforts ont été consentis par Ed-pme pour la mise à niveau de 445 entreprises (dont 134 entreprises agro-alimentaires) et certains résultats sont positifs, mais, ils n'en demeurent pas moins qu'ils restent en deçà des attentes. Pour le Pmne ex MIR, la faiblesse du nombre d'entreprises mises à niveau est significative, parmi les 310 entreprises acceptées pour le lancement de la phase diagnostic (dont 91 entreprises agro-alimentaires), seulement 145 entreprises ont bénéficié des aides financières du fonds de promotion de la compétitivité industrielle.
- La mise à niveau n'a pas englobé l'environnement des entreprises industrielles qui n'est pas propice au renforcement de la compétitivité des entreprises et à leur développement:
- L'accès difficile au crédit bancaire (90% des entreprises enquêtées trouvent que les banques freinent le développement de l'entreprise),
- L'insuffisance du système d'information,
- L'offre en formation existante au niveau des institutions spécialisées ne correspond pas à leurs besoins (55% des entreprises trouvent que la formation professionnelle et universitaire est un frein pour leurs développement),
- L'économie informelle constitue un sérieux handicap du fait de la concurrence déloyale qui s'en suit (non soumises aux charges sociales et à la fiscalité),
- La totalité des entreprises qui ont répondu estiment que l'action de l'Etat et/ou des institutions chargées de la mise à niveau, devrait aller vers une accélération de la mise à niveau de l'environnement externe de l'entreprise.
 - En outre, les fonds publics prévus pour les entreprises ne font pas suffisamment l'objet de publicité et d'information en direction des opérateurs bénéficiaires ou des Pme concernées. C'est généralement par des canaux informels que celles-ci découvrent l'existence d'un fonds ou d'un programme d'aide, connaissent sa nature et ses conditions d'éligibilité. Le nombre restreint d'entreprises qui ont bénéficié des 02 programmes de mises à niveau (03 sur 26 entreprises enquêtées) témoigne le manque d'informations.
 - Il n'y a pas de critères précis préétablis pour choisir des bureaux de conseils compétents ainsi que l'absence de spécialisation des consultants dans les sous secteurs de l'agro-alimentaire (Plusieurs managers se disent déçus des diagnostics de mise à niveau qu'ils ont reçu.), ce qui pourrait être un signe d'incompétence de certains bureaux de conseils que d'une mauvaise communication entre les 02 partenaires. Les consultants ne disposent pas d'études sectorielles ou de vision de développement pour pouvoir orienter correctement les entreprises. Comment savoir pour un consultant si l'activité laitière d'une Pme a un avenir, sans disposer d'études sectorielles! Même si des études comparatives existent (Tunisie, Maroc), la situation est confuse face à ce vide informationnel. Quatre (04) entreprises ont déclaré faillite (03 après le diagnostic et une après sa mise à niveau), les entreprises déclarent qu'elles ne font pas confiance aux consultants parce qu'il n'y a pas avec eux l'obligation de résultats, ils viennent, ils ramènent la technologie, mais ne se préoccupent pas de l'efficacité.

Notre objectif à travers l'enquête menée sur le terrain sur un échantillon de 26 entreprises était de montrer si les actions de mise à niveau ont permis de résoudre le problème de

la faible compétitivité des entreprises qui constitue la préoccupation essentielle du Pmne. Les résultats obtenus ne sont pas satisfaisants pour confirmer que ces entreprises sont devenues compétitives suite à leur mise à niveau :

Pour le Pmne Ed-Pme :

- Dix (10) entreprises ont bénéficié d'une maîtrise des coûts unitaires de production;
- Quatre (04) entreprises ont augmenté leurs parts de marché ;
- Dix (10) entreprises ont augmenté leur chiffre d'affaires;
- La non implication du personnel de l'entreprise dans le processus de mise à niveau, (C'est seulement, le chef d'entreprise ou le responsable direct de la réalisation de l'action de mise à niveau qui est impliqué) ;
- 75% des entreprises n'ont pas mis un programme de formation annuel, l'Ed-Pme s'est contentée des actions de coaching et des journées de sensibilisation aux managers ;
- 14% des entreprises ont mis en place une stratégie de développement des exportations,
- 27% ont mis en place une nouvelle gamme de produits,
- 9% ont introduit de nouvelles technologies industrielles et 27% ont introduit de nouvelles technologies d'information,
- 64% ont changé leurs structures organisationnelles, 54,5% ont amélioré la qualité de leurs produits et 64% ont adopté un programme de qualité et de certification.

En utilisant le test binomial, il est constaté que les fréquences sur l'amélioration de la qualité des produits, l'adoption des normes de qualité et le changement de la structure organisationnelle ne s'écartent pas significativement des fréquences théoriques prévues par le hasard dans notre échantillon. En effet, la majorité des entreprises enquêtées n'ont entrepris que la démarche HACCP comme étape préalable à la certification et elles n'ont acquis que les premières orientations et conseils dans la réorganisation de leurs structures organisationnelles.

- La mise à niveau a laissé un impact faible à négligeable selon les chefs d'entreprises pour la création de nouveaux produits, l'élargissement de la gamme des produits et la recherche et développement.

Pour le programme MIR :

- Seules les grandes et les anciennes entreprises, ont connu une augmentation de leur part de marché et une augmentation de leur chiffre d'affaires.
- Les managers des entreprises n'ont pas bénéficié des actions de mise à niveau sur la formation, c'est seulement le personnel qui peut accéder,
- Toutes les entreprises n'ont pas mis une stratégie de développement des exportations, ni introduit de nouvelles technologies industrielles et de nouvelles technologies d'information,
- Un impact faible à négligeable de la mise à niveau pour la recherche et développement.

Le Pmne a réellement touché les préoccupations des entreprises agro-alimentaires, il a englobé les problèmes de la qualité, de l'organisation et de la maîtrise des coûts (pour le programme Ed-Pme) et de la formation (pour le programme ex Mir), mais il n'a pas eu

un impact concret sur la compétitivité de l'entreprise. Le fort impact a été décelé dans le changement du comportement managérial. Les chefs d'entreprises ont réalisé l'importance de la mise à niveau et se sont intéressés à l'appui technique pour la réalisation des actions de qualité (s'aligner aux normes et standards) et de formation (se former et former le personnel).

Les chefs soulignent ainsi, que pour atteindre l'objectif de la compétitivité, en plus d'une mise à niveau des Pme et d'une incitation financière, il est fort nécessaire que les institutions d'Etat prennent en charge l'environnement externe de l'entreprise par une réforme des institutions de régulation économique à l'instar des systèmes bancaires, fiscal, commercial, d'évaluation et d'appui au développement industriel.

Enfin, pour une réussite d'une mise à niveau des entreprises et de son environnement, nous proposons quelques recommandations:

- Promouvoir la qualité de l'entreprise agro-alimentaire (qualité des produits, des équipements, ...) et de son environnement administratif (normes et contrôle officiel) et technique (expertise),
- Investir dans la formation technique et universitaire, sur la base de la demande des industriels. Pour la banque mondiale, l'une des contraintes significatives qui réduisent la compétitivité des entreprises et découragent l'innovation, débouchant sur un faible taux de croissance est la formation continue du personnel. La formation des chefs d'entreprises devrait constituer une condition, pour l'accès au programme de mise à niveau,
- Faire un programme d'innovation ou l'appui de mise à niveau des entreprises en matière d'innovation dans le but d'assurer la croissance de l'entreprise et son adaptation aux fluctuations du marché,
- Un meilleur suivi des entreprises pendant le déroulement des actions et après la mise en place, par des analyses périodiques à l'aide des tableaux de bord et la mise en œuvre d'une base de données pour suivre l'évolution des Pme (cette base de données contient un diagnostic, des informations économiques, ...). Aussi, pour un futur programme, il serait bon de considérer le processus d'analyse d'impact dès le début de l'opération comme partie intégrante du programme,
- La contribution des organisations professionnelles est primordiale à la réalisation de la mise à niveau, elles peuvent renforcer la communication sur l'accessibilité des aides, sur les procédures d'accès,....etc,

La mise à niveau en Algérie doit être menée de façon cohérente pour permettre aux entreprises algériennes de réaliser leur essor et de se développer davantage. Il est préférable de centraliser les Pmne dans une seule instance qui sera un organe de coordination. Les critères taille et effectifs doivent être exclus. Seuls doivent être retenus les critères appartenant au secteur industriel et service liés. En parallèle, faire des programmes spécifiques ou un dispositif approprié pour les entreprises en difficulté ou déstructurées financièrement, surtout pour celles qui ont d'importantes parts de marché. Il faut Inclure de façon vigoureuse les institutions administratives, le secteur bancaire, le système fiscal dans le programme de mise à niveau. Qu'elle soit publique ou privée, l'entreprise algérienne obéit au même schéma de gestion puisque qu'elle évolue dans un environnement caractérisé par la bureaucratie, la lourde fiscalité et la compétition de l'informel. L'entreprise ne peut pas s'améliorer plus que ne le permet son environnement. La mise à niveau doit s'imbriquer dans des démarches plus globales tendant à reconfigurer le tissu industriel national et l'adopter aux conditions nouvelles de la concurrence dans le contexte de la globalisation. Que ce

soit des Pmne nationaux ou étrangers, ils doivent converger tous dans le même but, celui d'améliorer la compétitivité des entreprises et notamment celles de la nation, nécessitant plus d'intervention et de motivation de la part de l'Etat.

En dépit, des aides et des appuis techniques proposés par le programme, l'engagement du chef d'entreprise à inscrire durablement le concept de performance dans la culture de son entreprise, demeurera toujours l'élément clé du succès d'un programme de mise à niveau. A l'heure actuelle et après la mise en œuvre de 03 programmes de mise à niveau (deux qui ont fait l'objet de notre étude et le troisième lancé dernièrement), la majorité des entreprises n'ont pas atteint l'objectif de la compétitivité. L'entreprise algérienne doit croire à ses potentialités, regarder les opportunités qui se présentent autour d'elle et comprendre que pour se développer et se maintenir en activité, elle doit acquérir une bonne stratégie à moyen et long terme pour atteindre un certain seuil de performance et se lancer dans une croissance durable. Elle doit apprendre à s'auto-évaluer et se mettre en cause afin de bien connaître la finalité de l'entreprise. Elle doit penser continuellement à la création de nouveaux produits et à de nouvelles activités.

Les initiatives de croissance doivent aller en parallèle avec les objectifs retenus, avec une ambition forte de réussite et une association complète de tout le personnel à cette action. (Une action qui a trop manqué dans les programmes de mise à niveau étudiés). Les chefs d'entreprises doivent être animés d'un esprit d'amélioration continue, sans oublier que d'ici 2017, l'Algérie sera effectivement face à la zone de libre échange (UE-Méditerranée).

Bibliographie

Ouvrages:

- AFD (2005), « Les mécanismes de financement de la formation professionnelle : Algérie, Maroc, Sénégal et Tunisie ».
- Fernando Ouellet et Gérard Baillargeon (2002-2004), « Analyse Des Données avec SPSS pour Windows version 10.0 et 11.0 », les éditions SMG.
- Fiedrich Ebert Stiftung (Alger 2005), « Guide de journalisme économique, 80 ans pour la démocratie sociale 1925-2005 ».
- Femise (Janvier 2006), « Profil pays Algérie, Femise 2005 », institution de la méditerranée, France. Economic Research Forum, Egypte. Coordinateurs Femise.
- Hélène Djoufelkit (Juin 2008), « Rente, développement du secteur productif et croissance en Algérie », AFD, document de travail n°64.
- Hervé Bougault et Ewa Filipiak (2005), « Le programme de mise à niveau des entreprises, Tunisie, Maroc, Sénégal », AFD.
- Mémo, Bruxelles (le 23 Mars 2006), « Le commerce et le processus de Barcelone ».
- Nejoua Fezzaa Ghriss (2006-2007), « Introduction à l'analyse de données ».
- Omar Benderra (Octobre 2002), «Economie algérienne 1986-1998 », extrait de la méditerranée des réseaux, marchand, entrepreneurs et migrants entre l'Europe et le Maghreb, sous la direction de Jocelyce Cesari, Maisoneuve et Larose.
- ONUDI, (Vienne 2006), «Evaluation indépendante Algérie, Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie».
- Raouf Djaziri, Mehdi Cherif et Wathek Attia (2006), « Le programme de mise à niveau des entreprises tunisiennes ; fondements, démarches et impacts ».
- Sarah Marniesse et Ewa Filipiak (2003), « Compétitivité et mise à niveau ; approches théoriques et déclinaisons opérationnelles» AFD.
- Sarah Marniesse et Ewa Filipiak (2003), « Compétitivité et mise à niveau des entreprises », AFD.
- T. Foucart (1982): « Analyse factorielle, programmation sur micro-ordinateur, méthodes + programmation », Edition Masson, Paris.
- Xavier Bovin et François-Xavier Simon (2000), « Les nouveaux visages du contrôle de gestion, approches techniques et comportementales», édition DUNOD, Paris.

Articles, Communications et Rapports:

- Andpme (2008), «Perspectives de la formation dans le cadre du programme national de mise à niveau des Pme », article Pme magazine, Ministère de la Pme et de l'Artisanat.

Aperçu statistique (2004), «Algérie, profil du secteur agroalimentaire », in Agriculture and Food, Juillet 2004, Canada.

A. Klarsfeld, I.Prim et D. Darpy, (2002), «Corrélation et régressions linéaires », Fiche N°6.

Arlène Alpha Gret (2007), «Enseignements de quelques programmes de mise à niveau pour une application au secteur agricole et agroalimentaire en Afrique de Ouest », Séminaire régional sur la détermination des mesures d'accompagnements et de mise à niveau pour le secteur agricole et alimentaire dans le cadre de l'APE Afrique de l'Ouest. Dakar du 03 au 05 juillet 2007.

Article de presse (2005), «Projet d'appui à la mise à niveau du système de formation professionnelle en Algérie », Programme MEDA, l'appui du projet de mise à niveau du système de formation et d'enseignement professionnels au développement de la formation continue des ressources humaines des entreprises publiques. Contribution de Mr Amokrane Ziad chargé du volet 03. Relatif au renforcement de l'expression de la demande de formation dans les secteurs économiques. A la RésidenceDJENANE EL MITHAK Le 02 Octobre 2005.

Bachta, M.S, Gherzi, G (eds) (2004), «Restructuration des filières et stratégies de croissance des entreprises agroalimentaire dans les pays du Sud de l'Est du Bassin méditerranéen » agriculture et alimentation en méditerranée, CIHEAM, IRESA, Karthala, France, 2004, pp. 111-138.

Bekkar.B (2005), «De l'internalisation des activités industrielles aux stratégies de globalisation : Quelles places aux Pme? », in gestion entreprise N°28, Juillet 2005.

Belkacem Djoudad (2010), «La mise à niveau du système de formation professionnelle en Algérie », Directeur de l'UAP MEDA formation.

Bernard Fourcade (2006), «Les observatoires de l'emploi et de la formation professionnelle au Maghreb ; outils d'accompagnement des transformations du marché du travail et de la formation professionnelle », in Revue européenne de formation professionnelle N°37-2006/1.

Boukhalfa Benamar et Jean louis Rastoin (2006), «L'innovation des les entreprises agroalimentaires en Algérie, marché pull ou management push» in 1^{er} colloque international "le management dans l'espace méditerranéen", par le réseau méditerranéen des écoles de management RMEH, Beyrouth 9-10 Juin 2006.

Boutaleb Kouider (2004), «L'assurance qualité : un enjeu stratégique pour les entreprises algériennes » Symposium International : Qualité et maintenance au service de l'entreprise. Qualima 01, Tlemcen 2004.

Cehat.F, Bencharif.H et Hamoudi.A, (20/07/2005), «Dispositifs d'appui aux filières et aux entreprises agro-alimentaires en Algérie, Action, projets, partenariat » compte rendu des travaux suite à l'atelier de réflexion à l'INA d'Alger le 03/07/2005.

Dorothee Schmid (2002), «Optimiser le processus de Barcelone », institut d'études sécurité-UE. Occasional papers N°36, Juillet 2002.

ECONOMIA (2006),«La Pme en Algérie, table ronde, état des lieux et perspectives », Economia, la revue de l'économie et de la finance -N°7, Janvier 2006.

-
- ECONOMIA (2007) « Mise à niveau des Pme/Pmi, d'adapter ou disparaître », Economia, la revue de l'économie et de la finance, - N°3, Septembre 2007.
- ECONOMIA (2007), « Programme de mise à niveau MEDA/PME des Pme gagnant le challenge », Economia, la revue de l'économie et de la finance, N°6 Décembre 2007.
- Eco News (2010), « Petite et moyenne entreprise, enjeux et perspectives », Eco News, N°37, Mars, Avril 2010.
- E.Okamba (2000), « Mondialisation, concurrence et compétitivité : les enjeux », colloque organisé par le centre d'études et de recherches caribiennes (CERC) de l'Université des Antilles et de la Guyane (UAG).
- F.Oualalou (2005), « Processus de Barcelone : Bilan d'étape et impératifs de refondation » Conférence P.S.E. groupe. Barcelone 11 et 12 Novembre 2005.
- Hassan Abouyoul (2006), « Le commerce et le processus de Barcelone », ancien ministre et ancien Ambassadeur du Maroc à Paris. Intervention prononcée lors du colloque du 21.02.2006, Turquie-Maghreb : les conditions du décollage économique.
- Hamoud Benhamdine (2001), « Le secteur privé de la Pme/Pmi génère le plus de richesses, d'emplois et s'acquitte de ses impôts... », in Algérie entreprise, N°1, Novembre/Décembre 2001.
- Hervé Gallépe et Grégorien Chauvière le Drian (2008), « L'expérience de l'AFD dans la mise à niveau des entreprises exportatrices », in Forum Economique et Financier, 7^{ème} session Danang le 26 et 27 Février 2008.
- Horri. Khalifa (2004), « L'impérative de mise à niveau des entreprises du secteur de l'agroalimentaire en Algérie », Université Ibn Khaldoun, Tiaret, Algérie.
- INPED (2004), « Etude de mesures d'appui au développement de la Pme » in gestion et entreprise. INPED, rapport 5, Juillet 2004, N°26.
- I.Prim et D. Darpy (2002), « Fiche carte perceptuelle ».
- I. Prim et D. Darpy, (2001) « L'analyse en composantes principales », Fiche N° 7.
- I.Prim et D.Darpy, (2001), « Les tris croisés et tests d'indépendance du X^2 », fiche N°3.
- I.Prim et D. Darpy (2001), « Les tests de comparaison de moyennes » Fiche N°4.
- I.Prim et D. Darpy (2001), « Recodés des données, calculer des variables et sélectionner des observations », Fiche N°2.
- Khalid Chraïbi (2006), « Formation et compétitivité », in Economia, chroniques d'économie marocaine, N°5, Juin 2006.
- Khalid Chraïbi (2006), « La mise à niveau des entreprises est mal partie », Economia, chroniques d'économie marocaine, Décembre 2006.
- Khalid Chraïbi (2007), « Mise à niveau, les raisons d'un échec », in Economia, chroniques d'économie marocaine, Janvier 2007.
- Khalid Chraïbi (2007), « Plan, émergence et développement industriel », Economia, chroniques d'économie marocaine, Février 2007.
- Khettal Lyes (2004), « La mise à niveau des entreprises, l'évaluation du programme », rapport de stage de 4^{ème} année à l'Ecole Nationale d'Administration.
-

- Lamia Azouaou et Nabil Belouard (2010), « La politique de mise à niveau des Pme algériennes : Enlisement ou nouveau départ », in VI^{ème} colloque internationale 21-23 Juin 2010, Hammamet Tunisie.
- Liassine (1999), «Point de vue sur la restructuration industrielle », ancien ministre de l'industrie lourde. Intervention lors des débats (journées d'études sur la restructuration industrielle Algern les 02 et 03 mars 1999), in gestion et entreprise, N°18-19, Janvier-Avril 2002.
- Maarouf Ramadan (2007), «Le processus de Barcelone : une institution au service du partenariat euro-méditerranéen. Origine et impact économique », Document de support pour le séminaire interne de l'IDHE, le 09 février 2007.
- M.A. Nouad (2009), «Programme d'appui stratégique au secteur des IAA » Journée d'étude pour une amélioration de la compétitivité des entreprises et des filières agroalimentaires, MIPI, Direction générale de l'intelligence économique des études et de la prospection, Mars 2009.
- M.Padilla et H.Bencharif (2001), «Approvisionnement alimentaire des villes, concepts et méthodes d'analyse des filières et marchés » in option méditerranéennes, Série/B/ N°32, 2001. CIHEAM Montpellier.
- Mimoune Lynda et Kheladi Mokhtar (2006), «Partenariat Algérie-UE et mise à niveau des entreprises algériennes », Colloque « Economie Méditerranée Monde Arabe » 26 et 27 mai 2006 Université Galatasaray, Istanbul, Turquie
- Mourad Boukella (1996), «Les IAA en Algérie, politiques, structures et performances depuis l'indépendance », in Cahier Option méditerranéenne, Volume 19, CIHEAM/ CREAD 1996.
- «Note d'orientation pour la mise à œuvre d'un plan d'action stratégique », mise à niveau des chambres de commerce et d'industrie tunisiennes, séminaire Tunisie 11 et 12 décembre 2002, Ministère du tourisme, du commerce et de l'artisanat, Janvier 2003.
- OCDE (2001), «Productivité et dynamique de l'entreprise : leçons à tirer des micros données».
- OCDE (2000) «Tendances récentes de la croissance dans les pays de l'OCDE ».
- Omar Bessaoud et Mohamed Tounsi (2000), «Les stratégies agricoles et agroalimentaires de l'Algérie et les défis de l'an 2000 », in option méditerranéenne, série B N° 14, 1995, les agricultures maghrébines à l'aube de l'an 2000.
- Omar Ramdane (2005), «L'impact de l'accord d'association avec l'UE sur l'industrie algérienne », président du FCE. Intervention lors de la journée d'information organisée le 15.02.2005 par MIR et MPME et de l'Artisanat.
- ONUDI (2002), «La compétitivité par l'innovation et l'apprentissage », Rapports sur le développement industriel 2002/2003, Vienne 2002.
- Safia Berkouk (2005), «L'investissement dans le secteur Agro-alimentaire dans la région MEDA », le jeune indépendant, le 19 Novembre 2005.

Documents des institutions d'Etat :

- Abdelkrim Boudra (2007), « Industrie des boissons et des jus de fruits », Euro-Développement.

-
- « Accord d'association entre l'Algérie et l'UE, ce que vous devez savoir », Ministère de la Pme et de l'artisanat, Octobre 2005.
- « Actes des assises nationales de la Pme », Ministère de la Pme/Pmi et de l'artisanat, Janvier 2004.
- « Bulletin d'information économique n°6, année 2004 » Ministère de la Pme et de l'Artisanat, Direction des systèmes d'informations et de statistiques.
- « Bulletin d'information économique n°8, année 2005 » Ministère de la Pme et de l'Artisanat, Direction des systèmes d'informations et de statistiques.
- « Bulletin d'information économique n°10, année 2006 » Ministère de la Pme et de l'Artisanat, Direction des systèmes d'informations et de statistiques.
- « Bulletin d'information économique n°12, année 2007 » Ministère de la Pme et de l'Artisanat, Direction des systèmes d'informations et de statistiques.
- « Bulletin d'information économique n°14, année 2008 » Ministère de la Pme et de l'Artisanat, Direction des systèmes d'informations et de statistiques.
- « Bulletin d'information économique n°16, année 2009 » Ministère de la Pme et de l'Artisanat, Direction des systèmes d'informations et de statistiques.
- Cahier des charges techniques relatif à la sélection de six bureaux d'études pour la mise à niveau de 30 entreprises industrielles, 2001.
- « Ce qu'il faut savoir sur la mise à niveau », Euro-développement 2005.
- « Etat des lieux et perspectives de la mise à niveau des entreprises industrielles », Ministère de l'industrie et de la promotion de l'investissement, Août 2008.
- Farid Ait Hocine (2007), « Guide de recrutement et de ressource humaine », programme d'appui au développement des Pme en Algérie. Ed-Pme, Septembre 2007.
- « Fonds de promotion de la compétitivité industrielle », dispositif de mise à niveau, Ministère de l'industrie et de la restructuration industrielle 2000.
- « Etude de la filière transformation de la tomate Algérie », rapport de synthèse Euro-développement-Pme, Ministère de la Pme-CE, Septembre 2006.
- « Enquête CENEAP- branche Agro-alimentaire », 2003.
- « Histoires d'entreprises », Euro-développement Pme, Volume 1, Juillet 2004.
- « Histoires d'entreprises », Euro-développement Pme, Volume 2, Juin 2005.
- « Informations préalables, questionnaire d'information technique et économique », Ministère de l'industrie et de la restructuration, 2000.
- Jacques Adam (2007), « Guide de la réalisation du diagnostic », Euro-développement, Septembre 2007.
- Jaques Adam (2007): « Guide de pré-diagnostic » programme d'appui au développement des Pme en Algérie, Ed-Pme, CE et Ministère de la Pme et de l'artisanat.
- « Les bureaux d'études et de conseils dans le processus de mise à niveau des entreprises », Ministère de l'industrie et de la promotion de l'investissement Mars 2006.
-

- M^{ed} Kaci et Yacine Sassi (2007), « Industrie laitière et des corps gras » Euro-Développement.
- Michel Boidin (2007), « Guide de conduite et de pilotage d'une mission d'expertise », Euro-développement Pme, Alger, Septembre 2007.
- Michel Boidin (2007), « Guide d'analyse de la filière industrielle en Algérien-2007- », Euro-développement Pme, Alger, Septembre 2007.
- «Mise à niveau et compétitivité industrielle », Rapport du Ministère de la petite et moyenne entreprise, 2002.
- «Mise à niveau des entreprises : Réaménagement du dispositif », Direction générale de la promotion de la compétitivité industrielle-direction de la mise à niveau des entreprises, MIPI 2005.
- «Module 3 : Diagnostic des filières industrielles en Algérie », Etude : Développement des filières industrielles, Section Industrie Agroalimentaire, Ministère de l'industrie, Alger le 14 Avril 2003 par Booz Allen Hamilton.
- «Mon guide de la mise à niveau », Andpme 2008.
- «Plan d'action 2009 », par le Conseil National Consultatif pour la promotion des Pme, Décembre 2008.
- «Programme d'appui aux Pme/Pmi algériennes », Euro développement, rapport 2007.
- «Programme de mise à niveau des entreprises industrielles », Rapport d'évaluation, Ministère de l'industrie et de la promotion de l'investissement, Octobre 2006.
- «Programme d'appui aux Pme/Pmi, des résultats et une expérience à transmettre », Rapport final-Euro-développement, Décembre 2007.
- «Projet d'appui à la mise à niveau du système de formation professionnelle en Algérie » programme MEDA, convention de financement DZA/AIDCO/2001/O213. Article de presse.
- «Pour la promotion et le développement du secteur de la Pme et de l'artisanat, perspectives et les lignes directrices de la stratégie du secteur », rapport du ministère de la Pme et de l'artisanat, 2006.
- «Rapport d'activité 2008 », Conseil national consultatif pour la promotion des Pme, Décembre 2008.
- «Restructuration et mise à niveau des entreprises », guide méthodologique, MIR, Alger, Janvier 2003.
- «Stratégie Nationale de Développement des Industries Agroalimentaires», document de référence, 1ères assises nationales des IAA, contribution des IAA à la sécurité alimentaire des nations, MIPI, direction générale de l'intelligence économique, des études et de la perspective, Mars 2010.
- «Stratégie de développement des industries agro-alimentaires nationales des IAA » Ministère de l'industrie et de la promotion des investissements, rapport provisoire 29/07/2009.
- «Statistique du commerce extérieurs de l'Algérie, année 2009 » Ministère des Finances, Direction générale des douanes.

Yacine Sassi (2007), « Transformation des céréales », recueil des fiches sous-sectorielles, Euro-Développement.

Documents disponibles sur Site internet :

- «Algérie, Document de stratégie 2007-2013 et programme indicatif national 2007-2013 » Instrument européen de voisinage et de partenariat. Disponible sur: ec.europa.eu/world/enp/pdf/.../enpi_csp_nip_algeria_fr.pdf
- «Algérie, Plan National d'Actions 2007 » Etf sharing expertise in training. Disponible sur: www.meda-ete.net/pubmgmt.nsf/
- «Algérie, perspectives économiques en Afrique 2005-2006 ». Disponible sur: www.oecd.org/dev/publications/perspevtives_africaines .
- Assia Cherfaoui : « Essai de diagnostic stratégique d'une entreprise publique en phase de transition, le cas de la LFB 'Algérie' », Série Master of Science N°62 2003, CIHEAM. Disponible sur : <http://www.iamm.fr> .
- «Cadre méthodologique de conception d'un plan de mise à niveau du système de formation professionnelle agricole au Maroc » par Toumi Larbi, ingénieur d'Etat principal, responsable de programme de coopération multilatérale-ministère de l'agriculture et de la pêche maritime du Maroc 2007. Disponible sur : www.agropolis.fr/formation/pdf/2007_toumi_larbi.pdf .
- «Enjeux de la normalisation dans les IAA », Partie I et Partie II par Ferrah Ali, le 21/12/2009. Disponible sur : www.gredaal.com .
- «Financiarisation et globalisation des stratégies d'entreprises : le cas des multinationales agroalimentaires en Europe » par Florence Palpacuer, Roland Pérez, Selma Tozanli, Amélie Seignour et Julienne Brabet, communication présenté à la XIVème Conférence internationale de management stratégique, AIMS. Pays de la Loire, Angers, 6-9 juin 2005. Disponible sur : <http://www.strategie-aims.com>
- «Indicateurs de compétitivité », Disponible sur : <http://www.performancezoom.com/> .
- Jean-Louis Mucchielli, «Compétitivité, Corrélats, commerce, concurrence, croissance, développement entreprise ». Disponible sur : team.univ-paris1.fr/teamperso/mucchielli/compétitivité.pdf.
- «Les outils de soutien à la croissance de la Pme » par l'Agence Nationale de la Promotion de la Pme, Mohammedia le 12 Mai 2006. Disponible sur : www.anpme.ma
- «Le programme de mise à niveau et les incitations environnementales en Tunisie », présenté par Mr Mohamed Sahbi Fessi, Directeur au BMN Tunisie, Alger le 14/03/2006. Disponible sur : reme.info/fileadmin/reme/files/downloéds/incitations_MNE_Tunisie-pps .
- «Les IAA à l'épreuve de la libéralisation des marchés » par Z.Adli, A. Ferrah et S. Yahiaoui, 2005. Disponible sur : www.gredaal.com .
- «Le développement de la Pme en Algérie : l'impératif de mise à niveau des institutions » par Z.Adli, A. Ferrah, Kacimi et F. Chehat, 2004. Disponible sur: www.gredaal.com .

- L. Lachaal, «La compétitivité : Concepts, définitions et applications », INRAT, département économie rurale, Tunisie. Disponible sur : ressources.ciheam.org/om/pdf/c57/057/01600240
- «Mise à niveau des entreprises du secteur de l'agro-alimentaire en Algérie», synthèse du Gredaal, Disponible sur : www.gredaal.com .
- «Mise à niveau des entreprises du secteur de l'agro-alimentaire en Algérie », synthèse Gredaal- 2004. Disponible sur : www.gredaal.com .
- «Normes et certification en Agro-alimentaire », synthèse du Gredaal, 2004. Disponible sur : www.gredaal.com .
- Noureddine Ben Mansour, «Maintenir une croissance durable pour l'entreprise», Ingénieur conseil. Disponible sur : redaction@realites.com.tn .
- «Plan de mise à niveau, guide méthodologique », 1^{ère} édition, Août 2006. Ministère de la Pme, de l'entreprenariat Féminin et de la micro finance, AFD et ONUDI. Disponible sur : www.pmn-senegal.org .
- Price Water House Coopers Développement (2002), «Les facteurs et indicateurs de la compétitivité des entreprises de services rendus à l'industrie », rapport rédigé pour le compte du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie. Disponible sur : www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sect/pdf/compt.pdf.
- «Qualité, Normalisation et certification des produits agroalimentaires en Algérie », Synthèse du Gredaal, 2004. Disponible sur : www.gredaal.com .
- «Tableau de bord, définition et rôle », Disponible sur : <http://www.performancezoom.com/>
- UEMOA, «Programme de restructuration et de mise à niveau de l'industrie des Etats membres de l'UEMOA », Union Economique Et Monétaire Ouest Africain. Disponible sur : www.confedmali.gov.ml/
- «Vers la privatisation des entreprises publiques agro-alimentaires », Disponible sur : www.gredaal.com .

ANNEXES

Annexe N°01

A/ Relation des actions de mises à niveau (Ed-Pme) entamées par les entreprises et les variables âge (date de création de l'entreprise) et la taille de l'entreprise (effectifs)

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	41,017(a)	39	,382
Rapport de vraisemblance	41,177	39	,375
Association linéaire par linéaire	,321	1	,571
Nombre d'observations valides	23		

a. 56 cellules (100,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,22.

1. Relation avec la date de création de l'entreprise

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	20,290(a)	26	,778
Rapport de vraisemblance	21,064	26	,739
Association linéaire par linéaire	2,528	1	,112
Nombre d'observations valides	23		

a. 42 cellules (100,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,13.

2. Relation avec la taille de l'entreprise

B/ Relation de l'augmentation du CA des entreprises enquêtées pour le Pmne Ed-Pme et les variables âge (date de création de l'entreprise) et la taille de l'entreprise (effectifs)

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	2,063(a)	3	,559
Rapport de vraisemblance	2,853	3	,415
Association linéaire par linéaire	,216	1	,642
Nombre d'observations valides	10		

a. 8 cellules (100,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,30.

1. Relation avec la date de création de l'entreprise

2. Relation avec la taille de l'entreprise

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	2,857(a)	2	,240
Rapport de vraisemblance	3,900	2	,142
Association linéaire par linéaire	,122	1	,726
Nombre d'observations valides	10		

a. 6 cellules (100,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,60

2. Relation avec la taille de l'entreprise

Annexe N°02

Liens entre réalisations des entreprises sur la période du programme de mise à niveau Ed-Pme et les variables âge et taille de l'entreprise

Indicateurs	Âge de l'entreprise					Taille de l'entreprise				
	N	Valeur khi	ddl	Valeur de p	<0,05 = *	N	Valeur khi	ddl	Valeur de p	
a) Développé de nouveaux produits	22	6,443	3	,92		22	1,401	2	,496	
b) Abandonner des produits	22	-	-	-		22	-	-	-	
c) Améliorer des produits existants	22	13,933	3	,003	*	22	0,265	2	,876	
d) Améliorer ou développer de nouveaux procédés ou processus	22	,664	3	,882		22	2,077	2	,354	
e) Mis en place de nouvelles gammes de produits	22	1,545	3	,672		22	0,489	2	,783	
f) Améliorer le processus de production	22	4,507	3	,212		22	1,040	2	,594	
g) Amélioré le taux d'utilisation des équipements	22	1,998	3	,573		22	1,593	2	,451	
h) Changer la structure organisationnelle	22	6,196	3	,102		22	2,025	2	,363	
i) Adopté un programme qualité et de certification	22	1,998	3	,573		22	2,554	2	,279	
j) Entrepris une restructuration de la fonction commerciale	22	2,853	3	,415		22	1,040	2	,594	
k) Mis au point une stratégie de développement des exportations	22	4,532	3	,209		22	8,791	2	,012	
l) Introduit de nouvelles technologies industrielles	22	1,949	3	,583		22	3,178	2	,204	
m) Introduit de nouvelles technologies d'information	22	4,714	3	,194		22	1,329	2	,838	

Annexe N°03**Annexe N°04**

Impact du Programme de mise à niveau Ed-Pme selon les chefs d'entreprises

Impacts des Programmes de Mise à Niveau sur les Entreprises Agroalimentaires Algériennes

	(1) Négligeable	(2) Faible	(3) Moyen
a. Vos exportations	8 61,5%	2 15,4 %	3 23,1 %
b. L'accroissement de la part des exportations dans votre chiffre d'affaires	9 75 %	1 8,3 %	
c. La maîtrise de vos coûts	5 29,4 %	3 17,6 %	8 47,1 %
d. La réalisation de gains de productivité	5 31,3 %	3 18,8 %	7 43,8 %
e. L'accroissement de vos résultats	4 28,6 %	6 42,9 %	4 28,6 %
f. L'amélioration de votre trésorerie	4 28,6 %	5 35,7 %	5 35,7 %
g. L'amélioration de votre capacité d'accéder à de nouveaux financements	8 57,1 %	1 7,1 %	3 21,4 %
h. L'augmentation de vos investissements	5 29,4%	3 17,6%	7 41,2%
i. L'amélioration de la qualification de votre personnel	3 16,7 %	1 5,6 %	9 50 %
j. Les emplois créés	5 33,3 %	2 13,3 %	8 53,3 %
k. L'amélioration des conditions de travail	4 26,7%	9 60 %	2 13,3%
l. La création de nouveaux produits	7 50 %	7 50%	- -
m. L'élargissement de la gamme de vos produits	6 40 %	2 13,3 %	5 33,3 %
n. L'amélioration de la qualité de vos produits	3 16,7 %	1 5,6 %	6 33,3 %
o. L'adoption de normes produit	2 14,3 %	2 14,3 %	2 14,3 %
p. La diversification des marchés	5 38,5%	4 30,8 %	4 30,8 %
q. La fidélisation de vos clients	4 25 %	- -	6 37,5 %
r. Le travail en réseau avec d'autres entreprises euro méditerranéennes	8 61,5 %	3 23,1 %	1 7,7 %
s. La recherche et développement	4 28,57%	5 35,71 %	4 28,57 %
t. L'économie d'énergie	4 28,6%	5 35,7 %	3 21,4 %
u. La protection de l'environnement et développement durable	4 33,3 %	1 8,3%	6 50 %

Annexe N°05

Relation de l'impact des actions de mises à niveau (Ed-Pme) entamées par les entreprises et les variables âge (date de création de l'entreprise) et la taille de l'entreprise (effectifs)

Indicateurs	Âge de l'entreprise				Taille de l'entreprise			
	N	Valeur khiddl	Valeur de p	<0,05 = *	N	Valeur khiddl	Valeur de p	<0,05 = *
a. Vos exportations	13	6,319	6	,388	13	2,031	4	,730
b. L'accroissement de la part des exportations dans votre chiffre d'affaires	12	5,611	6	,468	12	5,000	4	,287
c. La réalisation de gains de productivité	16	13,023	9	,162	16	12,176	6	,050
d. La maîtrise de vos coûts	17	10,582	9	,305	17	11,603	6	,071
e. L'accroissement de vos résultats	14	3,306	6	,770	14	3,033	4	,552
f. L'amélioration de votre trésorerie	14	2,975	6	,812	14	3,430	4	,489
g. L'amélioration de votre capacité d'accéder à de nouveaux financements	14	9,139	9	,425	14	6,631	6	,356
h. L'augmentation de vos investissements	17	6,812	9	,657	17	6,561	6	,363
i. L'amélioration de la qualification de votre personnel	18	5,627	9	,777	18	2,724	6	,843
j. Les emplois créés	15	6,150	6	,407	15	2,188	4	,701
k. L'amélioration des conditions de travail	15	3,785	6	,706	15	3,194	4	,526
l. La création de nouveaux produits	14	1,667	3	,644	14	4,800	2	,091
m. L'élargissement de la gamme de vos produits	15	12,767	12	,386	15	15,076	8	,050
n. L'amélioration de la qualité de vos produits	18	14,079	12	,296	18	11,796	8	,161
o. L'adoption de normes produit	14	9,083	12	,696	14	9,933	8	,270
p. La diversification des marchés	13	7,312	6	,293	13	8,407	4	,078
q. La fidélisation de vos clients	16	2,978	6	,812	16	0,794	4	,939
r. Le travail en réseau avec d'autres entreprises euro méditerranéennes	13	12,639	9	,180	13	5,778	6	,449
s. La recherche et développement	14	17,018	12	,149	14	6,634	8	,577
t. L'économie d'énergie	14	7,039	9	,633	14	7,249	6	,298
u. La protection de l'environnement et développement durable	12	8,667	9	,469	12	3,817	6	,701

Annexe N°06

1. Relation avec la date de création de l'entreprise

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	3,152(a)	3	,369
Rapport de vraisemblance	3,282	3	,350
Association linéaire par linéaire	1,853	1	,173
Nombre d'observations valides	17		

a. 8 cellules (100,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,88.

2. Relation avec la taille de l'entreprise

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	1,446(a)	2	,485
Rapport de vraisemblance	1,833	2	,400
Association linéaire par linéaire	1,034	1	,309
Nombre d'observations valides	17		

a. 6 cellules (100,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,47.

Relation des avantages escomptés par l'adoption du Pmne Ed-Pme et les variables âge (date de création de l'entreprise) et la taille de l'entreprise (effectifs)

Annexe N°07

Les réalisations des entreprises sur la période du programme de mise à niveau de l'ex-Mir (Test binomial)

		Modalité
développer de nouveaux produits	Groupe 1	oui
	Groupe 2	non
	Total	
abandonner des produits	Groupe 1	non
	Total	
améliorer des produits existants	Groupe 1	oui
	Groupe 2	non
	Total	
améliorer ou développer de nouveaux procédés ou processus	Groupe 1	non
	Total	
mis en place de nouvelles gammes de produits	Groupe 1	non
	Groupe 2	oui
	Total	
améliorer le processus de production	Groupe 1	non
	Groupe 2	oui
	Total	
améliorer le taux d'utilisation des équipements	Groupe 1	non
	Groupe 2	oui
	Total	
changer la structure organisationnelle	Groupe 1	non
	Groupe 2	oui
	Total	
adopte un programme qualité et de certification	Groupe 1	oui
	Groupe 2	non
	Total	
entrepris une restructuration de la fonction commerciale	Groupe 1	non
	Groupe 2	oui
	Total	
mis au point une stratégie de développement des exportations	Groupe 1	non
	Groupe 2	oui
	Total	
introduit de nouvelles technologies industrielles	Groupe 1	non
	Groupe 2	oui
	Total	
introduit de nouvelles technologies d'information	Groupe 1	non
	Groupe 2	oui
	Total	

Annexe N°08

QUESTIONNAIRE DESTINE AUX ENTREPRISES**ETUDE D'IMPACT DE LA MISE A NIVEAU SUR LE SECTEUR INDUSTRIEL AGRO-ALIMENTAIRE**

Nom de l'Entreprise.....
 Nom de l'interlocuteur.....
 Post occupé dans l'entreprise.....
 Raison sociale de l'entreprise.....
 Capital.....
 Adresse.....
 Tél..... Fax..... E-Mail.....
 Date de création de l'entreprise.....

Q1. Structure du capital :

(1) Part privé algérien	(2) Part de l'Etat	(3) Part étranger	(4) Organismes financiers	(5) Autres (préciser)
_____ %	_____ %	_____ %	_____ %	

Q2. Quelles sont vos activités ...

(1) Activité principale ? _____

(2) Activité secondaire ? _____

Q3. Votre entreprise appartient au :

Secteur public <input type="checkbox"/>	Secteur privé <input type="checkbox"/>
-----------------------------------------	----------------------------------------

Q4. Est-ce que votre entreprise est ...

1-Une filiale d'un groupe <input type="checkbox"/>	2-Indépendante ayant des filiales <input type="checkbox"/>	3-Indépendante <input type="checkbox"/>	4 -Autres (Précisez) -----
----------------------------------------------------	------------------------------------------------------------	-----------------------------------------	----------------------------

Q5. Appartenance à un groupe : Oui 1 Non 2

Si Oui, lequel.....

Q6. Faites-vous partie d'un regroupement de gens d'affaires ?

Oui 1 Non 2

Si oui, lequel ? (3) _____

Q7. Effectif:

Catégorie	(a) Cadres	(b) Maîtrise	(c) Exécution	(d) Total
Nombre				

Identification de l'entreprise

Q1. Avez-vous adhéré à un programme de Mise à Niveau des entreprises ?

Oui 1 Non 2

Q1a. Si oui, lequel ?

- a) Le programme du Ministère de l'Industrie
 b) Le programme d'EDPME

Q2. A quel date avez-vous adhéré à ce programme ? _____

Q3. Estimez-vous avoir pris connaissance du programme de mise à niveau en temps utile ?

Oui 1 Non 2

Veuillez indiquer l'année (3) : _____

Q4. Comment avez-vous pris connaissance du Programme de Mise à Niveau d'EDPME ?

- | | | | |
|-------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------|--------------------------|
| (a) Contacté par Euro développement | <input type="checkbox"/> | (f) Réseaux professionnels ou personnels | <input type="checkbox"/> |
| (b) Ministère de la PME et de l'Artisanat | <input type="checkbox"/> | (g) Presse | <input type="checkbox"/> |
| (c) Ministère de l'Industrie | <input type="checkbox"/> | (h) Meetings organisés | <input type="checkbox"/> |
| (d) Journées de sensibilisation | <input type="checkbox"/> | (i) Participation à des foires | <input type="checkbox"/> |
| (e) Formation | <input type="checkbox"/> | | |
| (j) Autres à préciser : | <input type="checkbox"/> | _____ | |

Q5. Quelles sont les raisons qui vous ont conduit à adhérer au Programme de Mise à Niveau des Entreprises (PMNE) ?

- | | |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------|
| (a) Recherche d'une productivité | <input type="checkbox"/> |
| (b) Modernisation des équipements | <input type="checkbox"/> |
| (c) Amélioration de la qualité | <input type="checkbox"/> |
| (d) Adoption de nouvelles technologies | <input type="checkbox"/> |
| (e) L'amélioration de l'organisation | <input type="checkbox"/> |
| (f) L'accès aux aides financières | <input type="checkbox"/> |
| (g) Une meilleure connaissance de votre position sur le marché | <input type="checkbox"/> |
| (h) L'adaptation de la stratégie de l'entreprise | <input type="checkbox"/> |

Q6. Depuis quand avez clôturé votre première action ?

- | | |
|----------------------------------------------|--------------------------|
| (a) Moins d'un an | <input type="checkbox"/> |
| (b) Plus d'un an (et moins de deux ans) | <input type="checkbox"/> |
| (c) Plus de deux ans (et moins de trois ans) | <input type="checkbox"/> |
| (d) Plus de quatre ans | <input type="checkbox"/> |

Q7. A ce jour, quels types d'actions avez-vous mises en place ? (Indiquer les actions par ordre d'importance)

- a.
 b.
 c.
 d.
 e.
 f.

I. Degré de connaissance et de communication autour du programme

Q1. Veuillez indiquer la nature de l'appui dont vous avez bénéficié en cochant (x) une ou plusieurs cases ci-après :

- | | | | |
|-------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------|--------------------------|
| (a) Assistance technique | <input type="checkbox"/> | (f) Financement de la formation | <input type="checkbox"/> |
| (b) Financement matériel | <input type="checkbox"/> | (g) Etude de marché | <input type="checkbox"/> |
| (c) Financement immatériel | <input type="checkbox"/> | (h) Etude de communication | <input type="checkbox"/> |
| (d) Diagnostic stratégique | <input type="checkbox"/> | (i) Etude de l'organisation | <input type="checkbox"/> |
| (e) Mise en place de la certification ISO | <input type="checkbox"/> | (k) Renouvellement des équipements | <input type="checkbox"/> |
| (j) Mise en place de la comptabilité analytique | <input type="checkbox"/> | (l) Autres (à préciser) : | |

Q2. Avez-vous bénéficié d'un accompagnement par le ou (les) organisme(s) chargé(s) de la mise en oeuvre de ce programme ? Oui Non

Non

Q2.a. Si oui, l'accompagnateur était :

- (a) Un consultant national
 (b) Un consultant étranger
 (c) Un bureau conseil national
 (d) Un bureau conseil étranger

Q3. Trouvez-vous les procédures d'accès à ce programme simples et adaptées aux contraintes des entreprises ? Oui Non

Non

Q4. Le secteur industriel (particulièrement le secteur privé) à travers ses instances représentatives, est-il impliqué dans la gestion et le suivi des programmes de Mise à Niveau ?

Pas du tout impliqué

Moyennement impliqué

Très impliqué

Q5. Considérez-vous que l'accompagnement par le ou les organisme(s) public ou institutionnel chargé du développement des entreprises a été efficient ?

Médiocre

Moyen

Très bon

Q6. Considérez-vous que la communication qui a été faite autour de ce programme est satisfaisante ?

Très insatisfaisante

Moyenne

Très satisfaisante

Q7. Comment estimez-vous la part de l'assistance technique et financière consacrée par le Programme de Mise à Niveau au secteur industriel ?

Dérisoire

Moyenne

Consistante

Ne sais pas

Q8. Trouvez-vous corrects les délais de mise en place du Programmes de Mise à Niveau des entreprises ? Oui Non

Q9. En plus du Programme de Mise à Niveau des Entreprises auquel vous avez adhérez votre entreprise a-t-elle bénéficié d'autres programmes de soutien au développement des entreprises ?

Oui

Non

Q 9.a. Si Oui, Veuillez indiquer le ou les programmes dont votre entreprise a bénéficié :

- a.
 b.
 c.

Q10. D'une manière générale que pensez-vous de la gestion du programme de Mise à Niveau des entreprises ?

.....

II. Gestion des programmes et implication des parties prenantes

Impacts des Programmes de Mise à Niveau sur les Entreprises Agroalimentaires Algériennes

Q1. A votre connaissance, quel est le nombre d'entreprises de votre secteur qui ont bénéficié d'actions d'accompagnement pour le développement de leurs activités ?

Q2. Comment jugez-vous ce nombre d'entreprises par rapport aux besoins de mise à niveau de votre secteur ?
 Insignifiant 1 Moyen 2 Très important 3 Ne sais pas 4

Q3. Selon vous, quelles sont les raisons pour lesquelles un nombre plus conséquent d'entreprises n'ont pas participé à ce programme ?

a. L'entreprise n'était pas vraiment au courant de ce programme.	
b. Les procédures pour accéder aux services du programme paraissent complexes.	
c. Les tarifs pratiqués pour les services offerts par l'intermédiaire des programmes paraissent excessifs.	
d. Les services offerts par les programmes d'appui aux entreprises ne correspondent pas à nos besoins.	
e. Pour des raisons de confidentialité. Crainte que les données de l'entreprise soient exploitées par la concurrence ou par des organismes d'Etat.	
f. L'entreprise a entrepris, par ses propres moyens, des actions de modernisation et d'amélioration de la productivité.	
Autres (à préciser) : g.	
h.	
i.	

Q4. Etes-vous satisfait ou insatisfait des institutions chargées de la réalisation et du suivi du PMNE en matière de ... ?

a. Obtention des réponses	Satisfait 1 <input type="checkbox"/>	Insatisfait 2 <input type="checkbox"/>
b. L'accessibilité et qualité de l'accueil	Satisfait 1 <input type="checkbox"/>	Insatisfait 2 <input type="checkbox"/>
c. La célérité du traitement du dossier	Satisfait 1 <input type="checkbox"/>	Insatisfait 2 <input type="checkbox"/>

Q5. L'adhésion au PMNE contribue-t-elle à l'amélioration des relations avec les banques et les bureaux de conseils ? Oui 1
 Non 2

Q6. L'environnement institutionnel (douanes, fisc, ...) est-il ?

Satisfaisant 1 Non satisfaisant 2

Q7. L'action de l'Etat et/ou des institutions chargées de la Mise à Niveau, devrait-elle allée vers une accélération de la mise à niveau de l'environnement externe de l'entreprise ?

Oui 1 Non 2

Q7 a. Si oui, quelles institutions et quels organismes, qui à votre avis freinent le développement de l'entreprise, devraient être visés par une mise à niveau ?

- (a) Les banques Oui 1 Non 2
 (b) Les institutions de l'Etat (Ministères) Oui 1 Non 2
 (c) Le fisc Oui 1 Non 2
 (d) La bourse Oui 1 Non 2
 (e) La formation (professionnelle, universitaire,...) Oui 1 Non 2
 (f) Autres (à préciser)

Q8. Considérez-vous que le financement des actions matérielles par le Programme de Mise à Niveau devrait être renforcé ?

Oui 1 Non 2

Q9. Quels sont, à votre avis, les volets qui devraient être pris en charge par le PMNE ?

.....

Q10. Les améliorations réalisées par les entreprises mises à niveau auraient-elles pu se réaliser en son absence ?

Oui 1 Non 2

Q11. La mise à niveau répond-elle aux besoins des entreprises ?

Oui 1 Non 2

Q12. Le Programme de Mise à Niveau des Entreprises a-t-il contribué à l'amélioration de la compétitivité de votre entreprise ?

Oui 1 Non 2

Q13. Qu'attendez-vous d'une démarche de mise à niveau ? Que souhaitez-vous que cela vous apporte ?

.....

IV - Evaluation globale de la Mise à Niveau

Q1. Quelles sont vos recommandations d'amélioration des programmes d'appui pour accroître leurs impacts sur le secteur industriel ? *Veillez cocher vos préférences :*

a. Des programmes faits sur mesure pour chaque entreprise	<input type="checkbox"/>
b. Des programmes communs et sectoriels pour les entreprises qui rencontrent les mêmes défis	<input type="checkbox"/>
c. Des programmes qui s'attaquent aux goulots d'étranglement du secteur ou qui cherchent à résoudre les problèmes de la filière toute entière	<input type="checkbox"/>
Autres suggestions : d. e. f.	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>

Q2. Que pensez-vous du rythme d'avancement de la création de la grande zone de libre-échange euro-méditerranéenne ?
Lent 1 Normal 2 Bon 3

Q3. Quelles sont les actions à entreprendre pour atteindre dans les meilleures conditions l'objectif de l'amélioration de la compétitivité des entreprises ?

- a.
b.
c.

Vous pouvez ajouter d'autres commentaires et/ou recommandations que vous souhaitez sur l'impact du PMNE sur le secteur industriel :

.....
.....
.....

NB : Ce questionnaire va servir à la réalisation d'un travail de recherche. Les données obtenues seront traitées et conservées en toute confidentialité.

Date :
Qualité du responsable ayant rempli le questionnaire :

V. Voies d'amélioration

NB : Ce questionnaire va servir à la réalisation d'un travail de recherche. Les données obtenues seront traitées et conservées en toute confidentialité.

Annexe 09

GUIDE D'ENTRETIEN

Q1 : C'est quoi une mise à niveau des entreprises ?

Q2 : Quelles sont les actions proposées dans le cadre du Pmne par votre institution ?

Q3: Le programme Ed-Pme a commencé en 2002 pour une durée de 05 ans, alors que la majorité (presque la totalité) des entreprises ont commencé en 2005? Expliquer ?

Q4: Qu'est ce que vous avez fait comme action de mise à niveau de l'environnement externe de l'entreprise ?

Q5: Vous êtes vous inspirés d'autres programmes pour établir le Pmne Ed-pme ?

Q6: Est-ce que l'expert de mise à niveau est payé par l'entreprise ou par vous-même ?

Q7 : Quelles sont les qualifications de vos experts ?

Q8 : Comment les chefs d'entreprises ont accepté la mise à niveau ?

Q9: Avez-vous financé certains investissements ou juste la garantie bancaire ?

Q10: Le plus grand nombre d'entreprises adhérees au Pmne est celui du secteur agro-alimentaire, Pourquoi?

Q11: Que pensez-vous des résultats du programme obtenus mise à niveau?

Q12: Que pensez-vous de la mise à niveau de certaines entreprises, alors que par la suite, elles ont déclaré faillite ?