

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Ecole Supérieure de Commerce

**Mémoire de fin de cycle d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en
Sciences de Gestion**

Spécialité : Organisation et Management des Entreprises

Thème :

**Le rôle des organismes d'appui et d'accompagnement dans
la mise à niveau des PME/PMI Algériennes en vue de
l'amélioration de leur compétitivité**

Cas : Programme National de Mise à Niveau

Elaboré par l'étudiant :

BENHAMMA Salem

Encadré par :

Dr. HEMISSI Omar

Lieu de stage : Agence Nationale de Développement de la PME.

Période de stage : de 10/04/2016 au 10/05/2016.

Année : 2015/2016

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Ecole Supérieure de Commerce

**Mémoire de fin de cycle d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en
Sciences de Gestion**

Spécialité : Organisation et Management des Entreprises

Thème :

**Le rôle des organismes d'appui et d'accompagnement dans
la mise à niveau des PME/PMI Algériennes en vue de
l'amélioration de leur compétitivité**

Cas : Programme National de Mise à Niveau

Elaboré par l'étudiant :

BENHAMMA Salem

Encadré par :

Dr. HEMISSI Omar

Lieu de stage : Agence Nationale de Développement de la PME.

Période de stage : de 10/04/2016 au 10/05/2016.

Année : 2015/2016

Dédicaces

Je dédie ce travail

A mes parents

A mes frères

A mes amis et mes collègues

Salem,

Remerciement

Nous remercions dieu tout puissant de nous avoir donné la force, le courage et la patience pour achever ce travail.

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude ainsi que notre sincère reconnaissance à tous ceux qui nous ont encouragés et qui ont contribué directement ou indirectement à l'élaboration de ce modeste travail et particulièrement à :

Notre encadreur : *Mr HEMISSI Omar* pour avoir accepté de diriger ce travail et pour son aide et orientation ;

Aux membres du jury, de nous avoir fait l'honneur d'évaluer ce mémoire ;

L'ensemble des enseignants de l'ESC ;

Au personnel de l'agence nationale de développement de la PME, tout spécialement : à notre encadreur *Mr GANDOUZ Abd El Kader* ;

Liste des abréviations :

ACP : Analyse en Composante Principale

AIR PME : Association Internationale de Recherche en PME.

ANDI : Agence Nationale de Développement d'Investissement

AND-PME : Agence Nationale de Développement de la PME.

ANJEM : Agence Nationale de Gestion des Micro-Crédits

ANSEJ : Agence Nationale de Soutien à l'Emploi de Jeunes

CASNOS : Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-salariés

CG PME : Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises.

CGCI-PME : Caisse de Garantie des Crédits d'Investissement aux PME

CNAC : Caisse Nationale d'Assurance Chômage

CNAS : Caisse Nationale d'Assurance Sociale

CNCI : Comité National de la Compétitivité Industriel

CNC-PME : Conseil National Consultatif aux PME

DG-PME : Direction Générale de la Petite et Moyenne Entreprise

DMN : Division de Mise à Niveau

ED-PME : Euro- Développement des PME

FGAR : Fond de Garantie des Crédits aux PME

FPCI : Fond de Promotion de la Compétitivité Industriel

GE : Grande Entreprise.

GREPME : Groupe de Recherche en Économie et Gestion des PME.

GTZ: German Agency for Technical Cooperation

HH : Hors Hydrocarbures.

IDE : Investissement Direct Etranger

MAN : Mise à Niveau

MIR : Ministère de l'Industrie et de la Restructuration

MPMEA : Ministère de la PME et de l'Artisanat

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économique.

OMC : Organisation Mondiale de Commerce

ONS : Office National des Statistiques

ONUUDI : Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel

PAS : Plan d'Ajustement Structurel

PIB : Produit Intérieur Brute.

PIMS: Profit Impact of Market Strategy.

PME : Petite et Moyenne Entreprise.

PNMAN : Programme National de Mise à Niveau

VA : Valeur Ajoutée.

ZLE : Zone de Libre Echange

Liste des tableaux

N°	Intitulé	Page
I.1	Quelques typologies entrepreneuriales	12
I.2	Quelques ratios de marge	23
I.3	Quelques ratios de rendement	24
I.4	Quelques ratios de rentabilité	24
I.5	Interactions entre la mondialisation et la PME	30
I.6	La relation entre les effets de la mondialisation et les stratégies de réponse adaptées aux PME	31
II.1	Les types de PME en Algérie	37
II.2	Population globale des PME algériennes « 1 ^{er} semestre 2014 »	39
II.3	Évolution du PIB par secteur Hors Hydrocarbures (2008-2012)	40
II.4	Évolution de la participation des PME dans la valeur ajoutée	41
II.5	Évolution des importations des PME (2008-2013)	42
II.6	Évolution de la part des PME dans le total des exportations HH	43
II.7	Répartition des PME privées par région	43
II.8	Évolution des emplois par type de PME	45
III.1	Financement du pré-diagnostic	74
III.2	Financement du diagnostic	75
III.3	Financement des investissements immatériels	75
III.4	Financement des investissements matériels	76
III.5	Financement des actions de formation et de l'assistance spécifique	77
III.6	Chiffres clés du bilan de l'ANDPME (2011-2015)	78
III.7	Répartition des demandes de MAN par secteur d'activité	79

III.8	Répartition des demandes de MAN par délégation	80
III.9	Répartition des décisions d'octroi d'aides par type de PME	81
III.10	Description des PME de l'échantillon	85
III.11	Tableau de données	89
III.12	Statistiques descriptives des variables initiales	90
III.13	Matrice des corrélations entre les variables du tableau de données	91
III.14	Tableau des valeurs propres	92
III.15	Corrélation entre variables initiales et axes factoriels	92
III.16	Statistique descriptive des variables du modèle	95
III.17	Corrélations entre les variables du modèle	96
III.18	Coefficients de régression des deux modèle (1) et (2)	97
III.19	Coefficients de régressions des variables significatives	98
III.20	Nature des actions de mise à niveau validé jusqu'à 31/12/2015	102

Liste des schémas et figures :

N°	Intitulé	Page
I.1	Rapport entre l'Age et la taille de l'entreprise	10
I.2	Les trois stratégies de base de M. Porter	27
II.1	Population globale des PME « 1 ^{er} semestre 2014 »	39
II.2	Répartition des PME privées par région	44
II.3	Processus de Mise à Niveau	56
II.4	Objectifs du programme de mise à niveau	57
III.1	Organigramme de l'ANDPME	66
III.2	Démarche de la Phase pré-diagnostic de la PME	72
III.3	Démarche de l'analyse en composante principale	82
III.4	Représentation graphique des variables initiales sur le premier plan factoriel	93
III.5	Représentation graphique des wilayas sur le premier plan factoriel	94
III.6	Mise à niveau de la PME : conditions et démarche	103

Liste des annexes

N°	Intitulé
01	Décision d'octroi des aides financières aux PME
02	Modèle du procès-verbal de validation
03	Modèle de lettre de « service fait »
04	Phases et aides financières du second programme de mise à niveau
05	Tableau de données sur les 16 PME de l'échantillon
06	Test de significativité des corrélations « test de PEARSON »
07	Analyse en composante principale sur le bilan de l'ANDPME (2011-2015)
08	Régression linéaire multiple sur 16 PME ayant adhéré au programme national de mise niveau

Sommaire

INTRODUCTION

CHAPITRE I : la PME compétitive

SECTION1 : PME ; définitions et spécificités

SECTION2 : la compétitivité de l'entreprise

SECTION3 : la PME face à la mondialisation

CHAPITRE II : Accompagnement et Mise à Niveau des PME Algériennes

SECTION1 : État des lieux des PME Algériennes

SECTION2 : l'appui et l'accompagnement des PME Algériennes

SECTION3 : les programmes de mise à niveau en Algérie

CHAPITRE III : l'accompagnement et la mise à niveau au profit des PME Algériennes : Cas AND-PME

SECTION1 : l'Agence Nationale de Développement de la PME et le Programme National de Mise à Niveau

SECTION2 : Bilan de l'ANDPME et compétitivité des PME ayant adhéré au PNMAN : méthodologie et données

SECTION3 : Bilan de l'ANDPME et compétitivité des PME ayant adhéré au PNMAN : résultats et propositions

CONCLUSION

INTRODUCTION

Tout au long de ces dernières années, l'environnement économique international a été marqué par des mutations profondes, rapides et complexes qui ont touché les méthodes d'organisation et de gestion, les systèmes de production, les circuits de distribution et les pratiques du commerce au niveau national et international.

La libéralisation et l'ouverture de l'économie se sont principalement matérialisées pour la majorité des pays en voie développement et des pays en phase de transition par l'adhésion à l'organisation mondiale du commerce (OMC) et par la signature d'un certain nombre d'arrangements préférentiels et/ou d'accords de zones de libre-échange.

Ce nouveau contexte, qui vise une intégration croissante de l'économie mondiale, est censé offrir aux industries des pays en développement et des pays en phase de transition une grande opportunité d'ancrage dans l'espace économique des pays développés qui représente le plus grand marché du monde et, par conséquent met ces pays face à l'impératif de la restructuration et de la mise à niveau de leurs entreprises et de leurs industries.

Mais, Ce n'est pas sans inquiétudes que de nombreux pays voient s'ouvrir une nouvelle ère économique caractérisée par la mondialisation des échanges. Certains pays ne réagissent guère et, au risque de s'appauvrir davantage ou de disparaître, s'abandonnent aux anciens réflexes. D'autres, au contraire, comme l'Algérie veulent relever le défi et s'y préparent.

En effet, l'expérience algérienne en matière de politiques publiques et de pratiques de développement économique est maintenant vieille de trente ans. Il est vrai que c'est une période courte dans la vie d'une nation mais il s'agit aujourd'hui de reprendre la bataille du développement avec une nouvelle démarche plus adaptée aux contextes national et mondial actuels.

L'Algérie a marqué sa transition vers l'économie de marché à travers notamment la signature de l'accord d'association avec l'union Européenne en 2002 qui est entré en vigueur à partir du 01 septembre 2005 et les négociations actuelles pour son entrée à l'OMC. Cependant, l'investissement privé national reste très en deçà de ce qui est attendu et le pays attire peu d'investissements directs étrangers (IDE) et ceux-ci se concentrent surtout dans le secteur des hydrocarbures.

L'enjeu est donc de rendre les PME/PMI algériennes performantes et stimuler leur compétitivité afin de leur permettre de faire face à l'ouverture du marché. Pour ce faire, l'Etat algérien a mis

En place une multitude de programmes de mise à niveau des petites et moyennes entreprises, certains programmes ont pris fin comme le programme de l'Organisation des Nations Unies

pour le Développement Industriel (ONUDI) qui été lancé en 1997 et le programme (MEDA) qui a été le fruit d'une coopération Algéro-Européen, d'autres sont en cours d'application comme le second programme national de mise à niveau (ANDPME).

L'objectif de ces programmes est de permettre à ces dernières de fonctionner selon les mêmes standards que les meilleurs firmes mondiales en allant vers un modèle d'entreprise, caractériser par son excellence, son pouvoir innovant et la modernité de son management : une entreprise performante, sensible aux mouvements de son environnement de par son agilité et sa flexibilité.

Pour la mise en œuvre de ces programmes, l'Etat a créé plusieurs organismes d'appui et d'accompagnement spécialisés à la fois dans l'encouragement de l'action entrepreneuriale comme L'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes (ANSEJ) et la promotion des PME déjà existantes comme le Fond de Garantie des Crédits aux PME (FGAR), l'Agence Nationale du Développement des Investissements (ANDI) et l'Agence Nationale de Développement de la PME (AND-PME).

Concernant le programme national de mise à niveau, dans sa nouvelle version, il a été lancé en janvier 2011, par le ministère chargé de la PME pour un objectif de mettre à niveau 20000 PME dans plus six secteurs d'activités. Afin de vulgariser ce programme, un plan de communication et de sensibilisation a été engagé par l'Agence Nationale de Développement des PME, à travers des séminaires régionaux et des journées d'information organisées à travers le territoire national. L'envergure et les enjeux de ce programme ont fait que l'ANDPME, dont l'installation et le démarrage ont par ailleurs souffert de certaines lenteurs institutionnelles, s'est principalement consacrée à sa mise en œuvre. Cette priorisation a joué au détriment des autres missions statutaires de l'Agence en sa qualité d'instrument exclusif de l'Etat pour la mise en place de la politique nationale de développement de la PME. En effet, le programme de l'ANDPME vise à développer les PME autour de cinq axes essentiels à savoir :

- Le management et la stratégie.
- Les ressources humaines.
- La production et les nouvelles technologies.
- La commercialisation et les marchés.
- L'innovation et la créativité.

Ce travail a pour ambition de décrire et d'évaluer le rôle de l'ANDPME et du programme national de mise à niveau et leur contribution à l'amélioration de la compétitivité des PME Algériennes.

L'ANDPME, en sa qualité de représentant exclusif de la mise en œuvre et de l'évaluation de ce programme, constitue un cas représentatif du contexte dans lequel nous nous attellerons à collecter le maximum d'informations en vue répondre à notre problématique qui est formulée comme suit :

« Comment les organismes d'appui et d'accompagnement contribuent-ils à l'amélioration de la compétitivité des PME/PMI Algériennes dans le cadre du programme national de mise à niveau ? »

La réponse à cette problématique conduit inévitablement à tenter de répondre à certaines questions secondaires qui apportent un éclairage sur les aspects du problème posé.

- Qu'entend-on par la notion de compétitivité d'entreprise ?
- En quoi consiste la mise à niveau des PME/PMI Algériennes ?
- Quelle est la politique et la démarche d'accompagnement adoptée par l'agence nationale de développement de la PME ?
- Quel est le degré d'insertion du PNMAN à travers le territoire national ?

La réponse à ces questions est principalement liée à la confirmation de certaines hypothèses comme des repères susceptibles de tracer le cheminement logique de notre travail, à savoir :

- H1 : La compétitivité est un levier d'amélioration de la capacité de l'entreprise pour résister à ses concurrents, voire même les dépasser.
- H2 : la mise à niveau engendre l'amélioration de la capacité compétitive des PME.
- H3 : l'ANDPME joue un rôle primordial dans l'accompagnement et la mise en œuvre PNMAN.
- H4 : Le PNMAN rencontre un ensemble de contraintes qui ralentissent sa mise en œuvre.

Pour vérifier ces hypothèses, nous avons opté pour une méthodologie d'ordre statistique et analytique, par le recueil et l'analyse des données en faisant appel, en premier lieu à une analyse en composantes principales et en deuxième lieu à une régression linéaire multiple. Ainsi cette démarche a nécessité le recours à l'analyse de quelques documents internes de l'ANDPME, tels

que les bilans de mise à niveau des PME des 48 wilayas du pays et plusieurs diagnostics des PME adhérentes au PNMAM.

Par ailleurs, notre mémoire est scindé en trois chapitres :

Le premier chapitre présente la PME compétitive en la définissant, il met en relief ces spécificités et caractéristiques, la notion de compétitivité et l'acquisition de l'avantage concurrentiel, ainsi que l'interaction entre elle et le phénomène de la mondialisation.

Le deuxième chapitre porte sur l'accompagnement et la mise à niveau des PME Algériennes, il présente un état des lieux sur les PME et leurs rôles dans l'économie nationale, il met l'accent sur les différentes organisations d'appui et d'accompagnement existantes en Algérie, enfin il présente les différents programmes de mise à niveau qui ont été effectués en Algérie.

Le dernier chapitre propose une étude de cas et se décompose en trois parties. La première est consacrée à la présentation de l'ANDPME ainsi qu'au programme national de mise à niveau à travers la description de ses objectifs, sa démarche et ses actions et leurs financements. La deuxième comporte une analyse des données sur le bilan de l'ANDPME (2011-2015), qui a pour objectif de déterminer le degré d'insertion du PNMAM sur le territoire national. Enfin la troisième partie présente un essai d'évaluation de la compétitivité de 16 PME adhérentes au programme avec une démarche statistique, afin de tenter de situer la compétitivité de ces dernières et de déterminer leurs besoins outils et moyens permettant de renforcer ses facteurs de compétitivité.

CHAPITRE I
La PME compétitive

L'un des défis majeurs pour les entreprises au cours des dernières années, consiste en un accroissement permanent des mutations de leurs environnements, cela est expliqué par la mondialisation qui joue un rôle capital sur l'activité et le comportement des firmes, ce phénomène rend la scène économique mondiale de plus en plus instable.

La survie dans ce contexte exige de toute entreprise une compétitivité confortée par un ensemble de qualités et de pratiques qui ont pour but de garantir une place durable dans la scène concurrentielle ; le fond de ces pratiques consiste en une recherche d'un certain niveau de compétitivité, à partir du développement ou de l'acquisition d'un avantage comparatif qui va assurer un écart d'avantage entre l'entreprise et ses concurrents.

La mondialisation, a ainsi imposé de nouvelles normes et exigences qui obligent toute entreprise à s'armer de moyens et ressources pour s'adapter. C'est ce qui amène les Etats et gouvernements qui prennent conscience de cette nécessité de s'adapter, et de réussir à bâtir une économie compétitive, ce qui doit prendre en considération l'ampleur et l'importance de la PME, comme acteur principale et régulateur de la puissance économique du pays. En d'autre terme, un ensemble des PME compétitives contribue directement dans la force économique du pays.

Mais pour une PME qui est demeure entourée par les influences de son environnement et qui doit adapter ses caractéristiques spécifiques en fonction de ces influences, la recherche d'une compétitivité est une démarche complexe, qui nécessite la contribution de tous les acteurs concernés comme les pouvoirs publics et les organismes de conseil et d'accompagnement.

L'objet de ce chapitre est d'exposer la notion de PME compétitive, à travers trois sections qui comportent à la fois les définitions de la petite et moyenne entreprise et ses spécificités, la notion de la compétitivité et d'avantage concurrentiel mais aussi la stratégie et l'attitude de la PME face au phénomène de la mondialisation.

SECTION 1 : PME ; définitions et spécificités

Afin de palier à la complexité que représente le concept de la PME, nous avons conçu une section, qui va tenter d'une part, d'établir une classification des PME basée sur un ensemble de critères divers et variés, et d'autre part, de bien cerner et clarifier le management, les caractéristiques et typologies de ces entreprises « spécifiques ».

1. Définition de la petite et moyenne entreprise

Depuis les années 1980, les PME ont acquis un véritable statut en tant qu'objet de recherche scientifique, la définition et la classification de ces entreprises a été et reste le défi de plusieurs chercheurs.

Mais les définitions semblent déterminées par l'intérêt du l'usager, ainsi la plupart des spécialistes considèrent qu'une des plus grandes difficultés de l'étude des PME est l'extrême hétérogénéité qui existe entre elles¹.

De ce fait, les travaux de recherche, ont proposé que des typologies opérationnelles des PME, dans celles-ci on retrouve des typologies basées sur des critères quantitatifs et qualitatifs.

1.1. Approches quantitatives

Les approches quantitatives dite aussi descriptives, ne tiennent compte que des éléments les plus apparents de l'entreprise ; elles se basent sur des critères mesurables et quantifiables à savoir :

- Le nombre d'effectifs.
- Le chiffre d'affaires.
- Le capital social engagé.

1.1.1. Le nombre d'effectifs

Ce critère permet la distinction entre trois catégories d'entreprises², il s'agit de :

- « Très petites entreprises », qui sont toutes les unités employant moins de 10 salariés.
- « Petites entreprises », dont le nombre des employés varie entre 10 et 49.
- « Moyennes entreprises », dont le nombre de salariés est entre 50 et 500.

¹ GREPME, « les PME bilan et perspectives », Ed. Economica, paris, 1997, p 3.

² R. WITTERWULGHE, « la PME une entreprise humaine », Ed. De Boeck, paris, 1998, p.p. 23-26.

Mais à partir de l'année 2004 un grand nombre de pays de l'organisation de coopération et de développement économique(OCDE), fixent la limite supérieure entre 200 et 250 salariés¹.

1.1.2. Le chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires ou le total des ventes, représente l'un des plus importants critères dans la définition des PME, car il reflète l'importance économique relative d'une entreprise².

1.1.3. Autres critères quantitatifs

De nombreux travaux ont tenté de délimiter le concept de la PME, en se basant sur plusieurs autres critères quantitatifs tels que : le capital social, la part de marché, la valeur ajoutée, le profit brut.³

1.1.4. Vers une approche quantitative multicritères

Dans un souci de clarification, l'union Européenne a élaboré une approche multicritère, en proposant une recommandation à tous ses pays membres qui s'y conforment assez peu.

Sur ce plan, sont considérées des PME, les entreprises :

- Employant moins de 250 personnes.
- Dont le chiffre d'affaire n'excède pas 40 millions d'euros.
- Qui respectent un critère d'indépendance, c'est-à-dire non détenues à hauteur de -25% ou plus du capital ou des droits de vote par une ou plusieurs grandes entreprises.

1.2. Approches qualitatives

Utilisant des repères théoriques, sociologiques ou analytiques, les approches qualitatives convergent toutes autour de deux éléments importants, à savoir l'aspect humain, et la stratégie de l'entreprise.

1.2.1. La dimension humaine et la qualité de gestion de l'entreprise

Selon R. Wtterwulghé « la PME est l'entreprise dans laquelle le chef d'entreprise assume personnellement les responsabilités financières, techniques, sociales et morales de l'entreprise quelle que soit la forme juridique de celle-ci ».⁴

¹ « Chapitre 1 : Caractéristiques et importance des PME », Revue de l'OCDE sur le développement 2004/2 (no 5), p.42.

² GREPME, Op.cit, p.6.

³ R. WTTTERWULGHE, Op.cit, p. 25.

⁴ R. WTTTERWULGHE, Op.cit, p. 15.

Ce qui veut dire, suivant la dimension humaine et la qualité de gestion, est considérée comme petite et moyenne entreprise, toute unité sous l'autorité d'un dirigeant entièrement responsable de celle-ci, dont il est généralement le propriétaire.

Ainsi JB Bolton, dans son analyse sur les PME en grande Bretagne avait précisé l'importance de la personnalisation de la gestion et la centralisation du pouvoir pour la délimitation du concept de la PME.¹

Donc la PME est caractérisée par son dirigeant, avec un pouvoir centralisé et une faible spécialisation des personnels.²

1.2.2. La stratégie et les objectifs de l'entreprise

Selon P.A Julien, une entreprise dont la stratégie est intuitive et peu formalisée est considérée comme une PME ;³ c'est-à-dire, le dirigeant ne fait appel qu'à son expérience et son intuition dans la prise de décision.

Mais est aussi considérée comme PME, toute entreprise dont les objectifs sont la rentabilité et l'indépendance de gestion.

2. Le management de la PME ; caractéristiques et spécificités

2.1. La reconnaissance des PME

La crise amorcée dans les années 1970 et 1980, à modifié en profondeur la place reconnue aux petites et moyennes entreprises dans les pays occidentaux ;⁴ c'est à partir de ce moment que les PME ont devenu un phénomène mondial,⁵ quels que soient les types et les régimes politiques et économiques des pays (pays industrialisés, en transition, et à économie planifiée).

La première image de la PME en tant qu'unité qui opère dans des activités en déclin comme les exploitations agricoles et artisanales, avec un faible niveau organisationnel et technologique est disparue.

A la même période la PME est apparue comme un moteur économique, créatrice de la valeur et de l'emploi, qui a une forte capacité à résister aux crises économique et financières grâce à son rapprochement de la société.

¹ Idem, p.16.

² GREPME, Op.cit, p. 12.

³ Idem, p. 12

⁴ M. LESCURE, « Éditorial. Histoire d'une redécouverte : les PME », Entreprises et histoire 2001/2 (n° 28), p.5.

⁵ O. TORRES, « les PME », Ed. DOMINOS Flammarion, paris, 1997, p4.

Mais aussi la PME est devenue un véritable sujet d'analyse et d'étude pour les travaux scientifiques¹, en France, comme dans les autres pays européens plusieurs organismes de recherche ont été créés pour étudier et suivre la notion de la PME, entre autres (les travaux de l'OCDE, AIR PME, CG PME, GREPME, observatoire européen de la PME).

Aujourd'hui les PME occupent une place primordiale dans l'économie mondiale, par exemple, en Allemagne les Mittelstands génèrent plus de 175 milliards d'euros d'exportations en 2012, soit 20% du total des exportations allemandes.²

Cette efficacité organisationnelle et économique, recherchée par les états pendant longtemps pour garantir la compétitivité de ces économies, et qui est difficile d'en trouver dans les grandes entreprises s'appuyer sur un ensemble des caractéristiques spécifiques à savoir, l'adaptabilité, la flexibilité, et la proximité.

2.2. La spécificité de la PME

Depuis les années 1970, de nombreux économistes se focalisent sur les PME comme un sujet de recherche important, ils se sont interrogés sur des problématiques fondamentales³, tel que, « existe-il une différence de fond entre la PME et une GE ?, quelle est la taille idéale pour l'entreprise ?, la PME est-elle concernée par les théories d'organisations et économiques classiques ?... ».

Afin de répondre à cette multitude d'interrogations théoriques, deux critères sont pris comme des piliers dans la recherche en petites et moyennes entreprises : l'effet taille et l'effet de grossissement⁴.

L'effet taille

Selon les résultats des travaux de l'école d'Aston « *la taille de l'organisation constitue un facteur prédictif majeur de sa structuration* »

Mintzberg affirme que « *plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée, plus les tâches y sont spécialisées, plus ses limites sont différenciées, et plus sa composante administrative est développée, les preuves sont ici écrasantes* ».

¹ M. MARCHESNAY. (Sous la coordination de O. TORRES), « PME : de nouvelles approches », Ed Economica, 1998, p.17.

² RW. WETTMANN, « le très envié Mittelstand allemand », Analyses et documents, paris, 2012

³ O. TORRES, Op.cit, p. 14.

⁴ M. MARCHESNAY. (Sous la coordination de O. TORRES), Op.cit, p 20.

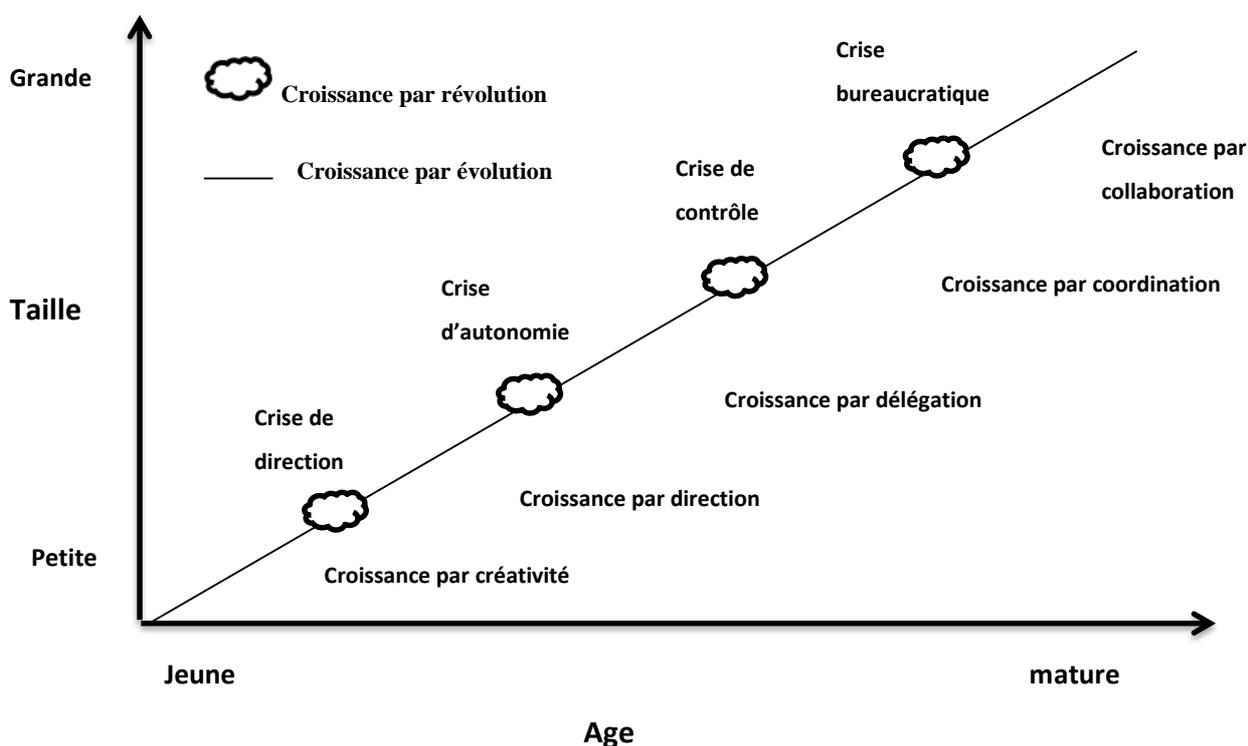
Ces auteurs précisent et montrent que la taille de l'entreprise est un facteur décisif dans sa structuration et son organisation.

L'effet de grossissement

À partir des années 70, un courant se développe autour d'un objet de recherche commun, celui de la croissance de l'entreprise, l'idée centrale de ces recherches consiste en la mise en évidence du phénomène de rupture de l'organisation au fur et à mesure de son développement selon Mintzberg « *de nombreux éléments nous indiquent qu'à mesure que les organisations grandissent, elles passent par des périodes de transition structurelles, qui sont des changements de nature plutôt que des changements de degré* ». ¹

En somme, la croissance de l'entreprise est un fait intermittent et ponctué par des crises, le changement de niveau de taille s'accompagne forcément par un changement de la nature de l'organisation. Ce qui figure dans le schéma ci-dessous.

Figure N° I.1 : Rapport entre l'Age de l'entreprise et sa taille



Source : O. TORRES, « les PME », Ed. DOMINOS Flammarion, Paris, 1997, p20.

Partons des critères cités et dans la même période, deux courants de spécialistes dans l'analyse de la PME se développent simultanément, le premier, est le courant de la spécificité qui considère la PME comme objet de recherches, en proposant des théories spécifiques de

¹ O. TORRES, Op.cit, p. 18.

l'organisation des petites et moyennes entreprises, le deuxième celui de la diversité, qui traite la PME comme un champ d'analyse, en essayant d'établir des typologies afin d'ordonner et de classer l'hétérogénéité du monde des PME.¹

Aujourd'hui l'idée d'une spécificité de la nature et des modes de gestion des PME s'est imposée comme une opinion majoritaire de la communauté scientifique, l'accroissement du nombre des organisations de recherche en PME, les colloques, les coopérations inter-pays, sont des indices qui démontrent l'intérêt croissant que donne les hommes politiques, les praticiens et les chercheurs pour ce type d'entreprise².

2.3. Caractéristiques des PME

« Le principe interne qui fédère l'ensemble des spécificités économiques, organisationnelles, et psychosociologiques de la PME est la proximité », ³elle se diffère par rapport à la grande entreprise presque dans toutes les dimensions, au moment où les GE tentent d'appliquer les pratiques managériales adéquates pour gagner de rapprochement en vers ses salariés et ses partenaires externes, la PME semble qu'elle possède ces pratiques dans sa nature originale.

La PME se caractérise par une harmonie de qualités propre à elle, qui est difficile d'en trouver dans les grandes entreprises, à savoir :

- **Le dirigeant**

Partant du principe de l'importance du facteur humaine dans l'entreprise, on trouve que la PME dispose de cette qualité avec excellence comme l'explique R. Wtterwulge dans son ouvrage « la PME une entreprise humaine », en 1998.

Ce facteur humain dans la PME, apparait clairement par son dirigeant qui reste la première particularité qui distingue la PME par rapport à la grande entreprise.

Plusieurs recherches ont tenté au fil des années de classer et d'ordonner les caractéristiques et les typologies du dirigeant de la petite et moyenne entreprise « N.R. SMITH 1967, LAFUENTE et SALAS 1989, HERNANDEZ 1990, M MARCHESNAY 1991 ». ⁴

¹ M. MARCHESNAY. (Sous la coordination de O. TORRES), Op.cit, p 27.

² GREPME, Op.cit, p.2.

³ O. TORRES, Op.cit, p. 25.

⁴ P. DUPERRAY, « Comment les dirigeants de petite structure se représentent-ils le Développement de leur affaire ? », Humanisme et Entreprise 2012/2 (n° 307), p. 30.

Tableaux N° I.1 : quelques typologies entrepreneuriales

Auteurs	Date	Typologies
Smith	1967	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'artisan 2. L'entrepreneur des affaires
Collins et Moore	1970	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'entrepreneur administratif 2. L'entrepreneur indépendant
Chicha et Julien	1979	<p>Trois catégories de PME</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Traditionnelles 2. Entrepreneuriales 3. Administratives
Julien et Marchesnay	1987 et 1996	<p>Deux types de propriétaires-dirigeant</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. PIC (pérennité, indépendance, croissance) 2. CAP (croissance forte, autonomie peu de pérennité)
Filion	1988	<p>Deux types de la PME</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Le classique 2. La comète
Lafuente et Salas	1989	<p>Quatre types de nouveaux entrepreneurs en Espagne-basé sur leurs aspirations :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Artisan 2. Orienté vers le risque 3. Orienté vers la famille 4. Managérial
Filion	1996	<p>Deux types d'entrepreneurs</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Opérateur 2. Visionnaire
Filion	1999	<p>Deux types de travailleurs autonomes</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Volontaires 2. Involontaires

Source : L.J. FILION, « Six types de propriétaires-dirigeants de PME », Organisations & Territoires, volume 9, no 1, hiver 2000, p. 5-16, p. 2.

En effet de diverses appellations ont été données pour désigner le dirigeant (patron, chef d'entreprise, manager, entrepreneur, propriétaire-Dirigeant), Nous nous concentrerons sur le mot « dirigeant » et nous intéresserons notamment à son métier et ses attributs.

Le dirigeant de la PME se reconnaît généralement par son rapprochement des salariés du fait qu'il partage les mêmes lieux et les conditions de travail, « *on est loin de l'image d'Épinal du grand patron qui domine son empire industriel de-puis le dernier étage du building de son siège social, et en passant par la ligne hiérarchique et sociale qui sont en apparence moins grandes en PME* » (Olivier Torrès).

Cette proximité du dirigeant qui est généralement le propriétaire engendre une dynamique organisationnelle dans l'entreprise basée sur la centralisation du pouvoir de décision, ainsi la faible structuration hiérarchique qui portent une grande simplicité soit dans la division de travail ou la fixation et la réalisation des objectifs, qui sont arrêtées par le dirigeant en se basant sur son intuition et son expérience.¹

- **Une stratégie intuitive ou peut formalisée²**

Alors que les grandes entreprises doivent préparer des plans relativement précis des actions projetées afin que toute l'organisation puisse s'y référer, dans les petites entreprises, le propriétaire-Dirigeant est suffisamment proche de ses employés clés pour leur expliquer au besoin tout changement de direction.

La stratégie implicite de la PME trouve ses fondements dans un management de proximité du propriétaire-Dirigeant, où il se base sur le schéma (intuition-décision- action) dans la conduite de son entreprise, ce qui fait que la stratégie est informelle et très souple.

- **Accès limité aux ressources financières**

Tamari affirmait, au début des années 1980, que les PME souffrait d'un problème de capitalisation à cause de leur accès difficile aux marchés des capitaux à des conditions comparables à celles des autres entreprises. Ces problèmes de financement constituaient alors un frein à la croissance et au développement des petites entreprises, fragilisant ainsi leur situation financière et les rendant inaptes à faire face à des ralentissements de la demande pour produits.³

¹ L.J. FILION, « Six types de propriétaires-dirigeants de PME », Organisations & Territoires, volume 9, no 1, hiver 2000, p.p. 5-16, p.5.

² GREPME, Op.cit, p. 12.

³ J. ST-PIERRE, « la gestion financière des PME », Presses de l'université du Québec, Québec, 2005, p. 220.

- **Un capital de proximité**

Le capital de la PME est un capital de proximité, le plus souvent un capital d'origine familiale, ce qui est expliqué par la difficulté d'accès aux ressources financières des marchés des capitaux, ce qui fait que le montant des capitaux propres est souvent insuffisant dans les PME et que le financement est un problème récurrent.

- **Une faible spécialisation**

La PME se caractérise par une absence de décomposition fonctionnelle, l'analyse et les techniques de gestion sont développées autour des grandes entreprises, elles sont par contre inadéquates dans les petites et moyennes entreprises, car la taille joue un rôle essentiel dans la définition de la grille de décomposition des tâches et des responsabilités, pour Marchesnay : « on observe le plus souvent dans les PME une difficulté à différencier les tâches, différenciation qui ne s'affirme qu'avec l'accroissement de la taille, par exemple, l'apparition d'un véritable service du personnel n'est effective qu'au-delà d'un seuil de plusieurs dizaines de salariés ».¹

Mais aussi l'un des facteurs importants de la faible spécialisation dans la PME est la polyvalence du propriétaire-Dirigeant, où il a l'habitude de tout faire et de tout contrôler.

- **Un système d'information simple**

Les systèmes d'information des PME sont généralement faiblement structurés, l'échange d'information repose sur un ensemble de relations interpersonnelles, en interne le partage de l'information se fait souvent par le mécanisme de coordination le plus simple, celui de *l'ajustement mutuel*², cela peut être expliqué par la proximité du dirigeant, où il connaît personnellement tous ses salariés.

La stratégie communicationnelle externe de la PME, privilégie un ensemble de pratiques de base tel que l'écrit ou la dialogue, où on trouve le dirigeant s'occuper de la plupart de relations extérieures soit avec les clients ou les fournisseurs.

L'absence d'une définition de consensus, démontre l'extrême hétérogénéité qui caractérise l'ensemble des PME.

¹ O. TORRES, Op.cit, p. 26.

² L'un des mécanismes de coordinations proposé par Henry MINTZBERG.

« *La petite et moyenne entreprise requiert des critères de gestion spécifiques, qui tiennent de la très grande diversité de ces entreprises* », ¹cette diversité qui a engendré ; des centaines de travaux de recherche pour étudier leurs comportements en interne et avec l'environnement externe et la création de plusieurs coopérations pour la promotion de ces entreprises au fil des années.

SECTION 2 : la compétitivité de l'entreprise

« *Le souci de compétitivité occupe une position centrale parmi les éléments fondateurs des orientations politiques de l'entreprise* ». ² Toute entreprise ou toute PME qui veut inscrire ses activités dans la durée et garantir la viabilité, doit introduire les facteurs de compétitivité dans sa stratégie et son fonctionnement interne. La concurrence intensive qui caractérise la majorité des secteurs d'activité, ainsi les challenges de la mondialisation, rend la préoccupation de la capacité concurrentielle de l'entreprise, un défi majeur pour celle-ci.

La compétitivité est un concept à l'usage intensif, mais il paraît qu'un consensus sur la définition et les dimensions de ce concept est loin d'être atteint, plusieurs définitions ont été données au fil des années, mais il semble que ces tentatives sont limitées au point de vue de l'utilisateur et aux buts visés.

1. Définition du concept de la compétitivité

La définition de la compétitivité a été et reste le sujet de plusieurs approches, trois références ont été adoptées pour cerner ce concept :

1.1. Définition par référence à la concurrence

Alain Martinet, définit la compétitivité comme « *l'aptitude à soutenir durablement la concurrence, l'entreprise possède donc un ensemble de capacités qui l'autorise selon le cas à entrer, se maintenir ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptibles de s'opposer à ses objectifs, ses projets et ses opérations* »³.

¹ M. MARCHESNAY, « la PME : une gestion spécifique », *Économie rurale*, N°206, 1991, p. 11.

² T. DANIEL, H. MATHE, « la logistique de l'entreprise : vers un management plus compétitif », Dunod, Paris, 1996, p. 107.

³ A. MARTINET, « coûts industriels et entreprise compétitive », *cahiers lyonnais de recherche en gestion*, n° 4, p. 142.

De Carbonnel définit la compétitivité comme étant « *l'efficacité relative par apport à la concurrence qui se développe à niveau fin correspondant à des techniques de production et de commercialisation, à des investissements spécifiques de certaines activités* »¹.

Patuere de sa part précise que, « *une entreprise est compétitive si elle peut offrir sur le marché des produits à des conditions au moins égales à celles que proposent ses concurrents* »².

Donc, se référant à la concurrence, une entreprise peut être compétitive dans un moment donné et par rapport à un produit précis.

1.2. Définition par référence à la stratégie de l'entreprise

Porter, considère la compétitivité comme un concept stratégique fondé sur la recherche d'un avantage concurrentiel qui peut résulter de trois types de stratégie : stratégie de domination par les coûts, stratégie de différenciation et de stratégie concentration de l'activité.³

Bellon, relie la compétitivité de l'entreprise à la condition qu'elle devrait satisfaire, « *l'entreprise doit mettre sur le marché des produits de qualité, elle doit parvenir à innover, à investir, et à se vendre mieux et plus vite que ses partenaires, mais elle doit surtout Avoir été la mieux capable d'apprendre et de changer de comportement et de structure avant ou dès que l'opportunité a pu s'en faire sentir* ».⁴

Nous remarquons, que du point de vue stratégique, la compétitivité de l'entreprise dépend de sa stratégie et son comportement face aux opportunités offertes sur le marché, c'est-à-dire la manière avec la qu'elle s'engage pour saisir ces opportunités.

1.3. Définition par référence aux facteurs de compétitivité

Selon le Boston Consulting Group (BCG), la compétitivité de l'entreprise dépend directement des facteurs et des coûts de facteurs utilisées pour offrir les produits et les services, « *l'entreprise compétitive est celle qui a les couts les plus bas, c'est-à-dire qui a su parvenir à l'utilisation des facteurs les plus efficaces, pour des couts des facteurs équivalant* ».⁵

¹ L. AZOUAOU, « la politique de mise à niveau des PME/PMI Algériennes : objectifs, bilan et perspectives », Thèse de Doctorat en sciences de gestion, École supérieure de commerce d'Alger, 2011, p. 27.

² L. AZOUAOU, Op.cit, p. 28.

³ ME. PORTER, « l'avantage concurrentiel des nations », Inter éditions, paris, 1993.

⁴ B. BELLON, « la compétitivité », traité d'économie industrielle, Ed Economica, paris, 1991, p. 488.

⁵ Boston Consulting Group, « les mécanismes fondamentaux de la compétitivité », Ed Homme et Technique, 4ème édition, Paris, 1984, p. 34.

En combinant les apports de l'ensemble des définitions, on peut déduire qu'une entreprise est compétitive lorsqu'elle adopte une stratégie adéquate, en tenant compte de l'intensité et la nature de la concurrence, tout en minimisant le plus possible les coûts des facteurs par apport aux concurrents.

2. Les dimensions de la compétitivité

La compétitivité peut être appréhendée au point de vue économique, à deux principaux niveaux, au niveau des nations et au niveau des entreprises.

2.1. La compétitivité des nations

Suivant l'approche commerciale, « *un pays est considéré comme compétitif s'il est capable de maintenir ses parts de marché ou de gagner des parts de marché supplémentaires par rapport à d'autres pays concurrents* ». ¹

Le Boston Consulting Group affirme que « *la compétitivité d'un pays résulte de la conjonction de ses ressources intrinsèques et des positions culturelles de ses entreprises* ». ²

Mais suivant une approche économique plus approfondie Porter en 1990 précise que la compétitivité d'un pays à long terme n'a aucun sens, il affirme même qu'un « *pays ne peut être compétitif dans toute les industries* » ³

De sa part P. Krugman souligne que la compétitivité à l'échelle nationale est un concept vide de sens. ⁴

Nous pensons que, pour parler de la compétitivité d'une nation, il faut tenir compte de plusieurs indicateurs tel que : les indicateurs économique, indicateurs financiers, indicateurs socio-culturelles.

2.2. La compétitivité de l'entreprise

Partons des définitions citées ci-avant, une entreprise compétitive, est celle qui adopte une stratégie adéquate en tenant compte de l'intensité et la nature de la concurrence, tout en minimisant le plus possible les coûts de facteurs que les concurrents.

¹ S. MARNIESSE et E. FILIPIAK, « compétitivité et mise à niveau des entreprises : approches théorique et déliaisons opérationnelles, Agence Française de développement, Paris, 2003, p. 45.

² Boston Consulting Group, « Les mécanismes fondamentaux de la compétitivité, dans La logistique d'entreprise, vers un management plus compétitif », Dunod, Paris, 1988, P 107.

³ ME. PORTER, « l'avantage concurrentiel des nations », Op.cit.

⁴ L. AZOUAOU, « la politique de MAN : objectifs, bilan et perspectives », Op.cit., p. 13.

La relation entre la compétitivité d'une nation et la compétitivité de ses entreprises reste la problématique de plusieurs recherches, la combinaison entre les deux dimensions semble difficile, mais dans notre travail on considère que la compétitivité de l'ensemble des entreprises d'un pays, est un élément directeur de la compétitivité de ce pays.

3. Les facteurs de compétitivité de l'entreprise

La compétitivité d'une entreprise, dépend de deux facteurs :

3.1. La compétitivité prix/ coût

La compétitivité est désignée classiquement par deux facteurs : facteur prix et facteur hors prix :

3.1.1. La compétitivité prix

Est la capacité pour une entreprise à offrir des produits et services à des prix inférieurs à ceux exercés sur le marché, généralement elle est réalisée grâce à la politique d'économie d'échelle elle dépend de plusieurs indicateurs macro-économiques tels que, la valeur de la monnaie d'une nation, le taux de change, l'indice des prix, et le taux d'inflation.

3.1.2. La compétitivité coûts

Une entreprise est compétitive du point de vu coûts, est celle qui minimise le plus possible ces coûts globaux.

3.2. La compétitivité hors prix

Elle repose sur des aspects qualitatifs, on dit d'une entreprise qu'elle est compétitive du point de vue hors prix, lorsqu'elle offre des produits et services qui répondent aux attentes des clients, cette compétitivité pour les PME passe par :

- La spécialisation sur des produits nouveaux.
- Une performante exploitation du facteur temps.
- Un niveau structurel et technologique bien déterminée.

4. Les déterminants de la compétitivité pour les PME

La maîtrise des enjeux de la compétitivité se révèle ainsi très complexe. Il convient d'abord de cerner les différents éléments de cette compétitivité pour les PME, puis d'examiner comment ces entreprises, selon les stratégies qu'elles définissent et appliquent, se dotent de ces facteurs de compétitivité, les organisent, les coordonnent et accroissent ainsi leurs capacités concurrentielles et leurs performances économiques.

Suivant une approche centrée sur les actions qui favorisent la compétitivité d'une entreprise, cette dernière est déterminée généralement par :

- **Le rôle du propriétaire-Dirigeant**

Une des premières caractéristiques de la PME est la centralisation au niveau du propriétaire, à tel point qu'on parle de « personnalisation » de ce type d'entreprise. Deux types extrêmes de comportement stratégique illustrent cette personnalisation de la PME : le comportement « réactif » et le comportement « proactif ». Le comportement « réactif » est celui de l'entrepreneur qui préfère pérenniser son entreprise, préserver son indépendance, même au détriment de la croissance de l'entreprise comme telle. Le comportement « proactif » est celui de l'entrepreneur qui vise avant tout la croissance de son entreprise, prend des risques et met en œuvre des activités en phase d'expansion rapide.

- **La rentabilité**

« Un ratio de rentabilité établit une relation entre le résultat d'une action ou d'une activité et les moyens mis en œuvre dans ce but. Ces moyens font référence à un capital économique ou à un capital financier ».¹ De ce fait l'entreprise doit introduire la notion d'efficacité et d'efficience dans son activité, afin de maximiser sa rentabilité.

- **La productivité**

La productivité d'une entreprise est le rapport entre la production et les facteurs utilisés dans la production², l'exigence de productivité consiste par conséquent à gérer de façon optimale et structurer ces facteurs, afin de réduire les coûts globaux, la productivité joue un rôle capital dans la détermination de la compétitivité de la PME.

- **La qualité**

La recherche de la qualité pour une PME correspond à une volonté de se conformer aux exigences du client, et ça passe inévitablement par la maîtrise du processus de conception et de fabrication, l'élimination des dysfonctionnements, la réduction des erreurs, toute en comptant sur la simplicité de l'organisation et les tendances de l'environnement.

¹ H. DE LA BRUSLERIE, « analyse financière : information financière, diagnostic et évaluation », 4^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2010, p. 192.

² J.L. MUCCHIELLI, « la compétitivité : définitions, indicateurs déterminants », revue accomex, numéro spéciale sur la France est-elle compétitive ? CCIP, mars-avril, n°44, p. 10.

- **La flexibilité**

L'incertitude de l'environnement rend la flexibilité dans l'entreprise comme pilier déterminant de sa compétitivité, elle doit développer des actions qui vont l'adapter rapidement et efficacement à la mutation de l'environnement.

- **L'innovation**

Elle correspond à la volonté de l'entreprise d'introduire des nouveautés économiques, commerciales ou technologiques, concernant le produit, les procédés, la commercialisation ou

L'organisation, en vue d'acquérir ou de renforcer son avantage concurrentiel par apport à ces concurrents.¹

5. L'évaluation de la compétitivité

S'il est difficile de donner une définition satisfaisante de la compétitivité, sa mesure est tout aussi complexe.

Après la seconde guerre mondiale, plusieurs types d'indicateurs ont servi à sa mesure, ainsi la croissance de la production, des ventes, des actifs, des effectifs employés servait généralement de référence pour mesurer la performance économique de l'entreprise. Par ailleurs, tous ces indicateurs qu'on trouve dans la littérature économique présentent tous des limites et par conséquent, devraient être utilisés avec prudence.

Aux débuts des années soixante-dix, l'interrogation s'est portée sur la qualité de la croissance plutôt que sur son rythme.

Rappelons que l'augmentation de la production peut s'effectuer à des rendements décroissants, que l'accumulation du capital peut se traduire par une perte d'efficacité, et que l'extension des effectifs peut s'accompagner d'une chute de la productivité. Cette remise en cause des indicateurs basés sur la croissance a inspiré des auteurs tels que T. Peters, R. Waterman et M. Porter. Toutefois, comme le souligne Elie Cohen « *les règles d'excellence de Petres et Waterman mettent en jeu des qualités de réaction, d'offensive et de combativité et se réduisent en fin de compte à un répertoire pragmatique des conditions de la compétitivité* »² En d'autres termes, au lieu de déterminer des indicateurs de mesure de compétitivité, ils présentent plutôt, le cadre dans lequel toute entreprise peut la maximiser.

¹ ME. PORTER, Op.cit, p. 78.

² E. COHEN, « dictionnaire de gestion », Edition la découverte, Paris, 2001, p. 64.

Au-delà, de la pluralité des travaux qui ont été effectués ces dernières années sur le contenu et l'évaluation de la compétitivité de l'entreprise. On trouve les travaux et les approches de Boston Consulting Group, les travaux de PIMS*, les travaux de M. Porter.¹

- **Les travaux de BCG**

L'approche de BCG a mis l'accent sur l'expérience de l'entreprise, comme la cause principale de diminution des coûts, selon cette approche la part de marché de l'entreprise est l'indicateur le plus fiable dans l'évaluation de la compétitivité, où il s'établit une relation étroite entre la position en termes de coûts, la part de marché et la rentabilité.

- **Les travaux de PIMS**

L'approche de PIMS s'inscrit dans le courant de la recherche analytique et descriptif en stratégie, elle est née chez Général Electric, elle proposait des critères de mesure de la performance économique, sur la base d'une banque de données regroupant environ 2000 domaines d'activités différents. L'idée centrale de cette approche c'est que la compétitivité d'une entreprise, est le résultat d'une adéquation entre la stratégie qu'elle déploie et l'environnement dans lequel elle évolue, toute en confirmant l'importance de la part de marché, ces travaux ont surtout insisté sur d'autres variables parmi les-elles l'on trouve la qualité, le niveau d'intégration, le niveau de différenciation, les dépenses en marketing et la recherche et développement.

- **Les travaux de M. Porter**

Porter fait l'hypothèse selon laquelle la compétitivité de l'entreprises est conditionnée par celle du secteur auquel elle appartient, il insiste sur l'environnement concurrentiel comme stimulateur de la compétitivité de la firme, en d'autre terme plus que le niveau de la concurrence augmente plus que l'entreprise se trouve dans la position où elle doit chercher des avantages à travers l'installation des processus d'innovation et la mise en œuvre d'une stratégie adéquate.

6. Les principaux indicateurs de mesure de la compétitivité

Un indicateur est une donnée empirique ou plutôt une mesure révélant la présence ou l'intensité d'un phénomène ou d'une variable.

La compétitivité de l'entreprise est d'abord un concept devant exprimer les performances économiques à long terme de l'entreprise ; c'est-à-dire essentiellement sa croissance. Elle peut

¹ L. AZOUAOU, « la politique de MAN : objectifs, bilan et perspectives », Op.cit., p. 35-41.

* Profit Impact of Market Stratégie

être reliée à ses produits, ses prix, son positionnement. En effet, trois types d'indicateurs de mesure de la compétitivité peuvent être pris en considération : les mesures liées à la part de marché, les mesures liées aux facteurs de la compétitivité, les mesures multidimensionnelles.

6.1. L'analyse de la part de marché

Philippe Kotler et Bernard Dubois définissent la part de marché comme « *Le pourcentage des ventes détenu par chaque concurrent sur le marché considéré* ». ¹ C'est donc l'étude de cet indicateur qui peut permettre à l'entreprise de savoir si elle a gagné ou perdu du terrain par rapport à ses concurrents. Toutefois, avant de procéder à l'analyse de la part de marché, l'entreprise doit choisir la mesure à privilégier. Pour Kotler et Dubois, ² elle a le choix entre trois approches :

- **La part de marché globale** : c'est le rapport des ventes de l'entreprise sur les ventes totales du secteur. Elle peut s'exprimer en unités ou en valeur.
- **La part de marché « servi »** : c'est le rapport des ventes de l'entreprise sur son marché cible. Elle est toujours supérieure à la part de marché globale.
- **La part de marché relative** : c'est le rapport entre les ventes de l'entreprise et le chiffre d'affaire de son concurrent le plus important.

Quelle que soit l'approche choisie, l'entreprise peut se considérer compétitive dès lors que sa part de marché est supérieure à celle des concurrents ou est en progression par rapport à la moyenne du marché. Cependant l'analyse des indicateurs de part de marché d'une entreprise doit être soutenue par l'examen de ratios plus précis concernant sa rentabilité, sa productivité et sa profitabilité.

6.2. Les indicateurs liés aux facteurs de compétitivité

La compétitivité peut également se mesurer grâce à des ratios. Ces ratios peuvent servir à faire une analyse de la performance économique de l'entreprise. Il s'agit des ratios de marge, des ratios de rendement et des ratios de rentabilité. ³

¹ P. KOTLER et B. DUBOIS, « Marketing management », 10ème édition, Ed Publi-Union, Paris, 2000, P. 255.

² Idem, p. 702.

³ Y. SIMON et P. JOFFRE, « sous la direction », Encyclopédie de gestion T.I, vol 3, Economica, Paris, 1997, p. 93.

- **Les ratios de marge ou de profitabilité**

Lorsqu'on parle de profitabilité, cela suppose que le résultat est rapporté au niveau d'activité. Par conséquent, diverses formulations de ce ratio peuvent être définies grâce à la spécification du terme retenu au numérateur.

Tableau N° I.2 : quelques ratios de marge

Ratios	Numérateur	Dénominateur	Interprétation
R1	Résultat d'exploitation	Chiffre d'affaires HT	Ce ratio traduit l'efficacité de l'exploitation, donc de l'activité courante d'approvisionnement, de production, de vente.
R2	Excédent Brut D'exploitation	Chiffre d'affaires HT	Variante du ratio précédent, utilisant au numérateur un indicateur plus fiable de la performance d'exploitation.
R3	Résultat de L'exercice	Chiffre d'affaires HT	Ce ratio permet d'établir la marge générée par l'activité de l'entreprise. Il traduit donc l'efficacité globale de l'entreprise, dans l'ensemble de ses activités.

Source : Y. SIMON et P. JOFFRE, « sous la direction », Encyclopédie de gestion T.I, vol 3, Economica, Paris, 1997,

- **Les ratios de rendement ou de productivité**

Ces ratios mettent en jeu la valeur du « capital économique » engagé par l'entreprise. Le numérateur retient un indicateur de performance. Le dénominateur traduit la valeur potentielle économique mise en œuvre par l'entreprise ; pouvant être traduite par l'actif total.

Tableau N° I.3 : quelques ratios de rendement

Ratios	Numérateur	Dénominateur	Interprétation
R1	Résultat d'exploitation	Actif Total	Ce ratio traduit l'efficacité dont l'entreprise fait preuve en utilisant son patrimoine économique pour dégager un résultat sur son activité courante.
R2	Excédent brut d'exploitation	Actif Total	Variante du ratio précédent, utilisant au numérateur un indicateur plus fiable de la performance d'exploitation.
R3	Résultat de l'exercice	Actif Total	Contrairement aux deux précédents définis sur la seule activité d'exploitation, il tient compte de la performance globale.

Source : Y. SIMON et P. JOFFRE, Idem. P 94.

- **Les ratios de rentabilité**

Les ratios de rentabilité permettent de cerner le taux de profit dégagé sur les capitaux avancés. Ils se mesurent en comparant le résultat obtenu par rapport aux moyens utilisés pour l'atteindre, Plusieurs ratios peuvent être calculés pour mettre en évidence divers aspects de la rentabilité.

Tableau N° I.4 : quelques ratios de rentabilité

Ratios	Numérateur	Dénominateur	Interprétation
R1	Résultat de l'exercice	Capitaux propres	C'est un ratio de rentabilité des capitaux propres. C'est l'expression classique du taux de profit dégagé sur les capitaux fournis par les propriétaires.
R2	Capacité d'autofinancement	Capitaux propres	Variante du ratio précédent. Il permet de mettre en évidence le rythme auquel l'autofinancement permet de reconstituer les capitaux des propriétaires.

Source : Y. SIMON et P. JOFFRE, Idem, p 94.

Ces différents indicateurs permettent de classer les entreprises les unes par rapport aux autres ou de comparer la compétitivité de deux ou plusieurs groupes homogènes entre eux. Cependant, le coût de production et le prix de vente servants ordinairement dans les mesures de compétitivité, sont insuffisants puisque la concurrence actuelle impose d'autres facteurs de

différenciation. La mesure de la compétitivité doit prendre en considération un ensemble de facteurs complémentaires tels que :

- **La vitesse** : Comment l'entreprise répond rapidement aux besoins de ses clients. Cela ne couvre pas seulement la vitesse de livraison, mais aussi comment cette entreprise peut donner des réponses aux questions des consommateurs dans les délais les plus courts.
- **La fiabilité** : Comment l'entreprise tient ses promesses.
- **La flexibilité** : Comment l'organisation réagit convenablement vis-à-vis des changements environnementaux.
- **La qualité** : Comment les produits ou les services de l'organisation répondent aux besoins des clients en termes de qualité.

6.3. Les mesures multidimensionnelles

Les mesures multidimensionnelles sont multiples et diverses, elles ne peuvent être utilisées que dans la mesure où les entreprises disposent des moyens et des outils pour les cerner : la comparaison des produits avec ceux des concurrents : benchmarking, le rapport qualité / prix, le jugement et la satisfaction de la clientèle...

Ainsi, la compétitivité apparaît comme un vaste ensemble dans lequel se retrouvent tous les éléments quantitatifs tels que la rentabilité, la productivité, la profitabilité ; mais aussi les autres éléments qualitatifs. Comme le souligne Elie Cohen, « *L'approche en termes de compétitivité est manifestement plus large et plus riche. D'une part, elle englobe l'analyse de la productivité et de la rentabilité puisqu'elle s'intéresse à toutes les sources d'avantage concurrentiel. Mais d'autre part, elle dépasse chacune de ces approches spécialisées de la performance puisqu'elle s'applique à tous les aspects majeurs de la gestion, de l'organisation de l'entreprise et des relations avec l'environnement* »¹.

7. L'avantage concurrentiel

L'avantage concurrentiel et la compétitivité sont deux notions très associées, un avantage compétitif peut être défini comme « *la meilleure maîtrise de certaines compétences qui constituent un facteur décisif de succès dans un domaine d'activité* »².

¹ Y. SIMON et P. JOFFRE, Op.cit, p. 66.

² L. AZOUAOU, Op.cit, p. 45.

« On peut considérer qu'une entreprise à un avantage concurrentiel si aucun de ses concurrents n'est capable de produire une offre avec simultanément des coûts plus faibles et une valeur perçue plus élevée ». ¹

Dans un monde concurrentiel, toute entreprise cherche à créer ou à acquérir un avantage compétitif qui va assurer sa compétitivité par rapport à ses concurrents dans un moment donné, mais la question qui se pose c'est comment ou quelles sont les sources de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Dans la littérature économique deux grandes approches ont tendance à apparaître pour répondre à cette question, les théories concurrentielles basées sur la stratégie et la théorie des ressources basée sur les facteurs et les ressources de l'entreprise.

7.1. Les stratégies génériques

Porter considère que si une entreprise cherche à acquérir un avantage concurrentiel dans un secteur d'activité bien déterminé, elle n'a qu'à adopter une des stratégies suivantes : la domination par les coûts, la différenciation ou la concentration de l'activité. ²

Chaque stratégie implique une démarche fondamentalement différente qui combine un choix sur le type d'avantage concurrentiel recherché et un choix sur l'étendue de la cible stratégique pour laquelle on veut obtenir un avantage.

- **La domination par les coûts**

La logique de cette stratégie est d'être l'entreprise qui pratique les prix les plus bas dans le marché, implicitement le producteur qui a les coûts les plus élevés dans son secteur d'activité, donc pour l'atteindre, la firme doit viser une cible large et sert de nombreux segments.

- **La différenciation**

Dans une stratégie de différenciation, une entreprise tente de se singulariser sur certaines dimensions fortement appréciées des clients. Elle choisit une ou plusieurs caractéristiques que de nombreux clients du secteur perçoivent comme importantes et se met en position de seule satisfaire ces besoins. Cette position unique est rémunérée par un surprix.

¹ B. GARRETTE et AL, « Strategor : toute la stratégie d'entreprise », 5^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2009, p. 218.

² M. PORTER, « L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », Ed Dunod, Paris, 1999, p.p. 22-28.

- **La concentration**

Cette stratégie est totalement différente des deux autres, parce que la compétition repose sur le choix d'une cible étroite. L'entreprise qui concentre son activité, sélectionne un segment ou un groupe de segments dans le secteur et taille sur mesure sa stratégie pour les servir à l'exclusion de tous les autres. En optimisant sa stratégie à l'égard du segment cible, la firme cherche à obtenir un avantage supérieur dans ce segment à défaut de le posséder pour l'ensemble du secteur.

Donc, afin d'acquérir et préserver un avantage concurrentiel, l'entreprise doit d'une part choisir la cible à viser, d'autre part trouver la stratégie adéquate pour répondre aux attentes de la cible.

Figure N° I.2 : les trois stratégies de base de M. Porter

		Avantage concurrentiel	
		Couts moins élevés	Différenciation
Champ Concurrentiel	Cible large	1. Domination par les couts	2. Différenciation
	Cible étroite	3 A. concentration fondée sur des couts réduits	3 B. concentration fondée sur la différenciation

Source : M. PORTER, « L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », Ed Dunod, Paris, 1999, p. 24.

7.2. Les ressources et les facteurs internes de l'entreprise

Selon l'approche fondée sur les ressources de l'entreprise, « *c'est l'ensemble spécifique de ressources et de compétences détenues par l'entreprise qui constitue la source principale de son avantage concurrentiel* ». ¹

En d'autres termes les racines de l'avantage concurrentiel sont à rechercher à l'intérieur de l'entreprise et non pas à l'extérieur.

Selon les auteurs de cette approche, c'est les ressources spécifiques qui ont à la base d'acquisition d'un avantage compétitif; une ressource pour qu'elle soit spécifique ou

¹ B. GARRETTE et AL, Op.cit, p. 221.

stratégique, elle doit répondre à cinq critères (*rare, valorisable, inimitable, non-substituable, non-transférable*).¹

L'idée centrale de ce courant est qu'une entreprise qui possède des ressources spécifiques elle peut réaliser d'avantage grâce à une diversification relativement faible, par contre une entreprise dont les ressources ne sont pas spécifiques, pourra se diversifier d'avantage car ces ressources peuvent être utilisés dans de multiples secteurs.

- Le concept de compétitivité est complexe, cela est justifié par l'absence d'un cadre conceptuel consensuel pour ce concept. Dans un environnement instable le besoin de compétitivité se renforce, la recherche d'un avantage comparatif qui va assurer la compétitivité de l'entreprise est une démarche fondamentale.

Les divers indicateurs d'évaluation de ce concept présentent tous des limites et, par conséquent devraient être utilisés avec précaution. Aussi, l'analyse devrait accorder plus d'attention aux facteurs de compétitivité associés à l'environnement de l'entreprise.

L'analyse et l'identification de la compétitivité de l'entreprise sont inséparables du concept de la compréhension de l'environnement global de l'entreprise. Ceux –ci font objet de la section suivante.

SECTION 3 : la PME face à la mondialisation

L'une des problématiques majeures pour les entreprises au cours des dernières décennies consiste en un accroissement permanent de la maîtrise de leur environnement global. Le phénomène de mondialisation joue donc un rôle majeur sur l'activité des entreprises, le commerce, les technologies, la vie sociale et culturelle ainsi que le fonctionnement des structures politiques dans les différentes parties du monde sont aussi affectés et soumis à ce mécanisme de transformation.

Le concept de mondialisation est complexe, c'est un processus qui englobe plusieurs dimensions (économique, financières, politiques, technologiques, commerciales, et socio-culturelles), beaucoup de discours et de débats se sont accumulés concernant la mondialisation, le sujet reste le thème capital à travers le monde. ²

¹ Idem, p.p. 227-229.

² M. LECERF, « les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation », Thèse de Doctorat en sciences économiques, Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2006, p. 86.

Nous nous intéressons principalement à la dimension économique et commerciale de ce phénomène c'est-à-dire l'interdépendance des économies mondiales, l'accroissement des échanges et l'ouverture des frontières. En effet, toutes les mutations de la mondialisation ont des multiples conséquences sur les économies mondiales que ce soit des économies développées ou en développement.

Au centre de toutes les économies des pays en trouve que la PME occupe une place primordiale dans la création d'emplois, la participation dans le PIB, l'exportation, la contribution au budget de l'état ; Mais comme toutes les autres structures la PME n'échappera pas à la globalisation, l'ensemble des facteurs de ce phénomène représente une mise en danger permanente pour la PME.

La libre concurrence mondiale rend la compétitivité des PME l'un des défis les plus important pour les pouvoirs publics de toutes les pays du monde, chacune d'eux élabore et pratique des politiques pour la promotion et l'accompagnement de son réservoir des PME pour faire face aux dangers de la mondialisation et la rude concurrence.

Dans cette section on va prendre l'exemple des PME dans les pays en voie de développement, tout en présentant l'ensemble de leurs caractéristiques essentielles, ainsi les effets et les interactions du processus de mondialisation et la stratégie de la PME.

1. Les effets directs de la mondialisation sur les PME¹

1.1. Les atouts de la mondialisation

L'internationalisation des échanges de produits et de services et la mobilité des facteurs de production se sont fortement accrues, depuis les années 1990 les barrières douaniers des pays industrialisés ont sensiblement diminué, les PME peuvent bénéficier de cette opportunités, puisque l'ouverture des frontières permet aux petites et moyennes entreprises d'accéder à des marchés étrangers à moindre coût , mais aussi une forte opportunité d'internationalisation pour la catégorie des PME qui connaissent une véritable croissance causés par les compétences de son dirigeant et sa capacité énorme d'adaptation.

1.2. Les dangers de la mondialisation

La mondialisation et la compétition exigent des entreprises la qualité à tous les niveaux, pour faire face à ces exigences les dirigeants adoptent de nouveaux styles de gestion, c'est-à-dire

¹ M. LECERF, Op.cit, p.p. 88-90.

l'entrée dans un processus de changement fondamental, afin d'atteindre un certain niveau d'expertise dans toutes les fonctions de l'organisation.

La mondialisation représente alors un danger majeur concernant la survie de la PME, si celle-ci ne parvient pas à suivre les exigences de plus en plus strictes et complexes du marché.

2. Interactions entre la mondialisation et PME

La mondialisation est un processus complexe caractérisé par un ensemble de facteurs qui touchent et influencent directement la survie et la pérennité de la PME, comme l'augmentation du besoin en information et d'automatisation, l'augmentation de la production, la délocalisation massive des grandes entreprises ainsi que les moyennes et les petites, de ce fait la PME doit suivre toutes ces mutations avec des actions et des stratégies bien élaborées afin de trouver une place dans ce monde global.

La PME, est ainsi étudiée en tant, qu'une entreprise dotée de plusieurs caractéristiques spécifiques à elle, comme le dirigeant, la flexibilité, l'adaptabilité, doit chercher des avantages à travers ces caractéristiques que les grandes entreprises ne possèdent pas, tout en élaborant une stratégie globale qui tient en compte de l'ensemble de l'environnement que ce soit de proximité ou de globalité. Lecerf (2006) résume les interactions entre la mondialisation et la PME comme suit :

Tableau N° I.5 : Interactions entre la mondialisation et la PME

Processus de mondialisation	Interaction avec la PME
Augmentation de la masse critique des connaissances Accroissement de la recherche scientifique et technique	Augmentation de la concurrence innovatrice. Accroissement du besoin en recherche et développement des entreprises
Augmentation du besoin d'automatisation du traitement de la mémorisation de l'information.	Accroissement du besoin en TIC en entreprise et en techniques de management de la connaissance.
Augmentation du besoin de qualifications de la main d'œuvre et accroissement de la productivité	Augmentation du besoin d'expertise en entreprise
Augmentation de la production	Besoins de nouveaux débouchés
Mondialisation des marchés	Internationalisation de la concurrence des PME
Accroissement des délocalisations en vue de la maximisation des profits	Nécessité de s'internationaliser (délocaliser)

Source : M. LECERF, « les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation », Thèse de Doctorat en sciences économiques, Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2006, p. 86.

A partir des processus de la mondialisation et leurs impacts sur le comportement de la PME, l'auteur propose un ensemble de stratégies pour les PME, afin de s'adapter et de faire face aux effets de la mondialisation.

Tableau N° I.6 : la relation entre les effets de la mondialisation et les stratégies de réponse adaptées aux PME

Interaction entre la mondialisation et les PME	Stratégies
*Augmentation de la concurrence innovatrice. *Accroissement du besoin en recherche et développement des entreprises.	*Réalisation de partenariat inter-entreprises afin de répartir les coûts de la R&D et d'améliorer le niveau technologique de la PME.
*Accroissement du besoin en TIC en entreprise et en techniques de management de la connaissance.	*Développement des partenariats pour la formation du personnel et le développement de software en <i>Knowledge Management</i> ou autre domaine d'informatique. *Optimisation de l'accès à l'information
*Augmentation du besoin d'expertise en entreprise.	*Développer des partenariats ayant pour objectif la formation afin de deviser les coûts. *Recentrer la PME sur son cœur de métier afin de disposer d'une expertise supérieure. *Amélioration de l'ouverture et du dynamisme du dirigeant.
*Besoin de nouveaux débouchés.	*Développement de partenariat pour réaliser la prospection et la distribution. *Amélioration de l'organisation spécifique à l'internationalisation de la PME.
*Internationalisation de la concurrence des PME.	*Différencier les produits afin de transformer le jeu compétitif et améliorer la position de la PME. *Accroître la compétitivité par un repositionnement de la PME sur une niche du marché.
*Nécessité de s'internationaliser (délocaliser)	*Développement de stratégies de partenariat pour faciliter l'internationalisation, diminuer les risques et accroître les moyens.

Source : M. LECERF, « les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation », Op.cit., p.p. 247-248.

3. La PME dans les pays en développements

Les petites et moyennes entreprises jouent un rôle essentiel dans les pays en développement et en transition. Les PME dont le nombre total, hors secteur agricole, excède en règle générale 90 %, sont une source essentielle d'emplois et génèrent des recettes considérables tant sur le plan intérieur qu'à l'exportation.¹

La question du développement des PME dans les pays émergents et en voie de développement a reçu une attention particulière ces dernières années. Plus particulièrement, il existe une prise de conscience récente du fait que les PME peuvent jouer un rôle positif dans la mondialisation grâce à leurs caractéristiques, notamment en Asie et plus particulièrement en Chine où les PME contribuent pour près de 70 % des exportations. En Indonésie, après la crise de 1997-1998, les succès des PME à l'export ont été l'un des principaux éléments permettant le redémarrage de l'économie.²

Toutes comme les PME de reste du monde, les PME dans les pays en voie de développement rencontre énormément de difficultés, mais ils pâtissent plus encore que les autres de la piètre qualité des capacités humaines et institutionnelles mises à leur disposition et tardent à recueillir tous les bénéfices qu'elles sont en droit d'attendre de la mondialisation. Les difficultés auxquelles elles se heurtent cités par l'OCDE sont notamment :³

- Leur faible capacité de faire entendre leur voix au stade de la formulation de l'action gouvernementale et l'absence de dialogue institutionnalisé entre les secteurs public et privé.
- Des préjugés défavorables à propos du secteur privé et une défiance réciproque entre les secteurs public et privé.
- L'absence de législation adéquate sur les droits de propriété et de moyens pour la faire respecter, qui compromet l'accès au crédit, en particulier pour les femmes.
- Le manque d'informations (sur les marchés, les normes, les barrières à l'entrée et à la sortie et les obstacles interdisant l'accès aux marchés), de données statistiques pertinentes et d'institutions de soutien.
- La prépondérance des entreprises détenues par l'État et le rôle prédominant du secteur public dans la promotion des exportations et de l'investissement.

¹ « Note de synthèse », Revue de l'OCDE sur le développement 2004/2 (no 5), p. 31-35, p. 31.

² T. COVILLE, « Les PME iraniennes : un potentiel à l'exportation inexploité ? », Revue Tiers Monde 2012/3 (n°211), p. 205-222, p. 206.

³ « Chapitre 1 : Caractéristiques et importance des PME », Op.cit, p. 39.

- Le pourcentage élevé de microentreprises/poids du secteur informel et la complexité des réglementations/l'absence d'incitations pour les entreprises du secteur informel à rejoindre le secteur formel.

Par leur nature même, les PME pâtissent tout particulièrement de la non-compétitivité des taux de change réels, des difficultés d'accès aux financements, de la lourdeur des formalités administratives entravant la création, l'exploitation et l'expansion des entreprises, de la médiocrité des infrastructures et de l'absence de structures institutionnelles efficaces. La suppression de ces obstacles représente une tâche colossale qui appelle une vision globale du soutien aux PME, c'est-à-dire l'instauration d'un environnement propice à leur développement reposant sur des institutions actives au niveau macroéconomique, mésoéconomie et microéconomique.¹

¹ « Note de synthèse », Revue de l'OCDE sur le développement 2004/2 (no 5), p.p. 31-35, p. 31

La PME est bouleversée par le phénomène de mondialisation, son activité se voit concurrencée par des acteurs de plus en plus forts financièrement et stratégiquement.

De ce fait, elle se trouve face à un choix unique, celui de l'augmentation et l'assurance d'un niveau compétitif, qui va garantir son existence et son développement, mais aussi la laisse comme un acteur qui joue un rôle essentiel dans la scène concurrentielle.

Donc la PME compétitive est une image voulue, c.-à-d. l'objectif principal de toutes petites et moyennes entreprises. Mais pour atteindre cet objectif, il est davantage pour elle de bénéficier de ses spécificités remarquables comme l'adaptabilité et la flexibilité. En d'autre terme l'ensemble des caractéristiques spécifiques à la PME est une source fondamentale pour un avantage compétitif.

En effet, cette catégorie d'entreprises est caractérisée par l'hétérogénéité et la complexité, traduite par l'absence d'une classification et d'une définition de consensus, cette hétérogénéité impose une difficulté énorme concernant l'analyse et l'étude pour ces entreprises que ce soit comme objet ou champ d'analyse.

De ce fait, la PME doit chercher des moyens pour adopter les théories et les pratiques concernant la compétitivité et l'avantage concurrentiel destinés aux grandes entreprises.

CHAPITRE II

Accompagnement et Mise à Niveau des PME Algériennes

La PME occupe une place importante dans l'économie nationale, à travers sa participation au développement du pays sur toutes les dimensions tels que, la création de l'emploi et de richesses. Cela rend le développement et la promotion du secteur de la PME, une obligation pour les pouvoirs publics.

Surtout dans la le contexte et la perspective de l'adhésion de l'Algérie à l'Organisation Mondiale de Commerce (OMC) et à la Zone de Libre Echange (ZLE), une adhésion qui porte dans ses axes des démantèlements tarifaires et la facilité de circulation des capitaux, qui vont forcément accroître le niveau de la concurrence et l'instabilité de l'environnement.

Ainsi, L'environnement économique en Algérie se caractérise par un ensemble de contraintes qui constitue un obstacle pour le développement de la PME comme l'accès à l'information et au financement.

L'Etat Algérienne, dans le but de renforcer et d'améliorer la compétitivité de la petite et moyenne entreprise, pour faire face aux nouveaux challenges a mis en œuvre plusieurs programmes de restructuration et de mise à niveau depuis les années 90, certains programmes ont pris fin et d'autres sont en cours d'application.

Pour l'application efficace de ses programmes et d'accompagner la PME à appliquer les mesures de ses programmes, l'Etat à opter pour la création d'une multitude d'organisation d'appui et d'accompagnement destinées à la fois pour encourager l'action entrepreneurial dans le pays, et le développement des PME déjà existantes.

Dans ce chapitre, nous présenterons dans un premier lieu, un état des lieux du secteur de la PME, et dans un second lieu nous exposerons les organisations d'appui et d'accompagnement existant en Algérie. En troisième lieu nous présenterons les programmes relatifs à la mise à niveau qui ont été effectués en Algérie.

SECTION 1 : État des lieux des PME Algériennes

Afin de bien comprendre le fonctionnement, l'importance, et la situation des PME en Algérie, la présente section abordera dans un premier temps la définition de la PME selon la législation algérienne, sa situation et leur population, le second point développera le rôle de la PME dans l'économie nationale.

1. Définition de la PME en Algérie

La définition de la PME en Algérie est inspirée de la définition de l'union européenne de 1996, elle apparaît dans la loi n°01-18 du 12 décembre 2001 portant la loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise.

Cette dernière stipule dans son article n° 04 :

La PME est définie, quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et/ou services.¹

- Employant une (01) à (250) personnes,
- Dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 2 milliards de dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de dinars,
- Et qui respecte les critères d'indépendance, (dont le capital n'est pas détenu à 25% et plus par une ou plusieurs autres entreprises ne correspondant pas à la définition de PME)

La moyenne entreprise est définie comme une entreprise employant 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 2 milliards de dinars ou dont le total annuel est compris entre 100 et 500 millions de dinars. (cf. article n° 05)

La petite entreprise est définie comme une entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas les 200 millions dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 100 millions de dinars. (cf. article n°06)

La très petite entreprise (TPE), ou micro entreprise, est une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 20 millions de dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions de dinars. (cf. article n° 07)

Le tableau suivant présente les types de PME distinguées à partir de la définition ci-dessus :

¹ Article 4. 5.6.7, loi n° 01-18 du 12 décembre 2001 relatif à la loi d'orientation sur la promotion de la Petite et moyenne entreprise en Algérie.

Tableau N° II.1 : Les types de PME en Algérie

Entreprise /critères	Effectifs	Chiffre d'affaires	Bilan annuel
Moyenne	50 à 250	200 millions à 2 milliards de dinars	100 à 500 millions de dinars
Petite	10 à 49	Inférieur à 200 millions de dinars	Inférieur à 100 millions de dinars
Très petite (TPE) où Micro entreprise	1 à 9	Inférieur à 20 millions de dinars	Inférieur à 10 millions de dinars

Source : loi n° 01-18 du 12 décembre 2001

En effet les dispositions de ce texte de loi visent à construire un cadre de référence qui permet d'augmenter la cohérence et la visibilité des programmes d'appui en faveur des PME.

2. Structure de la population des PME algériennes

Ces dernières années, les pouvoirs publics ont pris des mesures de facilitation en matière d'entrepreneuriat, ce qui a favorisé la croissance des PME. A la fin du 1^{er} semestre 2014, les déclarations et les enregistrements auprès des organes d'assurances sociales des travailleurs salariés totalisent 42 055 nouvelles PME tous secteurs et statuts confondus, la radiation de 2 676 entités et la réactivation d'activités de 3 556 PME. Et dans la période (1^{er} semestre 2013- 1^{er} semestre 2014) les PME ont augmenté de 72 260 PME soit un taux de croissance net de 9,66%.¹

La démographie des PME, est divisée, principalement en deux catégories, les PME privées et les PME publiques

2.1. Les PME du secteur privé

Depuis l'adoption de la loi d'orientation sur la petite et moyenne entreprise, leur nombre n'a cessé de croître. En effet, à la fin du 1^{er} semestre 2014, le nombre des PME privées s'élève à 820 194² PME.

¹ Bulletin d'informations statistiques de la PME n° 25, p. 10.

² Bulletin d'informations statistiques de la PME n° 25, p. 10.

Dans ce secteur, nous pouvons distinguer trois (03) catégories :¹

- La catégorie des « personnes morales » a enregistré, à la fin du 1^{er} semestre 2013, 482130 PME. La création de 21 629 nouvelles entités, et la radiation de 2 469 PME. Cette catégorie représente 58,78% du total des PME. Par apport au 1^{er} semestre 2013, cette catégorie a enregistré une hausse nette de 22 716 entités.
- La catégorie des « personnes physiques » est essentiellement constituée des chefs d'entreprises considérés comme « non-salariés », et des entités relevant des « professions libérales » non astreintes à l'inscription au registre du commerce, qui totalise 142 169 PME. La création de 9753, soit une hausse de 9 592 PME par rapport au 1^{er} semestre 2013.
- Enfin, les PME relevant des activités artisanales enregistre un total de 175 676 PME, la création de 10 673 entités, la radiation de 46 PME, avec une croissance nette de 10 627 entités.

2.2. Les PME du secteur public²

En effet, les PME/EPE (Entreprise Publique Économique) ne représentent qu'une partie minimale de la sphère des PME algériennes. Au 1^{er} semestre 2014, leur nombre a diminué de 2,5%. Il passe de 547 à 544 PME, leur effectif passe de 46 132 dans le 1^{er} semestre 2013 à 47 085 salariés dans le 1^{er} semestre 2014.

Ces PME exercent dans tous les secteurs d'activité de l'économie nationale, principalement dans l'agriculture (33,27% des PME/EPE), l'industrie (27,94% des PME/EPE) et les services (27,76% des PME/EPE).

En résumé, le tableau ci-dessous représente les statistiques enregistrées durant la période de 1^{er} semestre 2013 et le 1^{er} semestre 2014 :

¹ Idem, p. 11.

² Idem.

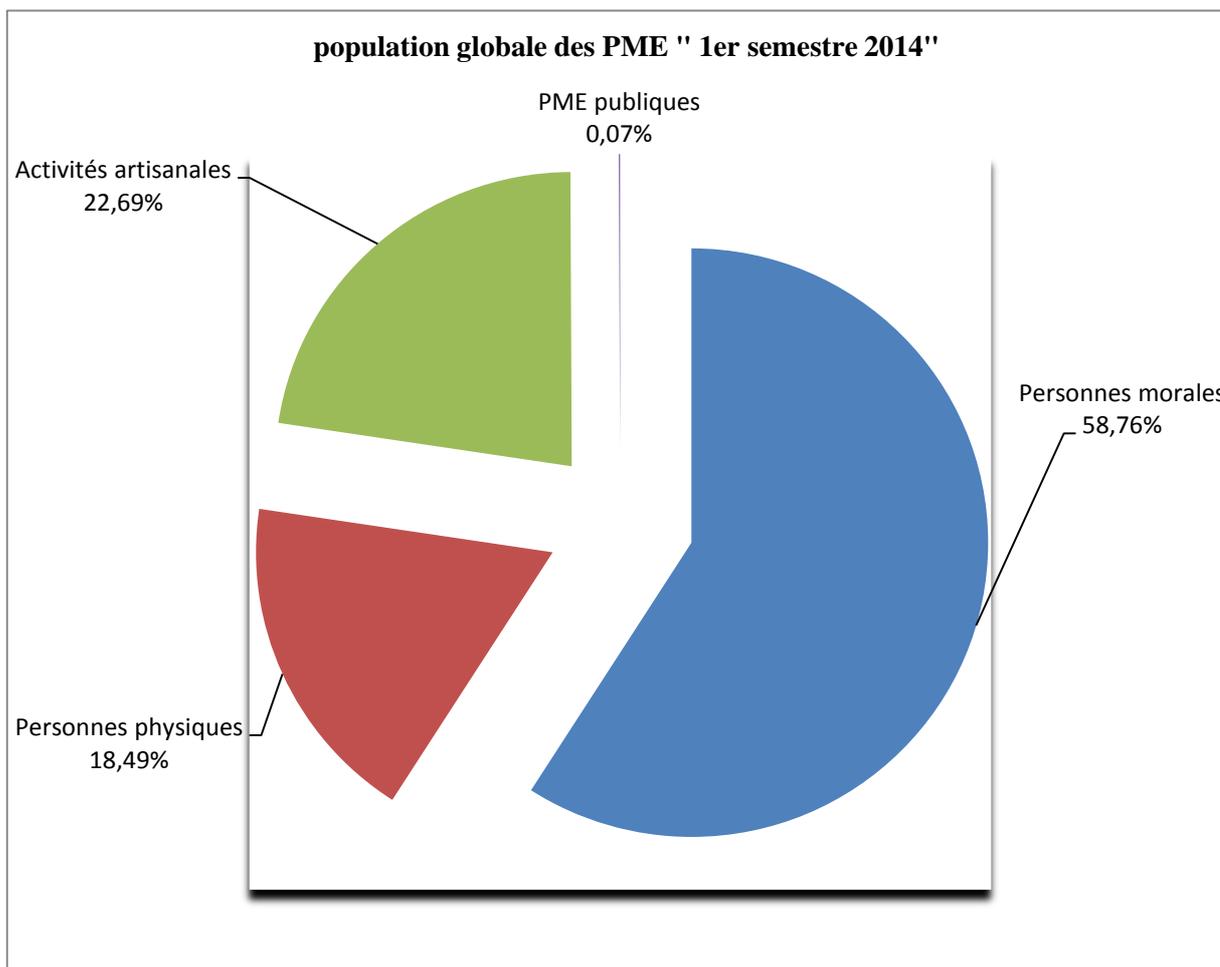
Tableau N° II.2 : Population globale des PME « 1^{er} semestre 2014 »

Types de PME	Nombre de PME	Parts (%)
1. PME privées		
Personnes morales	482 130	58,76
Personnes physiques	151 761	18,49
Activités artisanales	186 303	22,69
Total des PME privées	820 194	99,93
2. PME publiques		
Personnes morales	544	0,07
Total des PME publiques	544	0,07
Total	820 738	100

Source : bulletin d'informations statistiques de la PME n° 25, p. 10.

Afin de simplifier la lecture du tableau, nous le représentons graphiquement comme suit :

Figure N° II.1 : Population globale des PME « 1^{er} semestre « 2014 »



Source : Idem.

3. Le rôle des PME Algériennes

D'un point de vue macroéconomique, les PME jouent un rôle important dans la création d'emplois, l'installation des nouvelles technologies, le transfert du savoir-faire et l'innovation.

La PME Algérienne, joue un rôle très important dans l'économie nationale. Nous allons essayer, à travers cette section, d'énumérer quelques indicateurs.

3.1. La PME, un facteur de croissance économique

En effet, les PME opèrent dans plusieurs secteurs d'activités. Ce qui peut aller d'une simple activité traditionnelle à une activité sophistiquée et moderne. Les chiffres montrent que même dans notre pays elles ont un rôle majeur dans la création de richesse.

3.1.1. Le Produit intérieur Brut (PIB)

Il est clairement établi que les PME jouent aujourd'hui un rôle important dans l'économie à travers une contribution majoritaire dans le PIB hors hydrocarbures et une croissance plus dynamique.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du PIB par secteur Hors Hydrocarbures de l'an 2007 à l'an 2012.

Tableau N° II.3 : Evolution du PIB par secteur Hors Hydrocarbures (2007-2012)

Secteur juridique	2008		2009		2010		2011		2012	
	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
PIB secteur public	760,92	17,55	816,80	16,41	827,53	15,02	923,34	15,23	793,3	12,01
PIB secteur privé	3574,3	82,45	4162,02	83,59	4681,68	84,98	5137,46	84,7	5813,0	87,99
Total	4335	100	4978,82	100	5509,21	100	6060,08	100	6606,3	100

Unité : Mds dinars

Source : bulletin d'informations statistiques de la PME n° 24.

Le tableau N°09 montre une évolution permanente du PIB Hors Hydrocarbures (HH), qui était de l'ordre de 4335 milliards de dinars en 2008 pour atteindre 6606,3 milliards de dinars en 2012, ce qui représente une hausse appréciable de 52,39%. Par ailleurs le tableau indique également une disparité dans la répartition du PIB HH entre secteur privé et secteur public, en effet le secteur public réalisait 17,55% du PIB HH en 2007 contre 82,45% pour le secteur privé

(il est à noter que le tissu des organisations privées est essentiellement dominé par les PME)
¹.disparité qui n’a cessé de s’accroître au fil des années en faveur du secteur privé, le quel représente 88% du PIB HH en 2012 contre seulement 12% pour le secteur public.

3.1.2. La valeur ajoutée

Le nombre de PME privées ne fait qu’augmenter, cette croissance montre bien que le secteur privé a pris des proportions non négligeables dans la sphère économique Algérienne.

Le tableau ci-dessous montre l’évolution de la participation des PME dans la valeur ajoutée entre l’an 2007 et l’an 2012 :

Tableau N° II.4 : Evolution de la participation des PME dans la valeur ajoutée

Secteur juridique	2008		2009		2010		2011		2012	
	VA	%	VA	%	VA	%	VA	%	VA	%
PIB secteur public	686,59	16,2	432,05	09,85	340,56	7,11	528,51	9,75	961,76	11,08
PIB secteur privé	3551,33	83,8	3954,5	90,15	4450,76	92,89	4894,73	90,25	5553,31	88,92
Total	4237,92	100	4386,55	100	4791,32	100	5423,24	100	6245,07	100

Unité : Mds dinars

Source : bulletin d’informations statistiques de la PME n° 24.

Le tableau N° 10 montre ainsi une évolution de la valeur ajoutée, qui était de l’ordre de 4237,92 milliards de dinars en 2008 pour atteindre 6245,07 milliards de dinars en 2012, ce qui représente une hausse appréciable de 47%. Par ailleurs le tableau indique également une disparité dans la participation à la valeur ajoutée entre secteur privé et secteur public, en effet le secteur public réalisait 16,2% en 2008 contre 83,80% pour le secteur privé.

3.1.3. L’importation

Les PME occupent une place considérable dans l’ensemble des importations du pays, avec un total d’importation à la fin de l’année 2013 s’élève à 54852 millions de dollars, où l’ensemble des importations se répartit entre les biens alimentaires, les biens destinés à l’outil de production, les biens d’équipements et les biens de consommations non alimentaires.

¹ Document interne de l’Agence Nationale De Développement De La PME (AND-PME).

Le tableau ci-dessous montre l'évolution des importations des PME durant la période (2007-2013) :

Tableau N° II.5 : Evolution des importations des PME (2007-2013) :

Biens	2008		2009		2010		2011		2012		2013	
	Valeur	%										
Biens alimentaires	7716	19,71	5810	14,86	6058	14,97	9850	20,8	9022	17,9	9580	17,4
B. l'outil de production	11832	30,22	11924	30,49	12462	30,79	13632	28,8	16678	34,6	17395	31,7
B. d'équipements	13196	33,7	15273	39,06	16117	39,82	16437	34,8	13934	27,6	16678	30,4
B. consommations non-alimentaires	6412	16,38	6096	15,59	5836	14,42	7328	15,5	9997	19,8	1119	20,4
Total	39156	100	39103	100	40473	100	47247	100	50376	100	54852	100

Unité : millions de dollars

Source : bulletin d'informations statistiques de la PME n° 16-24.

Le tableau N° 11, montre une évolution permanente des importations des PME, qui était de l'ordre de 39156 millions de dollars en 2008, pour atteindre 54852 millions de dollars dans l'année 2013. La part majoritaire des biens destinés à l'outil de production et les biens d'équipements dans l'ensemble des importations, peut être interprétée comme un indice de développement de la capacité productive de la PME algérienne.

3.1.4. L'exportation

La PME est considérée comme un moteur et un acteur principal dans les exportations de toute économie développée. En Algérie malgré la dominance du secteur Hydrocarbures sur les exportations du pays, on trouve que la PME occupe une place importante dans les exportations (HH). Le tableau ci-dessous indique une évolution permanente et agressive de la part des PME dans le total des exportations Hors Hydrocarbures, qui était de l'ordre de 39,1% en 2008, pour toucher les 89,7% en 2013.

Tableau N° II.6 : Evolution de la part des PME dans le total des exportations HH

	2008		2009		2010		2011		2012		2013	
	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
Exportations des pme	1152,79	39,1	910,4	85,95	1223	80	1771	85,87	1922	87,9	1943	89,7
T. exportations HH	1893	100	1047	100	1526	100	2062	100	2187	100	2165	100

Unité : millions de dollars

Source : bulletin d'informations statistiques de la PME n° 16-24

3.2. La PME, moteur de développement régional :

Il est clair que toute politique d'aménagement du territoire a pour but de créer un certain équilibre. Afin d'établir un équilibre dit économique, il faut que les citoyens disposent des moyens et d'une possibilité d'avoir un emploi durable dans leurs régions.

Dans le cas de la PME, l'Algérie présente une répartition inégale. Les PME privées se concentrent dans la région du nord avec 332 372 PME.

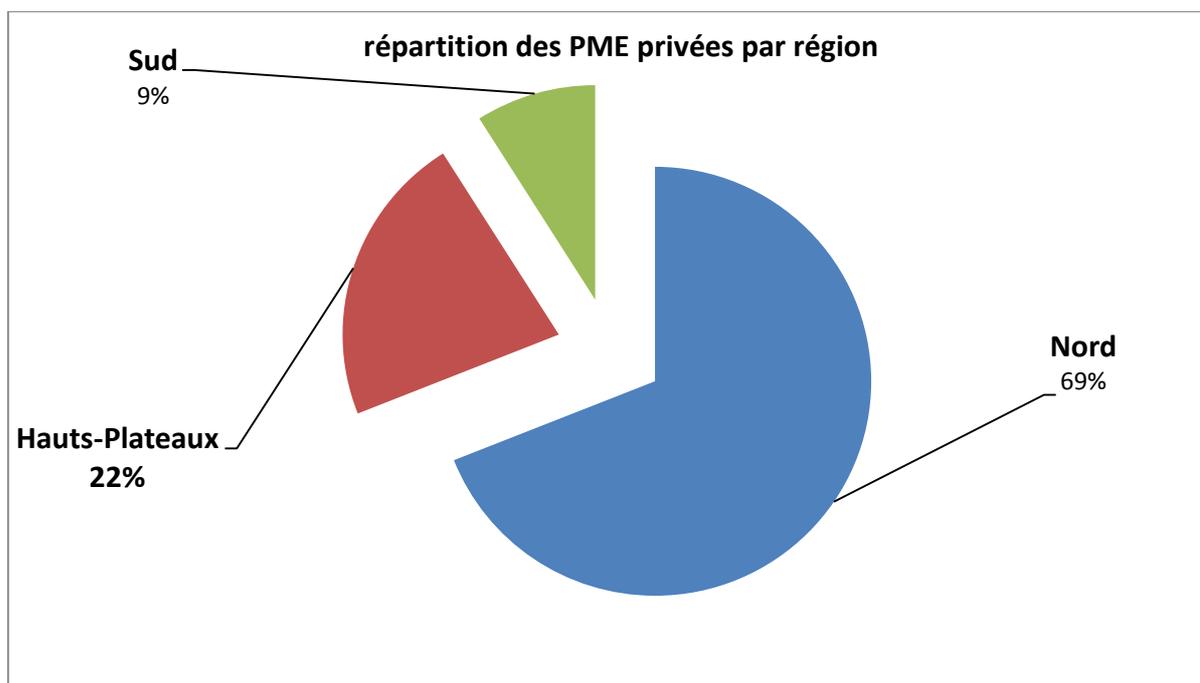
Le tableau et le graphique suivant vont faciliter la lecture de la répartition des PME privées par région le 1^{er} semestre 2014.

Tableau N° II.7 : Répartition des PME privées par région

Région	Nombre de PME	Parts (%)
Nord	332 372	69%
Hauts-Plateaux	107 727	22%
Sud	42 031	9%
Total	482 130	100

Source : bulletin d'informations statistiques de la PME n° 25.

Figure N° II.2 : Répartition des PME privées par région



Source : établi à partir du tableau N° 13

Le camembert ci-dessus, fait ressortir le classement des PME privées par région. En effet la région nord est prédominante soit 69% des PME du pays. Il en est de même pour la création des nouvelles entités, la région nord compte 15322¹ nouvelles PME dans le 1^{er} semestre 2014, la région des Hauts Plateaux se situe en seconde position avec un taux de 22%. Juste après la région sud et grand sud avec 09% des PME du pays.

3.3. La création d'emplois

Désormais, les entreprises d'aujourd'hui s'inscrivent dans une politique de développement durable. Ce qui signifie, qu'elles n'ont plus le simple rôle de la participation à la croissance économique, mais en plus une responsabilité vis-à-vis de leur environnement social et écologique.

Dans une économie en développement comme la nôtre, la PME occupe une place importante en vue de sa participation efficace à la promotion de la dimension sociale. A la fin du 1^{er} semestre 2014, l'emploi cumulé dans les PME Algériennes tous types confondus est de 2 082 304² avec un taux de croissance de 8,72% par rapport au 1^{er} semestre 2013.

¹ Bulletin d'informations statistiques de la PME n° 25, p. 21.

² Idem, p. 13.

Le tableau suivant montre la participation des PME dans l'emploi en Algérie :

Tableau N° II.8 : Evolution des emplois par type de PME

Types de la PME	1 ^{er} semestre 2013		1 ^{er} semestre 2014		Évolution %
	Nombre	Part (%)	Nombre	(%)	
PME Privées	1 869 363	97,59	2 035 219	97,74	8,88
PME publiques	46 132	2,41	47 085	2,26	2,07
Total	1 915 495	100	2 082 304	100	8,72

Source : Bulletin d'informations statistiques de la PME n° 25.

Il est important de noter que près de 58% des emplois cumulés à la fin du 1^{er} semestre 2014, sont des salariés, le reste inclue les employeurs et les chefs d'entreprises privées des fonctions libérales.

Le nombre d'emplois dans les PME privées était de l'ordre de 1 869 363 à la fin du 1^{er} semestre 2013, pour atteindre les 2 035 219 à la fin du 1^{er} semestre 2014, avec une évolution de 8,88%. Par contre le tableau ci-dessus indique une faible augmentation de 2,07% des emplois dans les PME publiques, ceci peut être expliqué par la radiation et la disparition de 14 PME publiques durant cette période.

En outre le nombre d'emplois par PME est faible, il est de l'ordre de 2,53 employés. Ce ratio devient plus critique si on ne prend en considération que l'emploi salarié.

Les PME sont sources de renouvellement industriel à travers le processus de disparition et de création d'entreprises, c'est-à-dire si les PME se caractérisent par un certain degré de mortalité et par une grande sensibilité en phase de récession elles représentent le gros des troupes au niveau de la création des entreprises et réagissent plus rapidement à toute politique de relance de l'activité économique.

Dans le but de l'améliorer et de garantir la compétitivité et la viabilité de l'ensemble des PME Algériennes, les pouvoirs publics ont pris plusieurs mesures et mécanismes depuis les 30 dernières années, à travers la création d'une multitude d'organismes d'accompagnement et d'appui, mais aussi l'adoption d'une série de programmes de mise à niveau.

SECTION 2 : l'appui et l'accompagnement des PME Algériennes

Depuis l'indépendance, le secteur de la PME en Algérie a rencontré une multitude d'évènements et de transitions, qui ont marqué la création et le fonctionnement des PME. A travers cette section, nous allons essayer de présenter un bref historique sur les PME Algériennes, le contexte de développement de la PME en Algérie ainsi que les mesures gouvernementales pour la promotion et l'accompagnement de celle-ci.

1. Aperçu historique sur l'évolution des PME algériennes

La PME algérienne est née dans sa majorité après l'indépendance, elle a évolué en trois phases bien distinctes :

1.1. La période (1963-1981)

Le secteur de la PME était composé à l'indépendance essentiellement de petites entreprises qui ont été confiées à des comités de gestion après le départ de leurs propriétaires étrangers, elles furent intégrées à partir de 1967 dans le patrimoine des sociétés nationales.

En 1963, le premier code des investissements a été promulgué pour remédier à l'instabilité de l'environnement qui a suivi l'indépendance et a été remplacé en 1966 par un nouveau code.

1.2. La période (1982-1988)

Les petites et moyennes entreprises Algériennes ont été marginalisées jusqu'à la fin des années 80 au profit des grandes entreprises. Elles ont progressé dans un environnement défavorable et elles étaient concentrées sur des activités de transformation courante de faibles valeur ajoutée et niveau technologique.

Dans cette période le contexte de la PME en Algérie a été marqué par :

- La promulgation d'un nouveau cadre législatif et réglementaire à l'investissement économique privé national (loi de 21/08/1982) qui a conduit à partir de 1983 une tendance à investir dans des créneaux délaissés auparavant par la PME tels que la transformation des métaux et les petites industries mécanique et électrique.
- La création d'un office pour l'orientation, le suivi et la coordination de l'investissement privé (OSCIP) EN 1983.
- L'ouverture de la chambre nationale de commerce et d'industrie aux entrepreneurs.

1.3. La période après 1988

Cette période a connu de profonds bouleversements avec l'avènement de l'économie de marché qui a entraîné un développement important du parc des entreprises privées grâce aux changements intervenus au niveau des dispositifs institutionnels d'accompagnement.

Les réformes ont débuté en 1989. Mais c'est au mois de janvier 1990 que la loi relative à la monnaie et au crédit a été votée pour le cadre de la liberté de l'investissement étranger, elle encourage toute forme de partenariat sans exclusivité, y compris en la forme d'investissement direct (IDE).

En octobre 1993, un troisième code des investissements voit le jour (décret législatif du 05/10/1993 relatif à la promotion de l'investissement), il octroie au secteur privé des avantages appréciables (exonérations fiscales, réduction des tarifs douaniers et bonification des taux d'intérêt). Ce code se veut être la pierre angulaire de la volonté d'ouverture de l'économie et d'une nouvelle politique de promotion de l'investissement.¹

Cette période a été caractérisée par l'adoption de la loi n° 01-18 du 12 décembre 2001 portant la loi d'orientation sur la promotion de la PME, celle-ci prévoit entre autres la définition de la PME, et elle a comporté la vision des pouvoirs publics dans l'appui et l'accompagnement des petites et moyennes entreprises.²

2. Les contraintes du développement de la PME algériennes

« L'adhésion à l'OMC et à la zone de libre-échange avec l'union européenne va réellement constituer, pour l'Algérie, une opportunité d'insertion dans l'économie mondiale, mais cela suppose également une véritable prise de conscience des contraintes que seuls un environnement favorable et des entreprises plus performantes sont en mesure de surmonter »³.

C'est l'instauration d'un environnement favorable qui est à la base d'une PME performante, mais en Algérie les PME souffrent d'une multitude de contraintes qui freinent son développement. En effet toutes les études récentes font ressortir que les PME Algériennes sont soumises à des contraintes multiformes.

¹ K. SILEKHAL et AL. (2013), « les PME en Algérie : État des lieux, contraintes et perspectives » Revue de la performance des PME algériennes, université de Ouargla, Ouargla, p. 39.

² Loi n° 01-18 du 12 décembre 2001 relatif à la loi d'orientation sur la promotion de la PME.

³ M. HASSEN-BEY, « entreprise Algérienne : gestion, mise à niveau et performance économique, Thala Edition, Alger, 2006, p. 20.

En 2003, la Banque Mondiale a réalisé une étude faisant ressortir les contraintes vécues par les PME Algériennes¹. Où on trouve en premier lieu la compétition de l'informel, même si sa taille n'est pas mesurée ; cependant, elle dispose d'un poids important sur l'environnement de la PME.

Cette étude fait distinguer d'autres contraintes telles que, l'accès et les coûts des crédits, l'administration fiscale, l'accès au foncier...²

▪ **La contrainte du marché informel**

Le secteur informel est un secteur non structuré, que l'on désigne aussi sous les appellations d'économie souterraine ou d'économie parallèle, où les unités et les entreprises exercent hors des circuits économiques et financiers formels. En d'autres termes sans satisfaire les procédures légales de création et/ou de fonctionnement.

En Algérie, est défini comme « formel non déclaré » l'ensemble des entreprises non agricole enregistrées administrativement, mais qui ne déclarent pas leur existence aux services du fisc, la CNAS ou la CAS NOS.

En 2007 l'office national des statistiques (ONS), avance que 2/3 des microentreprises se déclinent en informels dans l'ensemble de l'activité économique, un chiffre qui confirme l'ampleur et l'influence du secteur informel.

▪ **Les contraintes financières**

Le rapport des actes des assises nationales de la PME du ministère de la PME et de l'artisanat (actuellement ministère de l'industrie et des mines) en janvier 2004, a synthétisé les difficultés financières rencontrées par les PME Algériennes comme suit :

* L'appui des banques est inadéquat par rapport besoins de financement des PME, les procédures d'octroi de crédit sont lourdes et non adaptées aux nouvelles données économiques (les banques n'ayant pas encore achevé leurs transformations aux nouvelles exigences du marché libre).

* Le coût du crédit est élevé, les garanties exigées par les banquiers sont excessives et les délais de traitement des demandes de crédit et des opérations sont trop longs.

* L'inefficacité de la réglementation des changes, elle est inadaptée aux échanges de services.

* L'absence de la notion de la prise de risque partagée chez les institutions de financement.

¹ Le recueil du ministère de la PME : « Actes des assises nationales de la PME », 2004, Alger, p. 43.

² K. SI LEKHAL et AL. (2013), Op.cit, p. 48-51.

* Un système de fiscalité ordinaire lourd, qui n'a pas une vision stratégique de développement, ni une parafiscalité qui encourage l'emploi.

- **Les contraintes liées au foncier industriel**

Le problème du foncier industriel est encore le sujet d'actualité dans le climat des affaires en Algérie. Malgré l'existence des lois et règlements qui facilitent la possession des terrains relevant du domaine privé de l'Etat.¹

La contrainte liée au foncier industriel est l'une des causes principales de recul de nombreux projets et des intentions d'investissements.

- **Les contraintes d'ordre administratif et judiciaire**

La complexité des démarches administratives est l'un des principaux problèmes rencontrés par les PME Algériennes au cours de chaque étape du processus de leur développement (création, expansion). Les contraintes administratives sont constituées de la lourdeur des procédures, le manque de transparence dans le traitement des dossiers et le manque de coordination entre les divers organismes impliqués.²

- **La contrainte d'information**

Le manque d'information représente un obstacle réel pour les dirigeants des PME, surtout ceux qui désirent se porter à la conquête d'un marché extérieur. L'économie Algérienne est caractérisée par un déficit d'information fiable, causé par l'absence de données et des études de marché actualisées et la difficulté d'accès aux sources d'information spécialisées.³

3. Les organismes d'appui et d'accompagnement pour le développement du secteur de la PME en Algérie

Les organisations existant en Algérie pouvant avoir un rôle d'appui auprès des PME pour leur développement sont des structures d'aides, sous formes de comité, caisse, fonds et d'agence nationales chargés de l'exécution des politiques publiques d'aides et de soutien pour la promotion du secteur de la PME.

¹ L'ordonnance promulguée et publiée dans le journal officiel n° 53 du 30 août 2006 fixent les conditions et modalités de concession et de cession des terrains relevant du domaine de l'État, destinés à la réalisation des projets industriels.

² K. SI LEKHAL et AL. (2013), Op.cit, p.50.

³ Idem, p.51.

3.1. La Direction Générale de la Petite et Moyenne Entreprise (DGPME) « Ministère de l'Industrie et des Mines »

La gestion du secteur de la petite et moyenne entreprise est confiée à la DGPME¹, une direction rattachée directement au ministre de l'industrie et des mines. Ce qui indique l'importance que donne l'Etat pour ce type d'entreprise qui constitue l'une des principales sources de création d'emplois et de richesse. La DGPME est chargée globalement de l'instauration des politiques globales afin d'assurer l'émergence d'un environnement favorable pour la création et le développement des PME en Algérie. La DGPME comprend deux divisions :

***la Division de la "Promotion de la PME**, chargée notamment de veille et d'encouragement à la création de nouvelles PME, à travers la mise en place d'un cadre législatif et de concertation, mais aussi la participation dans l'élaboration du programme de mise à niveau des petites et moyennes entreprises.

***la Division d'Appui à la PME**, chargée notamment, de veiller en relation avec les organisations concernées, à l'élaboration d'un système d'information économique adapté aux PME, ainsi que de proposer toute mesure visant à encourager l'amélioration et le développement de la compétitivité des petites et moyennes entreprises.

3.2. L'Agence Nationale du Développement des Investissements (ANDI)

L'ANDI est un établissement public à caractère administratif, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.²le rôle principal de l'agence est de la participation et l'assistance dans la gestion foncière économique et dans la gestion de la sphère des investissements en Algérie. L'ANDI a pour missions³ :

- L'accueil, le conseil et l'accompagnement des investisseurs au niveau de ses structures centrales et régionales.
- L'information des investisseurs à travers notamment son site web, ses supports de promotion et ses divers points d'information sur les événements économiques organisés en Algérie et à l'étranger.
- La formalisation sur une base d'équité et dans des délais courts des avantages prévus par le dispositif d'encouragement.

¹ <http://www.industrie.gov.dz/?-Direction-Generale-de-La-Petite-et-> consulté le 23/03/2016 à 00 :12.

² Décret exécutif n° 01-282 du 24 septembre 2001.

³ <http://www.andi.dz/index.php/fr/missions-de-l-andi> consulté le 20/03/2016 à 16 :53.

- La veille à l'exécution concertée avec les différentes institutions concernées (Douanes, impôts etc.), des décisions d'encouragement à l'investissement.
- La contribution à la mise en œuvre des politiques et stratégies de développement, en synergie avec les secteurs économiques concernés.
- La mise à la disposition des investisseurs potentiels sa bourse de partenariat.

Cet organisme d'appui a participé la création de 150959 emplois directs en 2014(2016 emplois de plus qu'en 2013), et ce à travers les réalisations des projets inscrits (9904 projets) dans son cadre, pour un investissement total de 2193 milliards de dinars. Cependant il est important de noter que les filières industrielles les plus investies sont les industries agroalimentaires (26% en 2014) et les matériaux de construction (22.38% en 2014) de l'ensemble des projets déclarés.¹

3.3. Le Fond de Garantie des Crédits aux PME (FGAR)

Le FGAR est un établissement public à statut spécifique Placé sous la tutelle du ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat (MPMEA), le FGAR²est doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. L'objectif majeur pour le FGAR est de faciliter l'accès au financement bancaire pour les PME. Donc globalement le FGAR a pour missions³ :

- Octroyer la garantie des crédits aux PME.
- Garantir les relais des programmes mis en place en faveur des PME par les institutions internationales.
- Assurer le conseil et l'assistance technique en faveur des PME bénéficiaires de la garantie du fonds.
- Entreprendre tout projet de partenariat avec les institutions activant dans le cadre de la promotion et du développement de la PME.
- Engager toute action visant l'adoption des mesures relatives à la promotion et au soutien de la PME dans le cadre de la garantie des crédits d'investissements.

¹ L'Agence nationale de développement d'investissement, revue « ANDI NEWS », Bulletin trimestriel n° 29, Alger, 2014.

² Décret exécutif n° 02-373du 11 novembre 2002.

³ http://www.fgar.dz/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=30 consulté le 21/03/2016 à 20 :09.

3.4. Caisse de Garantie des Crédits d'investissements –PME (CGCI-PME)

La CGCI-PME est une société par actions (spa), créée à l'initiative des pouvoirs publics par un décret présidentiel¹, pour soutenir la création et le développement de la PME en lui facilitant l'accès aux crédits (objet social statutaire)². La CGCI-PME est doté d'un capital social autorisé de 30 Milliards de DA. Détenue à hauteur de 60% par le trésor public et 40% par les banques (BNA, BEA, CPA, BDL et CNEP BANQUE). La caisse a pour missions de « garantir aux banques et aux établissements de crédit les risques de défaillance de remboursement des crédits d'investissement dont la durée est inférieure ou égale à 7 ans, période de différé incluse et des crédits bails dont la durée est inférieure à 10 ans contractés par les PME, au titre du financement de leurs projets d'investissement productifs de biens et de services, portant sur la création, l'extension et/ou le renouvellement de leurs équipements de production »³. En 2015 la caisse a réalisé un nombre de garanties délivrées de 741, dont 220 pour création, pour un montant total de 18,5 milliards de dinars.⁴

3.5. L'Agence Nationale de Développement de la PME (AND-PME)

L'AND-PME est un établissement public à caractère administratif, doté de la personne morale et de l'autonomie financière,⁵ placé sous la tutelle du ministère chargé de la PME (actuellement ministère de l'industrie). L'AND-PME est l'instrument de l'Etat en matière de mise en œuvre de la politique nationale de développement de la PME.

La stratégie, le bilan et les statistiques de l'agence feront l'objet de notre étude de cas dans le chapitre 3.

3.6. Le Conseil National Consultatif aux PME (CNC-PME)

Le CNC-PME est un organe consultatif, constitué par des experts, des chercheurs et des professionnelles, il est chargé de promouvoir le dialogue et la concertation entre les PME et leurs associations professionnelles d'une part et les pouvoirs publics d'autre part sur les questions de développement et la promotion de la PME et l'amélioration de sa compétitivité, mais aussi la question d'instauration d'un environnement favorable pour le développement de celle-ci.

¹ Décret présidentiel n° 04-134 du 19 avril 2004.

² http://www.cgci.dz/fr/?action=rubrique&service_id=8&rub=14&lang=fr consulté le 21/03/2016 à 23 :02.

³ http://www.cgci.dz/fr/?action=rubrique&service_id=8&rub=16&lang=fr consulté le 21/03/2016 à 23 :55.

⁴ http://www.cgci.dz/fr/?action=telechargement_detail&cat_id=29 consulté le 21/03/16 à 23 :59.

⁵ Décret exécutif n° 05-165 du 03 mai 2005.

3.7. L'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes (ANSEJ)

L'ANSEJ¹ est un organisme à caractère spécifique doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, placé sous l'autorité du chef de gouvernement (premier ministre actuellement). L'agence est considérée comme le plus important dispositif de création des nouvelles entreprises (micro entreprise) et de la lutte contre le chômage en Algérie. L'ANSEJ a pour missions :

- De soutenir, de conseiller et d'accompagner les jeunes promoteurs dans le cadre de la mise en œuvre de leurs projets d'investissements.
- De gérer, conformément à la législation et la réglementation en vigueur, les dotations du fonds national de soutien à l'emploi des jeunes, notamment les aides et la bonification des taux d'intérêts. Dans la limite des enveloppes mises à sa disposition par le ministre chargé de l'emploi.
- De notifier aux jeunes promoteurs dont les projets sont éligibles aux crédits des banques et établissements financiers, les différentes aides du fonds national de soutien à l'emploi des jeunes et autres avantages qu'ils ont obtenus.
- D'assurer le suivi des investissements réalisés par les jeunes promoteurs en veillant au respect des clauses des cahiers des charges qui les lient à l'agence et en les assistant, en cas de besoin, auprès des institutions et organismes concernés par la réalisation des investissements.
- D'encourager toute autre forme d'actions et de mesures tendant à promouvoir l'emploi des jeunes, à travers notamment, des programmes de formation-emploi et de pré-emploi.

3.8. La Caisse nationale d'Assurance Chômage (CNAC)

Créée en 1994, la CNAC² est une institution publique de sécurité sociale, placée sous la tutelle du (ministère de l'emploi, du travail et de la sécurité sociale). La mission principale de ce dispositif est d'amortir les effets sociaux consécutifs aux licenciements massifs de travailleurs salariés du secteur économique décidés en application du plan d'ajustement structurel (PAS).³ La CNAC a mis en œuvre un dispositif de soutien à la création de l'activité économique par un

¹ Décret exécutif n°96-296 du 08 septembre 1996.

² Décret exécutif n° 94-188 du 6 juillet 1994.

³ <https://www.cnac.dz/default.aspx?id=88> consulté le 22/03/2016 à 18 :15.

appui financier aux chômeurs de 30 à 50 ans, en offrant plusieurs avantages pour un montant d'investissement pouvant atteindre 10 millions de dinars.

3.9. L'Agence Nationale de Gestion du Micro-Crédit (ANJEM)

L'ANJEM¹ est un dispositif créé par les pouvoirs publics en 2004 pour lutter contre le chômage et la fragilité sociale, placé sous la tutelle du ministère de la solidarité, de la famille et de la condition de la femme. L'ANJEM est un organisme à caractère spécifique doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle représente un instrument important dans la création des nouvelles micro-entreprises, elle a pour missions² :

- Gérer le dispositif du micro-crédit conformément à la législation et la réglementation en vigueur.
- Soutenir, conseiller et accompagner les bénéficiaires du micro-crédit dans la mise en œuvre de leurs activités.
- Notifier aux bénéficiaires dont les projets sont éligibles au dispositif, les différentes aides qui leur sont accordées.
- Assurer le suivi des activités réalisées par les bénéficiaires en veillant au respect des clauses des cahiers des charges qui les lient à l'Agence.
- Assister les bénéficiaires du micro-crédit, en cas de besoin, auprès des institutions et organismes concernés par la mise en œuvre de leurs projets.

Jusqu'au 30 juin 2015 l'agence a accordé 622 481 prêts dont 384 063 pour les femmes, en créant 1 089 539 poste d'emplois durant la période (2005-30 juin 2015).³

La PME algérienne a connu depuis l'indépendance trois étapes d'évolution, la première caractérisée par l'ignorance vue la situation de l'après indépendance, la deuxième caractérisée par la marginalisation au profit des grandes entreprises, et c'est à partir de la troisième période que l'Etat s'intéresse à l'importance de ce type d'entreprises qui a fait la différence pour plusieurs pays en termes de création d'emplois et de richesses.

La réaction de l'Etat à ce sujet est traduite par la création d'une multitude d'organes d'accompagnement et d'appui, afin d'accompagner et d'améliorer la compétitivité de la PME Algérienne, et la préparera à faire face au défi de l'ouverture des frontières.

¹ Décret exécutif n° 04-14 du 22 janvier 2004.

² <http://www.angem.dz/portail/index.php/fr/presentation> consulté le 22/03/2016 à 22 :58.

³ <http://www.angem.dz/portail/index.php/fr/presentation/chiffres-cles> consulté le 22/03/2016 à 23 :32.

Le travail de ses structures déploie sur plusieurs dimensions telles que, les finances et les relations avec les banques, la production et la technologie, mais aussi le management qui reste le principal absent pour la PME Algérienne.

Les statistiques et les résultats communiqués, par toutes ces organisations sont quantitatifs dans leur intégralité, ce qui conduit à poser des questions sur leur efficacité et leurs apports pour les PME.

SECTION 3 : les programmes de mise à niveau en Algérie

Cette section est consacrée en premier lieu à la présentation et la description des paramètres et mécanismes de la mise à niveau d'une manière générale, ainsi que ses objectifs ; en deuxième lieu, elle traitera de l'expérience Algérienne de mise à niveau à travers une description des programmes qui ont été réalisés.

1. Définition de la mise à niveau

La mise à niveau est un concept développé par l'ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel). Sa première apparition « application » a eu lieu au Portugal dans les années 80 afin d'intégrer la communauté européenne.

L'ONUDI définit la mise à niveau comme « *une grande dynamique de conceptions et de réalisation des grandes mutations dans un environnement global, c'est un processus continu qui vise à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement au niveau des exigences de libre-échanges* ». ¹

Selon A. Lamiri, L'action de mise à niveau est « *une opération de benchmarking qui consiste à hisser la productivité de l'entreprise au niveau de ses meilleurs concurrents* » ².

Selon l'EDPME « *la mise à niveau est avant tout, un processus continu d'apprentissage, de réflexion, d'information et d'acculturation, en vue d'acquérir des comportements entrepreneurs, et des méthodes de management dynamiques et innovantes* » ³.

D'après les définitions présentées ci-dessus nous pouvons comprendre que la mise à niveau se traduit par des actions qui visent à améliorer la compétitivité de l'entreprise.

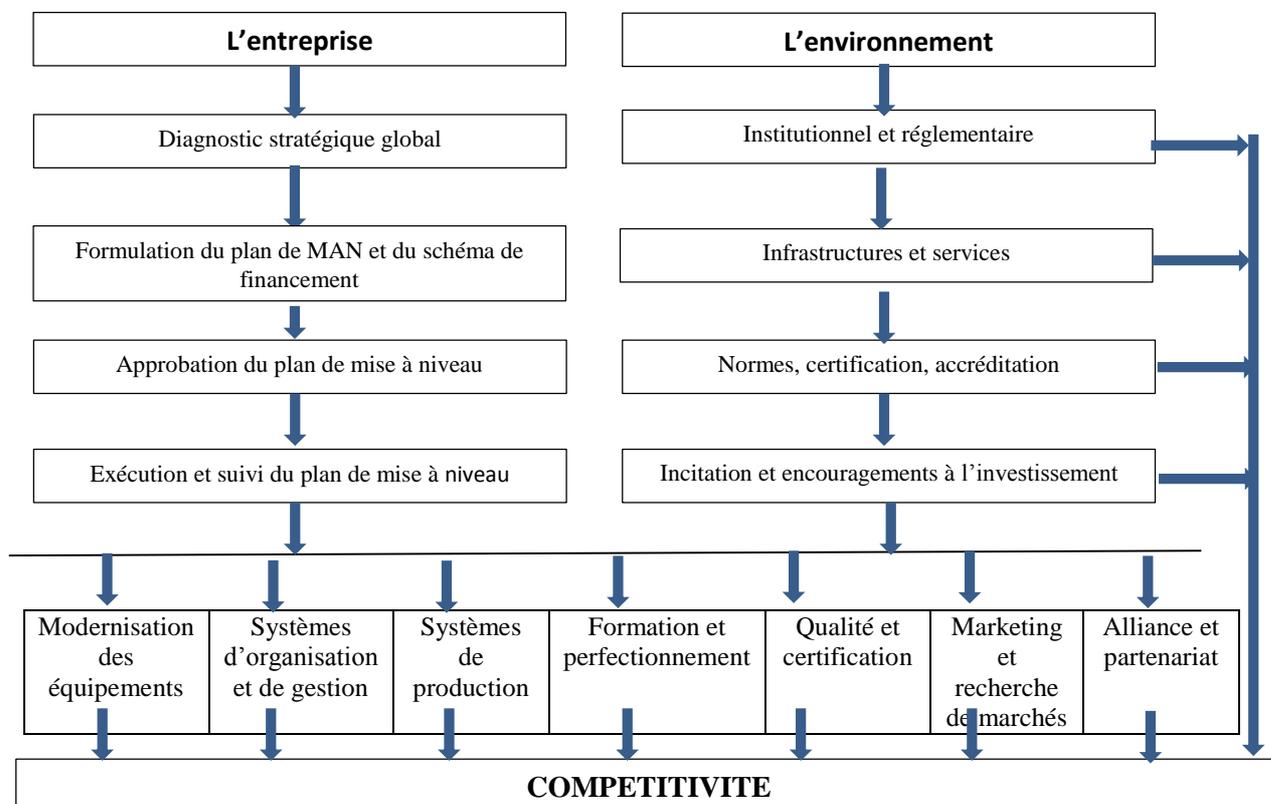
¹ONUDI, Guide Méthodologique : Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle, Vienne, 2002, p.7.

² A. LAMIRI, la mise à niveau : enjeux et pratiques, des entreprises Algériennes, Revue des sciences Commerciales et de gestion, n°2 juillet 2003, Alger, p 1.

³ <http://www.andpme.org.dz/index.php/fr/mise-a-niveau-3/cest-quoi-la-mise-a-niveau> consulté le 27/03/2016 à 18 :45.

Il est important de signaler que la mise à niveau est un processus continu, cela indique que les résultats ne sont atteints que lorsque l'entreprise finalise l'application des actions du processus.

Figure N° II.3 : Processus de Mise à Niveau



Source : ONUDI, Guide Méthodologique : Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle, Op.cit, p. VIII.

2. Objectifs des programmes de Mise à Niveau

L'objectif d'un programme de mise à niveau répond avant tout à l'impératif d'amélioration de la compétitivité à travers la modernisation des entreprises et de leurs environnements économiques dans un contexte de globalisation. Ce programme a ainsi pour objectifs :¹

- Au niveau Macro :

L'élaboration de politiques industrielles consensuelles, à travers des actions de communication et de sensibilisation et la mise en œuvre d'une instrumentation qui permette aux entreprises et aux institutions gouvernementales d'entamer les actions aux niveaux méso et micro.

- Au niveau méso :

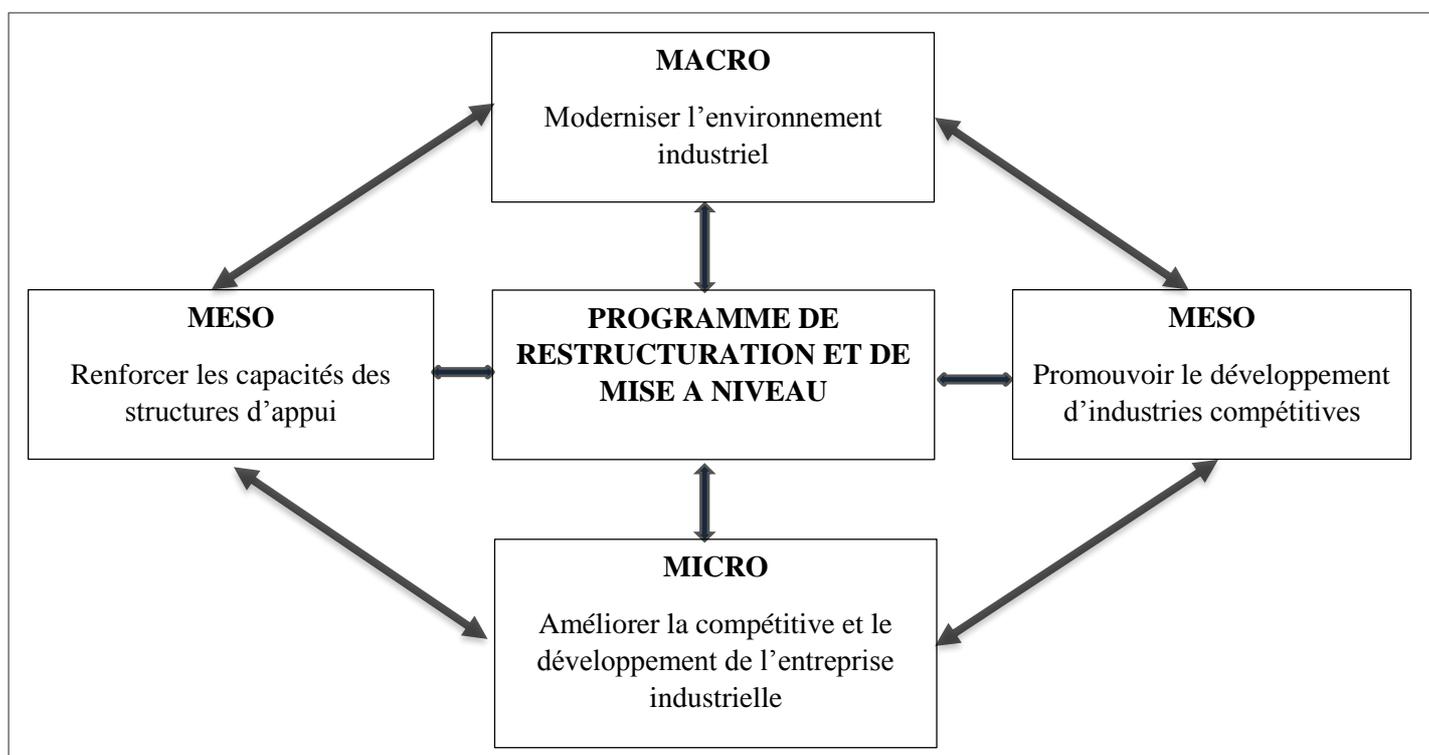
¹ ONUDI, Guide Méthodologique : Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle, Op.cit., p. 72-73.

Un programme de mise à niveau, au niveau méso sert à identifier les institutions d'accompagnement de l'entreprise, de vérifier et de confirmer que ces institutions en ont mission et moyens, de les accompagner dans leur effort de structuration et d'assurer leur promotion.

- Au niveau micro :

Un programme de mise à niveau est un dispositif d'incitation à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise (l'engagement de l'entreprise est volontaire). Cela passe par un processus d'actions qui comprend généralement des diagnostics, investissements matériels, investissements immatériels.

Figure N° II.4 : Objectifs du programme de mise à niveau



Source : ONUDI, Guide Méthodologique : Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle, Op.cit., p. 72.

3. Les programmes de mise à niveau en Algérie

Le concept de mise à niveau n'est pas nouveau en Algérie, en effet l'expérience Algériennes en matière de mise à niveau a débuté à la fin des années 90, plusieurs programmes ont été adoptés par les pouvoirs publics pour améliorer la performance de l'entreprise Algérienne et son environnement, certains programmes ont pris fin et d'autres sont en cours d'application. Les différents programmes de mise à niveau seront ainsi présentés à l'effet de faire ressortir les caractéristiques qui les distinguent et les apports qui en ont résulté.

3.1. Le Programme de l'ONUDI

Programmé en 1998 et approuvé par le ministère de l'industrie et la restructuration (MIR) en 1999. Le programme a été construit sur la base des projets de coopération entre l'Algérie et l'ONUDI.

Lancé en 2000, avec un budget initial de 11 442 000 dollars pour une durée initiale de trois années. Le programme avait pour objectifs¹ :

- L'assistance à l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique et d'une stratégie industrielle.
- Renforcement des services d'appui et de conseil à l'industrie (qualité, promotion des investissements et de partenariat).
- Programme pilote d'appui pour la restructuration, la mise à niveau et l'amélioration de 48 entreprises Algériennes.
- Appui et renforcement des capacités institutionnelles dans le cadre de la structuration d'un réseau d'information.
- Promotion d'un environnement écologique propre et durable en Algérie.

Les pouvoirs publics ont mis en place un dispositif de suivi du programme de mise à niveau en mettant en place :

- Le Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle (FPCI) :

Le FPCI² a pour mission principale d'accorder les aides financières afin de couvrir les dépenses de la mise à niveau liées à la promotion de la compétitivité.

- Le Comité National de la Compétitivité Industrielle (CNCI) :

Institué en 2000³, le comité a pour mission de fixer les conditions d'éligibilité aux aides du FPCI, ainsi il détermine le montant et la nature des aides et assure le suivi des entreprises ayant bénéficié des aides.

- La Division de mise à niveau (DMN) :

Elle a pour mission de mettre en place et de coordonner les instruments juridiques et financiers du FPCI, de la définition des conditions techniques, financières et réglementaires de fonctionnement du programme de mise à niveau.⁴

¹ ONUDI, « Evaluation indépendante Algérie programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie », Vienne, 2006, p. 18.

² Journal Officiel n° 07 du 30 janvier 2002.

³ Décret exécutif n° 2000-192 du 16 juillet 2000.

⁴ ONUDI, Guide Méthodologique : Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle, Op.cit., p. 74.

3.2. Le Programme du Ministère de l'industrie et de la Restructuration (MIR)

Ce programme piloté par le ministère de l'industrie et de la restructuration est lancé en janvier 2002. Il s'adresse aux entreprises de droit Algérien saines financièrement publiques et privées qui affichent au moins deux résultats d'exploitation positifs sur les trois derniers exercices.

L'adhésion de l'entreprise à ce programme est volontaire, avec la condition que l'entreprise emploie au minimum 20 salariés pour celles qui opèrent dans la production et de 10 salariés pour celles qui opèrent dans les services liés à l'industrie.

3.3. Le Programme de l'Euro Développement des PME (EDPME) PME I

Le programme EDPME est un programme co-piloté et co-financé à hauteur de 60 millions d'euros, dans le cadre du partenariat Euro-Méditerranéen par le ministère de la PME et de l'artisanat et la commission européenne, Il a été destiné aux PME privées Algériennes. Le programme a été dirigé par une unité d'experts (21 Algériens et 4 Européens), chargés de gérer les trois volets du programme qui sont :¹

- Des appuis directs aux PME (diagnostic, formation, accompagnement au financement, information)
- Une assistance aux institutions financières et aux banques qui interviennent sur les PME.
- Des soutiens aux structures intermédiaires et aux services d'appui publics et privés

A la fin de l'année 2007, ce programme a réalisé 552 pré-diagnostics, 470 diagnostics, 847 actions de mise à niveau, 7 actions de diverses natures.

3.4. Le Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maitrise des Technologies d'information et de communication (PME II)

Mise en place par l'Algérie et l'Union Européenne en 2009², le programme PME II poursuit les activités déjà entamées dans le programme EDPME avec une façon plus ciblée. La PME II est dotée d'un budget de 44 millions d'euros destiné au financement d'activités de conseil, de formation et d'études, dans les domaines de la mise à niveau des PME, de la qualité et du développement institutionnel. Le programme s'adresse aux entreprises ayant engagé des programmes de modernisation et de mise à niveau appartenant à l'une des filières d'interventions cibles qui sont, la mise à disposition des PME éligibles de l'expertise nécessaire pour la consolidation de leurs projets de mise à niveau, la mise en place d'actions visant le

¹ Commission Européenne, « programme d'appui aux PME/PMI Algériennes EDPME », Alger, 2007, p. 2.

² <http://www.algerie-pme2.dz/?-Le-PME-II-> consulté le 29/03/2016 à 01 :55.

transfert des bonnes pratiques entre entreprises, la réalisation d'actions collectives de formation et d'information des PME.

Le programme PME II à réaliser jusqu'à l'année 2015, 151 diagnostics, l'accompagnement et la mise à niveau et la formation de 75 PME.¹

3.5. Le Programme National de Mise à Niveau (ANDPME)

Conformément à la loi d'orientation de l'année 2001, le ministère de la PME et de l'artisanat a initié un programme qui prend en charge l'ensemble des PME Algériennes. Ce programme intervenu en complémentarité et en continuité aux dispositifs de mise à niveau déjà existants. Lancé en février 2007 pour une période de six ans le programme avait pour objectif la mise à niveau de 6000 PME, une enveloppe d'UN milliard de dinars est consacrée pour son exécution.²

Pour le pilotage du programme, l'Etat a promulgué la création de l'Agence Nationale du Développement de la PME « ANDPME », par le décret exécutif n°05-165 du 3 mai 2005. l'agence représente l'instrument de l'Etat en matière de mise en œuvre de la politique nationale de développement de PME/PMI. Elle a pour rôle l'examen des demandes des entreprises désireuses de bénéficier du programme et d'octroyer des primes à la mise à niveau.

Le programme s'articule autour de plusieurs axes, à savoir des actions sectorielles, des actions régionales, des actions pour l'amélioration de l'environnement institutionnel de la PME et des actions directes au profit de la PME.

La mise en œuvre du programme passe par quatre principales étapes :³

- Diagnostic stratégique global des PME et l'élaboration du plan de mise à niveau et plan de financement.
- L'adoption du programme de, mise à niveau par l'agence (l'examen des diagnostics)
- L'exécution et suivi du programme de mise à niveau
- L'octroi des primes.

Jusqu'au 30 septembre 2008, le programme a réalisé 135 pré-diagnostics et diagnostics, 30 interventions financières, 17 actions de mise à niveau et 4 actions de formation.

¹ <http://www.algerie-pme2.dz/?-Le-PME-II-> consulté le 29/03/2016 à 02 :25.

² Loi n°05-16 du 31/12/2005 portant ouverture dans les écritures du trésor, un compte d'affectation spéciale intitulé « fond national de mise à niveau des PME ».

³ Document interne de l'ANDPME.

3.6. Le programme du développement économique durable (GTZ)

C'est un programme Algéro-Allemand inscrit dans le cadre de la coopération et l'association avec l'Union Européenne, dans le but de préparer la PME Algérienne aux défis de la mise en place d'une zone de libre-échange.

Initié en 2006 et piloté par le GTZ (German Agency for Technical Cooperation), le programme cible les PME de moins de 20 salariés dans 10 régions de l'Algérie, il vise d'une manière générale les problèmes qui freinent l'amélioration de la compétitivité et l'épanouissement du potentiel entrepreneurial sur quatre axes :¹

- L'assistance pour le MPMEA en matière de la mise en œuvre de stratégies nationales de promotion des PME.
- La prestation de services aux entreprises adaptées à la demande et aux besoins du marché.
- Des offres financières à destination des PME.
- Une assistance professionnelle pour les organisations patronales et les autres associations impliquées, afin de mieux défendre les intérêts des entreprises au sein de la sphère politique et administrative.

3.7. Le second Programme national de mise à niveau de la PME Algérienne

Ce nouveau programme annoncé en 2010 et démarré en 2011, vient en continuité au programme lancé en 2007, doté d'un budget de 386 milliards de dinars pour mettre à niveau 20000 PME, dans le cadre du quinquennat 2010-2014. Financé par le budget de l'Etat via le fond d'affectation spécial n°302-124 intitulé « fond national de mise à niveau des PME ».

Comme le 1^{er} programme, l'ANDPME est l'instrument de mise en œuvre de ce nouveau programme.

La stratégie et la politique de ce programme feront l'objet de la première section du chapitre 3.

¹ S. GHOMARI, « impact des programmes de mise à niveau sur la compétitivité des entreprises Algériennes », Thèse de Doctorat en sciences de gestion, université de Tlemcen, 2015, p. 240.

L'expérience Algérienne en matière de mise à niveau et l'accompagnement des PME n'est pas nouvelle, en effet plusieurs programmes ont été engagés tels que, le programme de l'ONUDI, le programme EDPME et le programme national de mise à niveau ANDPME, afin d'améliorer et de promouvoir le secteur de la PME, car son importance sur le développement économique et social est capitale.

Un arsenal d'organisations d'appui et d'accompagnement a été créé pour une mise en œuvre efficace des mesures et des actions des programmes de mise à niveau, et d'aider la PME dans son projet de développement, tels que l'ONDI, FGAR, ANSEJ et ANDPME.

Les actions offertes par ses structures se résument entre les actions matérielles comme les subventions et les garanties aux crédits, et les actions immatérielles comme les diagnostics et l'expertise.

Un nombre important d'études et de constats font ressortir le constat sans appel que le nombre d'entreprises touchées par les programmes et les actions d'accompagnement est faible, ils constatent aussi le manque d'une vision d'ensemble claire, vu la multiplicité des acteurs qui font parfois les mêmes missions.

L'engagement de l'entreprise à un programme de mise à niveau est volontaire et il peut s'arrêter à un diagnostic ou une expertise, cela demeure insuffisant pour pouvoir apprécier l'impact des programmes sur ces entreprises, dans la mesure où le processus n'a pas été jusqu'au bout, car le fond du concept de mise à niveau repose sur le principe de la continuité du processus jusqu'à son achèvement, et on peut même dire qu'un processus de mise à niveau n'est jamais achevé vu l'instabilité permanente de l'environnement concurrentiel.

CHAPITRE III

***L'accompagnement et la mise à niveau au
profit des PME Algériennes***

Cas : AND-PME

Parmi les organismes d'appui aux PME, l'Agence Nationale de Développement de la PME est considérée comme l'instrument exclusif de l'Etat en matière de mise en œuvre du second programme national de mise à niveau qui a été lancé en janvier 2011. Ce programme diffère des autres programmes antérieurs par la multi-dimensionnalité de ses actions qui touchent à la fois les aspects matériels et immatériels de la PME.

Cette multi-dimensionnalité a pour objectif de répondre au besoin de la PME Algérienne concernant l'acquisition des facteurs qui contribuent à l'amélioration de sa performance économique.

Le projet de mise en œuvre du programme qui sert à mettre à niveau 20 000 PME dans plus de six secteurs d'activités clôturera sa cinquième année en 2016.

L'ampleur de ce programme donne une réelle motivation pour en constituer un domaine d'étude, au regard du rôle de l'ANDPME et sa contribution dans l'amélioration de la compétitivité des PME Algériennes.

Le fond de ce travail repose sur deux axes, le premier s'intéresse à l'agence nationale de développement de la PME comme l'instrument de l'Etat en matière de mise en œuvre du programme national de mise à niveau, quant au deuxième il s'intéresse à la PME et son processus de mise à niveau.

De ce fait, l'objet de ce chapitre est en premier lieu la présentation de l'ANDPME, ainsi que les objectifs, la démarche et les actions offertes par le programme national de mise à niveau, en deuxième lieu nous allons essayer d'établir une analyse des données sur le bilan de l'agence sur la période « 2011-2015 », afin de voir où se situent les résultats obtenus par rapport aux objectifs assignés à ce programme. En troisième lieu nous allons essayer d'évaluer la compétitivité de 16 PME ayant adhéré au programme national de mise à niveau « PNMAN » en adoptant une démarche économétrique afin de déterminer quel est le besoin de ces PME en termes de facteurs de compétitivité et d'aptitude des actions du PNMAN à améliorer le niveau de compétitivité de ces dernières.

SECTION 1 : l'Agence Nationale de Développement de la PME et le Programme National de Mise à Niveau

Cette section est consacrée à la présentation de l'Agence nationale du développement de la PME, ainsi que la description du programme national de mise à niveau à travers la présentation de ses actions, sa mise en œuvre et le financement de ses services.

1. Présentation de l'ANDPME

Créée par le décret exécutif n° 05-165 du 03 mai 2005¹, et placée sous la tutelle du ministère chargée de la PME, l'agence nationale de développement de la PME est un « établissement public à caractère administratif, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière », elle est considérée comme l'instrument de l'Etat en matière de mise en œuvre du programme national de mise à niveau.

Le siège de la direction générale est établi à l'AVENUE MOHAMED BELCKACEMI, les ANNASSERS, ALGER.

1.1. Missions de l'ANDPME

L'agence a pour missions², la mise en application des actions du PNMAN, à travers l'accompagnement et la promotion des PME et de leur environnement, elle est chargée :

- De mettre en œuvre la stratégie sectorielle en matière de promotion et de développement de la PME.
- De mettre en œuvre le PNMAN et d'assurer son suivi.
- De promouvoir l'expertise et le conseil en direction des PME.
- D'évaluer l'efficacité et l'efficience de l'exécution des programmes sectoriels et le cas échéant d'en proposer les correctifs nécessaires.
- De suivre la démographie des PME en termes de création, de cessation et de changement d'activité.
- De réaliser des études de filières et notes de conjoncture périodiques sur les tendances générales des PME.
- De promouvoir en relation avec les institutions et organes concernés, l'innovation technologique et l'usage par les PME des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

¹ Article. 1-4 du décret exécutif n° 05-165 du 03 mai 2005.

² Article 5 du décret exécutif n° 05-165 du 03 mai 2005.

- De collecter, d'exploiter et de diffuser l'information spécifique au domaine d'activité des PME.
- De coordonner, en relation avec les structures concernées, entre les différents programmes de mise à niveau du secteur de la PME.

1.2. Stratégie et engagement de l'ANDPME

Dans le but de l'application efficace du programme national de mise à niveau, l'ANDPME est appelée à élaborer une stratégie multidimensionnelle¹ qui englobe à la fois :

- L'amélioration de l'environnement des PME en matière d'accès à l'information et de développement d'outils de facilitation par la construction des bases de données sur les PME et la publication des informations concernant les facilitations accordées par les pouvoirs publics et aides et appuis internationaux.
- Le développement de l'approche sectorielle et la constitution de réseaux de PME à partir la réalisation des études de filières, de fiches sous sectorielles ainsi que l'incitation à la constitution des groupes d'intérêts communs de PME.
- L'écoute des PME et le développement de l'approche de proximité à travers l'installation de plusieurs antennes régionales, ainsi que la multiplication de rencontres et échanges avec les PME et leurs associations professionnelles et organismes de représentation.
- Le renforcement de la consultance nationale en matière d'appui aux PME, notamment par le recours aux consultants nationaux pour la mise à niveau des PME, ainsi que par des mesures d'accompagnement spécifiques à la consultance nationale telles que la formation.

1.3. Organisation et organigramme de l'ANDPME

Afin de remplir sa mission, l'arrêté interministériel du 30 octobre 2005 fixe l'organisation de l'ANDPME, pour lui permettre d'atteindre ses objectifs. L'organigramme de l'agence est structuré comme suit² :

➤ Un secrétariat général qui a pour mission principale la coordination des activités des départements de l'agence ainsi que l'organisation, l'animation et le contrôle des services administratifs et techniques de l'agence.

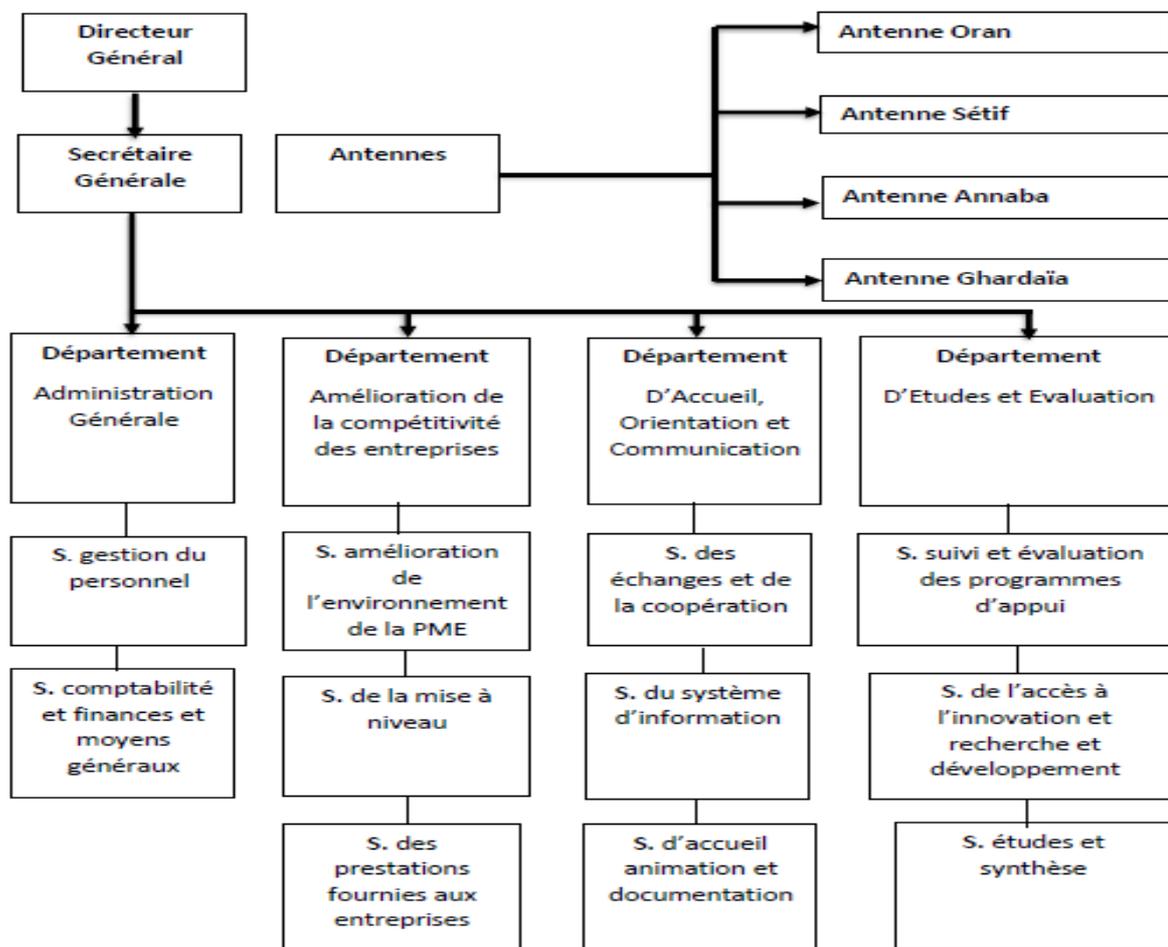
¹ Document interne de l'ANDPME

² Arrêté interministériel du 30 octobre 2005 fixant l'organisation de l'agence nationale de développement de la petite et moyenne entreprise.

L'agence a opté pour l'installation de quatre antennes au niveau des wilayas : ANNABA, ORAN, SETIF et GHARDAIA, afin de se rapprocher des PME et d'accomplir les objectifs escomptés.

L'organigramme ci-après indique les principales structures composant l'agence.

Figure N° III.1 : Organigramme de l'ANDPME



Source : document interne de l'ANDPME

En effet chaque département a des missions spécifiques, dans ce qui suit nous allons présenter les missions de chacun des départements et services.

➤ Pour commencer, le Directeur Général est nommé par décret présidentiel, ce dernier exerce l'autorité hiérarchique sur l'ensemble du personnel de l'agence.

➤ **Le département d'Accueil, d'Orientation et de Communication**, chargé :

- D'accueillir et orienter les demandeurs de prestations.
- D'élaborer un plan d'information et de sensibilisation en direction des PME sur les programmes d'appui.

- De mettre en place une banque de données et assurer sa gestion à travers un système d'information.
- D'initier toute action pour la promotion des échanges et de la coopération, dans le cadre du développement des PME, avec les structures et organismes nationaux et internationaux.
- D'organiser des séminaires, rencontres, et journées d'études dont le contenu se rapporte à son objet.

Pour assurer ses missions, ce département est composé de trois services, le premier étant le service **accueil, animation et documentation** qui s'occupe principalement de l'accueil et l'orientation des demandeurs de prestations, de mettre en place un système de communication en direction des PME, d'organiser des séminaires, rencontres et journées d'études.

Quant au second, c'est le service des **échanges et de la coopération**, qui assume principalement l'établissement des relations de coopération et d'échange avec les institutions et organismes nationaux et internationaux se rapportant à la mission de l'agence et de coordonner avec les différents programmes de mise à niveau destinés aux PME.

Enfin, le service **système d'information**, chargé de mettre en place une banque de données et gérer le système relatif au développement des PME, ainsi que le suivi de leur démographie.

➤ **Le département de l'amélioration de la compétitivité des entreprises**, a pour mission de :

- Mettre en œuvre le programme national de mise à niveau et de l'amélioration de la compétitivité des PME et d'assurer son suivi.
- Encourager l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de communications.
- Mettre en œuvre les programmes visant l'amélioration de l'environnement des PME.
- Promouvoir l'expertise et le conseil en direction des PME.

Ce département aussi compte trois services, le service de **la mise à niveau**, qui s'occupe notamment de procéder aux diagnostics des PME, de définir les plans de mise à niveau, d'exécuter les plans de mise à niveau et d'en assurer le suivi.

Ensuite, le service de **l'amélioration de l'environnement de la PME**, chargé de définir les programmes d'amélioration de l'environnement des PME et de mettre en œuvre ces programmes.

Enfin, le service des **prestations fournies aux entreprises** désigné pour assurer l'exécution de toutes prestations tendant à améliorer la compétitivité des PME et d'accompagner les PME dans leur démarche de développement.

➤ **Le département des études et évaluations**, chargé notamment de :

- Evaluer l'efficacité et l'efficience de l'exécution des programmes sectoriels et d'en proposer dans le cas échéant, les correctifs nécessaires.
- Réaliser les études économiques, techniques et notes de conjoncture périodiques sur les tendances générales de la PME.
- Promouvoir l'innovation en relation avec les institutions et organismes concernés.
- Veiller à l'harmonisation des programmes de formation destinés aux PME.

Ainsi, ce département intègre trois services, le service **suivi et évaluation des programmes d'appui**, chargé de suivre les actions de mise à niveau des PME et leur environnement, et d'évaluer l'efficacité et l'efficience des programmes mis en œuvre.

Le service des **études et synthèses** couvre la réalisation de toute étude économique et technique se rapportant au secteur de la PME et l'élaboration des notes de conjoncture sur l'évolution du secteur de la PME.

Le service de **l'accès à l'innovation et recherche et développement**, chargé de promouvoir, en relation avec les organismes concernés, l'accès des PME à l'innovation, de promouvoir l'utilisation de NTIC au sein des PME et de développer les relations entre les PME et les institutions et organismes de recherche.

➤ **Le département de l'administration générale**, a pour missions :

- D'élaborer le plan de gestion des ressources humaines de l'agence et d'en assurer l'exécution.
- D'assurer la gestion des carrières des employés de l'agence.
- De gérer et conserver les archives et documentation de l'agence.
- D'élaborer le budget de fonctionnement de l'agence et d'assurer son exécution.

En effet, l'élaboration du plan de gestion des ressources humaines tout en assurant son exécution est la mission principale du service **gestion du personnel**.

Quant au **service comptabilité**, finance et moyens généraux, il est chargé d'élaborer le budget de l'agence, et de tenir à jour la comptabilité et d'élaborer les bilans de fin d'année.

2. Le programme national de mise à niveau

Ce nouveau programme qui a été annoncé en 2010 et lancé en 2011, vient en continuité au programme lancé en 2007, doté d'un budget de 386 milliards de dinars pour mettre à niveau 20000 PME pour une durée de réalisation de cinq (5) ans, dans le cadre du quinquennat 2010-2014. Financé par le budget de l'Etat via le fonds d'affectation spécial n°302-124 intitulé « fond national de mise à niveau des PME ».

Ce programme traduit la volonté de l'Etat de promouvoir le secteur de la PME, il s'inscrit dans les axes de la loi n° 01-18 du 12 décembre portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise, comme le montre l'article 18 de la même loi « *dans le cadre de l'habilitation des PME, le ministère chargé de la PME établit des programmes de l'habilitation adéquats afin de développer la compétitivité des entreprises, et ce dans le but de promouvoir le produit national afin qu'il soit conforme aux normes internationales* ».

2.1. Les critères d'éligibilité

Pour bénéficier du PNMAN, l'entreprise doit répondre à un nombre de critères, qui sont les critères sectoriels qui sont fondés sur l'appartenance de l'entreprise aux secteurs (agroalimentaire, industrie, BTPH, pêche, tourisme, services, transport et technologie), et les critères qui suivent la taille. En effet les entreprises éligibles sont :¹

- Entreprise Algérienne.
- Employant de 5 à 250 salariés.
- En activités depuis 2 ans.
- Présentant des agrégats économiques et des actifs nets positifs.
- Satisfaisant aux critères d'indépendance.

2.2. Le processus d'adhésion au programme national de mise à niveau

Au niveau de l'ANDPME, il existe plusieurs procédures à réaliser afin de bénéficier des primes d'incitation à la réalisation concrète du programme.

En effet, la première étape est le dépôt du dossier par la PME auprès de l'ANDPME, ou ses délégations régionales, ce dernier est composé des éléments suivants :

- Une lettre de motivation adressée à Monsieur le Ministre chargé de la PME.
- Une déclaration d'identification de la PME.

¹ Document de l'ANDPME.

- Une copie du registre de commerce.
- Attestation CNAS, CASNOS, CACOBATPH (échancier accepter).
- Copie de l'identifiant fiscal.
- Copie du bilan (actif, passif et TCR) des 02 derniers exercices visés par l'administration fiscale.
- Copie du statut de l'entreprise.
- Le RIB (relevé d'identité bancaire).

Une fois le dossier enregistré, celui-ci sera traité par le secrétariat, afin de vérifier l'éligibilité de la PME au programme. Rappelons que, le programme national de mise à niveau vise toute PME employant de 5 à 250 salariés, dans des domaines d'activité bien défini et présente des agrégats économiques positifs.

Il faut noter que l'appréciation des agrégats économique est aussi bien quantitative que qualitative. La PME doit répondre aux principaux axes de viabilité économique, de rentabilité commerciale et de performance financière. En effet cette mission est confiée à un expert financier de l'ANDPME qui réalise une analyse complète pour juger l'éligibilité de l'entreprise.

Après étude et analyse des dossiers, on distingue trois situations, soit la PME est :

- Eligible.
- Ajournée (manque d'une ou plusieurs pièces constituant le dossier, donc l'entreprise est appelée à le compléter).
- Non éligible (manque d'un ou plusieurs critères d'éligibilité)

Dans le cas où l'entreprise est éligible, l'ANDPME rédige une décision¹ d'octroi d'aide financière en faveur de celle-ci.

Après la réception des décisions signées (il faut noter que ces décisions sont considérées comme l'élément déclencheur de la mise à niveau) l'entreprise est contactée afin d'établir deux conventions : la première entre l'ANDPME et la PME, la deuxième entre la PME et le bureau d'étude et de conseil librement choisi par cette dernière.

Après la signature des conventions, le bureau d'étude et de conseil met à la disposition de l'entreprise un consultant afin de réaliser la première phase du programme. Il faut noter que la phase diagnostic ou pré-diagnostic est obligatoire car elle définit le plan de mise à niveau de l'entreprise.

¹ Voir ANNEXE N°01

A l'issue de la mission, portant sur le diagnostic ou le pré-diagnostic, le consultant dépose le rapport final validé par le chef de l'entreprise au niveau du siège de l'ANDPME. En effet ce rapport doit être conforme au rapport proposé par l'agence. Celui-ci va être étudié et analysé par le comité de validation constitué d'experts en mise à niveau. Dans ce cas, aussi trois situations peuvent se présenter :

- Validation du rapport.
- Rapport incomplet (l'agence demande un complément d'information).
- Rapport non valide.

Après la validation du rapport final par le comité. Ces derniers rédigent un procès-verbal de validation¹ joint autre document faisant ressortir les actions prises en charge par le programme national.

Quant aux phases 2 et 3 elles ne sont pas obligatoires au cheminement, l'entreprise peut passer directement à la phase 3 sans passer la deuxième. Cependant chaque action suit les mêmes étapes que la phase du diagnostic.

L'entreprise peut toutefois changer de bureau d'étude pour réaliser les actions du plan de mise à niveau. Ce dernier est aussi appelé à rédiger un rapport concernant la mission qu'il a menée.

Etant donné que le ministère est l'ordonnateur du fonds, l'ANDPME doit transmettre des documents à ce dernier afin de procéder au paiement du ou des cabinets. Le document est constitué des éléments suivants :

- Le ou les rapports.
- Les factures du bureau d'étude et de conseil.
- Un document appelé « service fait »² signé par le directeur général de l'ANDPME.
- Toutes factures liées à l'investissement matériel.

2.3. Les actions du programme national de mise à niveau

Le programme présente une multitude d'actions enchaînées et corrélées en vue l'amélioration de la compétitivité de la PME et la promotion de son environnement, il est important de souligner que le cheminement de ces actions n'est pas obligatoire.

***Phase 1 : le diagnostic/ pré-diagnostic :**

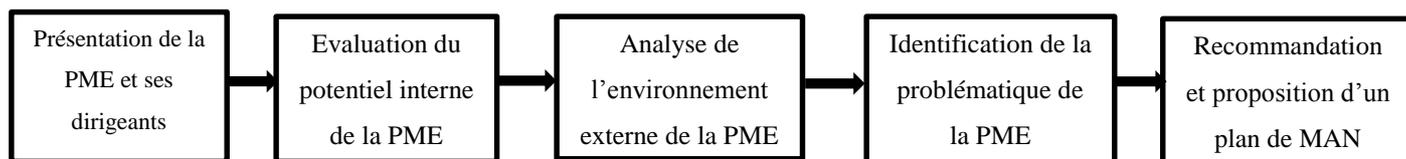
¹ Voir ANNEXE N° 02.

² Voir ANNEXE N° 03.

Le choix entre le diagnostic et le pré-diagnostic se fait selon la taille de l'entreprise et la vision de son chef.

En effet cette action est sous-traitée à un bureau d'étude et conseil, qui travaille selon le canevas proposé par l'ANDPME. Si le bureau d'études réalise un pré-diagnostic, il suivra la démarche suivante :

Figure N° III.2 : Démarche de la Phase pré-diagnostic de la PME



Source : établi par l'étudiant à partir des documents de l'ANDPME

Si l'entreprise réalise un diagnostic, le consultant réalisera un état des lieux portant sur la collecte et l'analyse des données afin d'adapter et de conseiller l'entreprise sur les actions les plus adéquates. Cette étape a pour objectif de :

- Conduire à une connaissance approfondie de la PME.
- Mener à des recommandations précises.
- Elaborer des recommandations adaptées à la PME.
- Conduire les actions nécessaires à la réalisation des problèmes identifiés.

En effet, Avant d'entamer l'analyse des données recueillies, il est nécessaire d'identifier la problématique de la PME, telle qu'elle est perçue par le manager. A l'issue du diagnostic, l'entreprise définira à travers l'expertise appropriée les actions d'amélioration à mettre en place à travers un plan de mise à niveau précisant les objectifs à atteindre et les résultats escomptés, de même que les moyens à mettre en œuvre.

***Phase 2 : les investissements**

Le programme couvre les deux types d'investissements, les investissements immatériels et matériels.

- **Les investissements immatériels :** qui sont liés à la formation du personnel, l'introduction de nouveaux concepts de gestion, l'amélioration de la gestion administrative et contribuant à l'amélioration de la compétitivité des PME, notamment celles relatives¹ :

¹ Document interne de l'ANDPME

-Aux actions de mise à niveau en faveur des PME : la normalisation, la qualité et la certification des produits, l'accréditation, la propriété intellectuelle et industrielle, l'innovation et la recherche-développement, la formation des ressources humaines et l'assistance spécifique, le management à travers les fonctions de l'entreprise (Gestion, marketing, comptabilité, etc.), l'utilisation et l'intégration des technologies de l'information et de la communication.

-Aux actions de mise à niveau en faveur de l'environnement immédiat de la PME : la réalisation des études de branches d'activités, l'élaboration des études de positionnement stratégique des branches d'activités, la réalisation des études générales par wilaya, la réalisation et mise en œuvre de plans de communication et de sensibilisation sur le programme national de mise à niveau des PME, les actions de suivi, d'évaluation et de veille sur la pertinence et l'impact du programme national de mise à niveau des PME et toutes autres dépenses immatérielles en rapport avec la mise à niveau des entreprises et de leur environnement.

- **Les investissements matériels :** concernant les équipements qui contribuent à l'amélioration des capacités de production des PME, ils englobent aussi :
 - Les investissements matériels de productivité.
 - Les investissements matériels à caractère prioritaire.

En effet ces deux premières actions ont pour but d'aider les PME à renouveler leurs outils de production afin d'être plus compétitives.

- Les investissements technologiques et les systèmes d'information.

L'objectif de ce dernier, est d'apporter un transfert de savoir-faire au profit des PME pour une utilisation optimum des TIC et de les aider à investir dans les technologies de l'information.

***Phase 3 : la formation**

Cette phase vise :

- Le coaching ou accompagnement dans le domaine des TIC pour répondre au même objectif que l'investissement dans ce domaine.
- Le coaching dans le domaine des exportations afin de transmettre aux PME une méthodologie leur permettant d'exporter leur produit, d'élaborer un guide pour l'exportation, et d'élaborer des stratégies d'alliances et de partenariats.
- Le coaching dans le domaine de l'innovation pour accompagner les PME dans le développement de nouveaux produits, ainsi que la conquête du marché local et international à travers l'innovation et la créativité.

- Le coaching dans le domaine de l'expertise financière dans le but d'accompagner les PME à élaborer des business plans leur permettant de se rapprocher des banques, et d'installer un réseau entre les PME et les banques.
- La certification : la formation dans ce domaine consiste à accompagner les PME dans leur démarche de certification.

Ainsi, l'ANDPME apporte son appui aux associations professionnelles afin de renforcer leurs capacités d'intervention pour mieux vulgariser et encadrer le programme de mise à niveau. Dans le but d'élever le niveau d'intervention de ces associations pour une meilleure efficacité notamment pour la mise en œuvre du programme national.

2.4. Le financement des actions de mise à niveau

En vertu de la loi d'orientation n° 01-18 du 12 Décembre 2001 portant sur la promotion de la petite et moyenne entreprise, le coût plafond de chaque action est arrêté selon la taille de l'entreprise. Dans ce qui suit, nous allons présenter chaque phase, son coût plafond et le taux couvert par les aides publiques.

2.4.1. Financement de la Phase 1 : pré-diagnostic et diagnostic

Tableau N° III.1: le financement du pré-diagnostic

	Coût plafond	Aide part de l'Etat	Financement de l'entreprise
Moyenne entreprise	500 000	400 000	100 000
Petite entreprise	250 000	200 000	50 000
Très petite entreprise	100 000	80 000	20 000
Taux de couverture	100%	80%	20%

Unités : DA

Source : document interne de l'ANDPME

Tableau N° III.2: le financement du diagnostic

	Coût plafond	Aide part de l'Etat	Financement de l'entreprise
Moyenne entreprise	2 500 000	2 000 000	500 000
Petite entreprise	1 250 000	1 000 000	250 000
Taux de couverture	100%	80%	20%

Unités : DA

Source : document interne de l'ANDPME

Le coût plafond de l'action dépend exclusivement de la taille de la PME. Il est à noter que le programme national de mise à niveau ne prend en considération que les PME qui comportent au moins de 5 salariés. Ceci dit, quelle que soit sa taille les aides publiques couvrent 80% du coût de l'action ainsi la PME ne financera que 20% du montant. Ce taux (20%) peut être financé sur fond propre ou crédit bonifié.

2.4.2. Le financement de la Phase 2 : investissements

Concernant les investissements immatériels, le coût plafond de cette action est de 3 000 000 DA. En effet, les aides financières de l'Etat dépendent du chiffre d'affaire de la PME. Le tableau ci-dessous présentera le financement de cette action.

Tableau N° III.3 : le financement des investissements immatériels

Chiffre d'affaire (C.A)	Coût plafond	Aide part de l'état	Financement de l'entreprise	Taux de bonification
C.A < 100 millions de DA	3 000 000	2 400 000 (80%)	600 000 (20%)	6%
100 millions < C. A < 500 millions DA	3 000 000	1 500 000 (50%)	1 500 000 (50%)	6%

Unité : DA

Source : document interne de l'ANDPME

Afin de financer cette action, l'entreprise peut avoir recours aux crédits bancaires. Ces derniers sont bonifiés selon le chiffre d'affaire de la PME comme le montre le tableau ci-dessus. Par contre si le chiffre d'affaire de la PME est situé entre 500 et 1000 millions de DA, cette dernière

ne va pas bénéficier des aides financières, par contre ses financements sur crédit bancaire sont bonifiés à 4%, et 2% pour les entreprises dont le chiffre d'affaire est situé entre 1 et 2 milliards de DA.

Quant aux investissements matériels, ils se subdivisent en 03 catégories, à savoir :

- Investissements liés à la productivité
- Investissements à caractère prioritaire
- Investissements technologiques et les systèmes d'information

Tableau N° III.4 : financement des investissements matériels

Désignation	Coût plafond	Aide part de l'Etat	Apport de l'entreprise	Taux de bonification
INVS matériels de productivité	15 000 000	1 500 000	13 500 000	3,5%
INVS à caractère prioritaire	30 000 000	/	30 000 000	2,5%
INVS TIC et SI	15 000 000	6 000 000	9 000 000	4%

Unité : DA

Source : document interne de l'ANDPME

En premier lieu, les investissements matériels de productivité ont un coût plafond de 15 000 000 DA. En effet, l'Etat prend en charge 10% du coût de l'action au profit des PME dont le chiffre d'affaires est inférieur à 100 millions de DA. Si le chiffre d'affaires de l'entreprise est supérieur à 100 millions de DA, celle-ci ne bénéficiera pas des aides financières, par contre elle disposera d'une bonification aux taux de :

- 3% pour les PME réalisant un chiffre d'affaires compris entre 100 et 500 millions de DA.
- 2% pour les PME réalisant un chiffre d'affaires entre 500 et 1000 millions de DA.
- 1% pour les PME dont le chiffre d'affaires est entre 1000 et 2000 millions de DA.

En second lieu, les investissements à caractères prioritaire ont un coût plafond de 30 000 000 DA. Le financement de cette action est laissé à la charge des entreprises, l'Etat ne prend en charge que la bonification des crédits bancaires qui est au taux de 2.5%.

En dernier lieu, les investissements technologiques et les systèmes d'information ont un coût plafond de 15 000 000 DA. Cette action est prise en charge par l'Etat à 40% de son coût. La

différence est financée par l'entreprise, si cet investissement est réalisé sur crédit bancaire, celui-ci est bonifié au taux de 4%.

2.4.3. Financement de la Phase 3 : la formation et l'assistance spécifique

Afin de simplifier la lecture du financement des actions de formation, le tableau qui suit présentera chaque action de cette phase et ses coûts.

Tableau N° III.5 : Financement des actions de formation et de l'assistance spécifique

Désignation	Coût plafond	Aide part de l'Etat	Apport de l'entreprise	Taux de bonification
L'encadrement	500 000	400 000 (80%)	100 000 (20%)	/
L'accompagnement	1 000 000	800 000 (80%)	200 000 (20%)	6%
La certification	5 000 000	1 000 000 (20%)	4 000 000 (80%)	6%

Unité : DA

Source : document interne de l'ANDPME

En effet, la différence entre le coût plafond de l'action et les aides de l'Etat peut être financée sur fonds propres ou crédit bancaire. Concernant la première action présente sur le tableau, le crédit est non bonifié donc le coût (100 000 DA) est totalement à la charge de l'entreprise. Il est à noter que pour la phase 1, le ministère (ordonnateur de fond) paye directement le bureau d'étude et de conseil. Quant aux phases 2 et 3, l'entreprise paye le bureau d'étude, ensuite le ministère procède au remboursement de celle-ci.

SECTION 2 : Bilan de l'ANDPME et compétitivité des PME ayant adhéré au PNMAN : méthodologie et données

Le programme national de mise à niveau a été lancé officiellement le 02/01/2011 par le ministre de l'industrie, de la PME et de la promotion d'investissement, pour un objectif de mettre à niveau 20 000 PME. En effet, aucune entreprise n'a accompli son processus de mise à niveau. D'un autre côté la multi-dimensionnalité des actions offertes par le programme peut être le moyen efficace que cherche les PME Algériennes dans leur développement.

De ce fait, et pour bien cerner le rôle de l'ANDPME et du PNMAN dans la promotion du secteur de la PME, le fond de notre travail repose sur deux axes, le premier s'intéresse à l'agence nationale de développement de la PME, notamment son rôle et sa place comme l'instrument de l'Etat en matière de promotion du secteur de la petite et moyenne entreprise, qui a parmi ses missions principales dicter par décret exécutif « la mise en place des stratégies sectorielle en matière de promotion et de développement de la PME ». Dans cette optique, il nous apparut opportun d'analyser le bilan de cette dernière afin d'évaluer l'insertion du programme sur le territoire national et détecter les meilleurs rapport « PME - secteur d'activité - région » qui peuvent constitue la base d'une démarche vers un réel développement secto-régional.

Le deuxième axe s'intéresse à un échantillon de PME ayant adhéré au PNMAN à travers une démarche économétrique qui a pour but d'évaluer la compétitivité de ces dernières, leur besoin en termes de facteurs de compétitivité et l'aptitude des actions du PNMAN à aider ces PME pour améliorer et développer leur capacité compétitive.

L'objectif de cette section, est en premier lieu la présentation du bilan général de l'ANDPME entre le 02/01/2011 et 31/12/2015. En deuxième lieu il s'agit de présenter la démarche d'une étude quantitative multivariée sur le bilan de l'ANDPME, qu'on utilisera pour mesurer et évaluer l'étendue et l'insertion du programme sur le territoire national. En troisième lieu, la présentation d'un échantillon des PME ayant adhéré au programme ainsi que la présentation d'une démarche économétrique que nous allons utiliser pour évaluer la compétitivité des PME constituant l'échantillon, et ce, pour évaluer le rapport entre le besoin des PME en termes de facteurs de compétitivité et la nature des actions de mise à niveau.

1. Le bilan de l'ANDPME (2011-2015)

Sur le plan de l'adhésion des PME au programme, au mois de décembre 2015 l'ANDPME compte 4680 dossiers déposés au niveau de l'agence, avec 2557 dossiers acceptés (qui répondent aux critères d'éligibilité) et 2123 demandes refusées. Le tableau suivant résume les chiffres clés du bilan de l'ANDPME (2011-2015) :

Tableau N° III.6 : Chiffres clés du bilan de l'ANDPME (2011-2015)

Désignation	Dossiers reçus	Dossiers accepter	Dossiers refuser	Dossiers accepter et ajournés	Diagnostic	Mise en œuvre du plan de MAN
Nombre	4680	2557	2123	1798	759	40
%	100	54,64	45,36	38,42	16,21	0,85

Source : établi par l'étudiant à partir des données de l'ANDPME

Le tableau ci-dessus indique que 54,64% des dossiers déposés satisfont aux critères d'éligibilité et sont par conséquent acceptés. La part des dossiers refusés est de l'ordre de 45,36% du total des demandes reçues par l'agence, selon le chef de département « amélioration de la compétitivité des entreprises » qui est chargé d'examiner les dossiers reçus en matière d'éligibilité « la quasi-totalité des demandes refusées concerne des entreprises qui ont des déséquilibres financiers ».

Les dossiers ajournés et ensuite acceptés après complément représentent 38,42% du total des dossiers reçus, ces derniers ont été ajournés à cause de l'absence d'une ou plusieurs pièces constituant le dossier d'adhésion.

Par ailleurs, sur le total des entreprises acceptés seulement 759 ont été diagnostiquées, ce nombre représente 16,21% du total des demandes reçues par l'agence. Ce taux apparaît faible si on prend en considération le fait que le programme a été lancé avant 5 ans.

Le nombre des entreprises qui ont commencé la mise en œuvre des actions de mise à niveau recommandées par les bureaux d'études agréés par l'ANDPME est de l'ordre de 40 entreprises, ce qui représente 0,85% des entreprises qui ont demandé l'adhésion au programme. Il faut noter qu'aucune entreprise n'a achevé et accompli l'application des actions de mise à niveau.

En effet, sur les 4680 dossiers déposés nous retrouvons plusieurs secteurs retenus, le tableau suivant présentera la part de participation de chaque secteur.

Tableau N° III.7 : Répartition des demandes de MAN par secteur d'activité

Secteur	AGRO	BTPH	Industrie	Pêche	Service	TIC	Tourisme	Transport	Total
Dossier déposé	227	2913	765	77	467	9	65	127	4680
Part (%)	4,85	62,24	16,34	1,65	10	0,20	1,40	2,41	100

Source : établi par l'étudiant à partir des données de l'ANDPME

Le tableau indique une domination du secteur BTPH, cela peut être expliqué par le nombre important de PME créées dans ce secteur ces dernières années.

Les secteurs TIC, pêche, tourisme et transport sont caractérisés par des parts de participation très faible par rapport aux secteurs BTPH et industrie, cela est dû selon le chef de département

« amélioration de la compétitivité des entreprises » au nombre réduit des PME dans le secteur des TIC, mais aussi à la vision des dirigeants des PME.

Dans le but de se rapprocher des PME et les inciter à adhérer au programme, l'ANDPME dispose de cinq délégations régionales situées à (Oran, Annaba, Sétif, Ghardaïa, Alger). Chaque délégation est chargée de :

- Collecter les demandes de mise à niveau des PME qui opèrent dans le périmètre souligné.
- Informer et Orienter les dirigeants des PME sur les critères, la démarche, les actions et les objectifs du programme national de mise à niveau.
- La mise en place des actions de communication et de collaboration avec les autres organes impliqués dans la politique de la promotion du secteur de la PME.

A la fin du mois de décembre 2015, les demandes des PME voulant adhérer au programme national de mise à niveau auprès de ces délégations sont réparties comme suit :

Tableau N° III.8: Répartition des demandes de MAN par délégation

Délégations	Alger	Sétif	Annaba	Oran	Ghardaïa	Total
Nombre de demande	1095	1638	1175	588	184	4680
Part (%)	23,40	35	25,11	12,56	3,93	100

Source : établi par l'étudiant à partir des données de l'ANDPME

Les délégations d'Alger et Sétif ont le plus grand nombre de demandes d'adhésion, cela s'explique par le nombre de PME existantes dans la région centre du pays et par le fait que ces délégations disposent d'une avance temporelle d'une année par rapport aux autres délégations.

La délégation de Ghardaïa enregistre seulement 184 demandes, soit 3,93% du total des dossiers d'adhésions, cela peut être expliqué par le manque d'information et le nombre des PME dans la région du Grand sud qui est faible par rapport à d'autres régions du pays.

En effet, seules 759 PME ont bénéficié, jusqu'à présent, des décisions d'octroi des aides financières, soit 16% des PME désirant adhérer au programme national de mise à niveau.

Le tableau suivant présente le nombre de PME éligibles au programme par type de PME.

Tableau N° III.9 : Répartition des décisions d'octroi d'aides par type de PME

Type de PME	Très petite entreprise	Petite entreprise	Moyenne entreprise
Nombre	209	380	170
Part (%)	27,60	50	22,40

Source : établi par l'étudiant à partir des données de l'ANDPME

Selon le tableau ci-dessus, plus de 50% des PME éligibles au programme sont des petites entreprises employant de 10 à 49 salariés. Vient après la très petite entreprise avec 27,60% du total des décisions.

En fin la moyenne entreprise avec 22,67% sur les 759 décisions d'octroi d'aides financières signées.

2. Présentation de l'analyse descriptive multivariée

Cette sous-section tente de présenter la méthode de l'analyse en composante principale (ACP), qui fait partie des analyses de données caractérisées par plusieurs variables. Qu'on utilisera pour analyser le bilan de l'ANDPME (2011-2015).

2.1. L'utilité de l'ACP

L'ACP est une méthode d'analyse multivariée exploratoire à partir d'une population d'individus caractérisée par un ensemble de variables quantitatives, elle fournit le moyen pour résumer le maximum d'informations possibles avec le minimum de déperdition possible, afin de :

- Faciliter l'interprétation d'un grand nombre de données initial.
- Donner plus de sens aux données réduites.
- Connaitre le profil de chaque individu.
- Chercher les ressemblances entre les individus.
- Chercher les ressemblances entre les variables.

2.2. Les types de variables peuvent être traités par l'ACP

L'ACP s'intéresse aux tableaux de données rectangulaires, avec des individus positionnés en lignes et des variables positionnées en colonnes. On peut distinguer deux types de variables peuvent traitées par L'ACP :

- Variables quantitatives.

- Variables qualitative ordinales.

2.3. Les types d'ACP

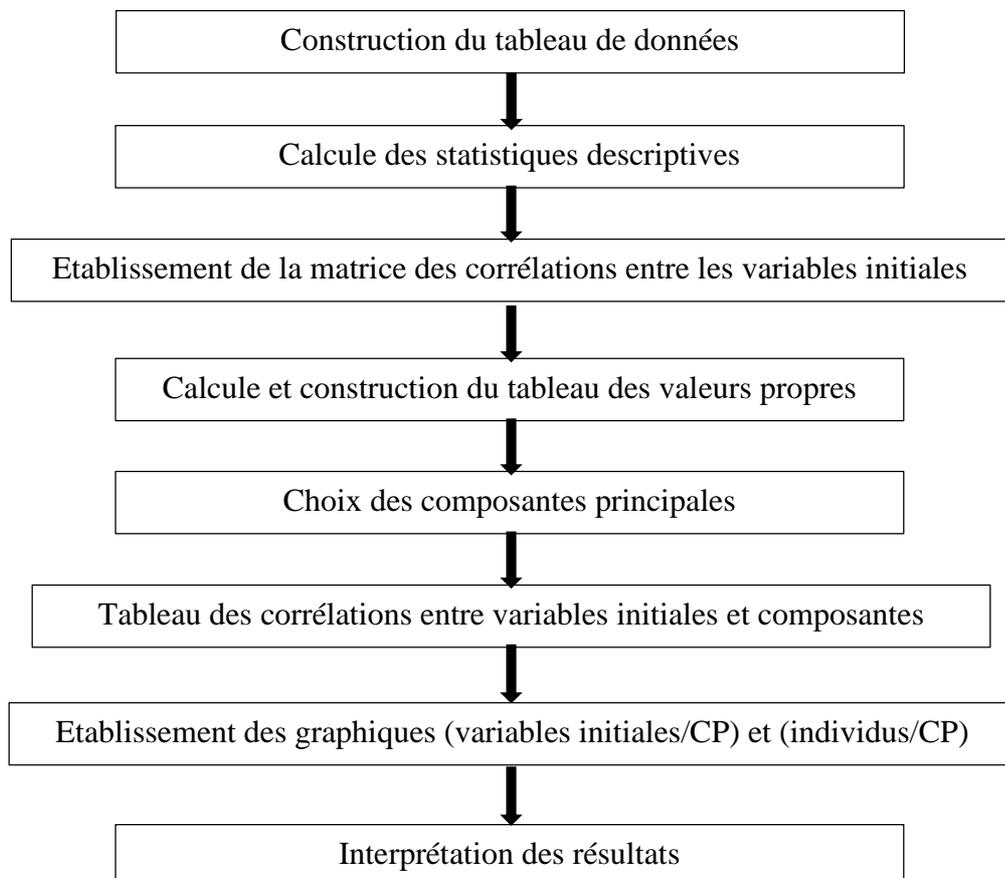
On peut distinguer deux types d'ACP, la première s'intéresse aux variables qui ont la même unité de mesure et un même ordre de grandeur c'est-à-dire des variables qui ont des écarts types qui se rapprochent ce type s'appelle analyse en composantes principales centré.

Tandis que la deuxième s'intéresse aux variables qui ont des unités de mesure différentes ou un ordre de grandeur différent. Ce type s'appelle analyse en composantes principales centrées réduite.

2.4. La démarche de l'ACP

L'analyse en composantes principales comprend plusieurs étapes indispensables, la première est la construction du tableau de données initiales, jusqu'à la dernière ; celle de l'interprétation des résultats. Le schéma suivant montre la structure des étapes de l'ACP :

Figure N° III.3 : Démarche de l'analyse en composantes



Source : M. Crucianu et al, « Méthodes factorielles pour l'analyse des données », Ed Lavoisier, Paris, 2004, p. 17-85.

2.5. Objectif de cette analyse

L'ANDPME est chargée de la mise en œuvre du programme national de mise à niveau, qui fait partie de la politique nationale de la promotion de la petite et moyenne entreprise, en effet le programme a maintenant 5 ans depuis son lancement en janvier 2011, de même la caractéristique qui différencie ce programme par rapport aux autres qui ont été effectués durant les 30 dernières années, c'est que ce dernier est un programme national qui vise à mettre à niveau 20000 PME à travers le territoire national, dans plus de six secteurs d'activités avec un budget de réalisation qui dépasse les 38 600 milliards de dinars.

L'exploitation des résultats fournis par l'agence fait ressortir que l'ANDPME n'a pas réussi à atteindre les objectifs escomptés par les pouvoirs publics, car sur les 5 ans du programme national de mise à niveau, il y a seulement 4860 PME qui ont demandé l'adhésion au programme, et seulement 40 entreprises ont commencé l'application des actions du programme. De ce fait, il nous apparaît judicieux voire indispensable d'analyser les résultats des 5 dernières années pour comprendre la situation actuelle et détecter les principaux obstacles qui ont freiné la mise en œuvre du programme, afin de prendre les actions correctives.

Le périmètre de ce programme, nous donne une occasion de poser la question concernant son étendue et son insertion à travers le territoire national. En d'autres termes, où se situent les PME qui pourraient constituer la base d'édification d'un réel développement secto-régional ?

La réponse à cette question donne un certain éclaircissement pour les décideurs de l'AGENCE, pour évaluer le rapport entre les moyens déployés, les objectifs assignés et les résultats escomptés, c'est-à-dire, elle permet d'évaluer l'efficacité et l'efficience de la gestion du programme national de mise à niveau et de proposer des solutions aux obstacles et contraintes qui entravent l'achèvement des objectifs visés.

Afin de, mieux exploiter et comprendre cette analyse descriptive multivariée, nous allons considérons par hypothèse qu'une demande d'adhésion au programme traduit la volonté du dirigeant de la PME pour développer son entreprise et une demande refusée traduit le déséquilibre financier de la PME.

De plus, dans l'objectif de disposer d'une vision plus pertinente de la mise en œuvre du programme et de son impact sur la compétitivité des PME sélectionnées, il est judicieux de compléter l'analyse des objectifs, des instruments et des processus adoptés par l'ANDPME par l'analyse des actions et des conséquences sur des cas réels ayant bénéficié de ce programme de mise à niveau. D'où la nécessité d'établir un échantillon pour mieux comprendre les conditions

et modalités d'éligibilité ainsi que l'impact de la mise en œuvre du programme sur leur compétitivité.

3. Essai d'évaluation de la compétitivité de 16 PME ayant adhéré au PNMAN : échantillon et méthode adoptée

Compte tenu de l'importance des programmes de mise à niveau sur les PME et leurs environnements, cette partie tentera de décrire l'échantillon et la méthode qui a pour objectif d'analyser les conditions et modalités de mise en œuvre des programmes, les phases entamées et les résultats obtenus, et ce, à travers les cas de 16 PME privées Algériennes qui ont adhéré au programme national de mise à niveau.

Dans un premier temps nous essayons d'évaluer leur compétitivité avec une démarche économétrique, afin de voir où se positionne la performance économique de ces PME. Ceci sera suivi, en second lieu, par la présentation du résumé des diagnostics et des plans de mise à niveau préconisés. Donc l'objectif est l'évaluation du rapport entre le besoin des PME en termes de facteurs de compétitivité et la nature des actions de mise à niveau. Les résultats seront présentés dans la « section3 de ce chapitre ».

3.1. Présentation de l'échantillon

Durant notre stage au niveau de l'agence nationale de développement de la PME, 32 diagnostics ont été mis à notre disposition. Ils concernent des PME qui ont commencé la mise en œuvre du plan de mise à niveau, c'est-à-dire qui sont passés à l'étape de l'investissement (matériel et immatériel).

De ces 32 diagnostics, on a pu extraire quelques données comptable (Bilan et TCR visés par l'administration fiscale), sur la période (2012-2013) de 16 PME, c'est-à-dire 32 observations statistiques.

Nous avons choisi un échantillon de 16 PME à cause de l'absence d'une ou plusieurs données dans les diagnostics des 16 autres PME, et ce pour avoir un modèle sans observations manquantes, afin d'utiliser la méthode du panel équilibré.

Les 16 PME choisies opèrent dans plusieurs secteurs, le tableau suivant résume les caractéristiques de l'échantillon :

Tableau N° III.10 : Description des PME de l'échantillon

PME	Statut juridique	Secteur d'activité	Localisation	Propriété
1	SPA	Industrie	Alger	Privée
2	EURL	BTPH	Alger	Privée
3	SARL	Industrie	Alger	Privée
4	SARL	Agroalimentaire	Alger	Privée
5	EURL	BTPH	Boumerdes	Privée
6	SARL	Industrie	Chlef	Privée
7	SARL	Agroalimentaire	Annaba	Privée
8	SARL	Industrie	Annaba	Privée
9	EURL	Service	Constantine	Privée
10	EURL	Industrie	Alger	Privée
11	EURL	Agroalimentaire	Alger	Privée
12	EURL	Service	Alger	Privée
13	SARL	Industrie	Bejaia	Privée
14	SNC	BTPH	Tizi-Ouzou	Privée
15	EURL	Industrie	Mostaganem	Privée
16	EURL	BTPH	Alger	Privée

Source : établi par l'étudiant à partir des diagnostics des PME a l'ANDPME

D'après le tableau ci-dessus, on remarque que :

- Les PME de l'échantillon opèrent dans 4 secteurs d'activités (7 industries, 3 agroalimentaires, 4 BTPH et 2 services).
- Les statuts juridiques sont répartis comme suit ;(6 SARL, 8 EURL, 1 SNC, 1 SPA)

- Toutes les PME sont des propriétés privées
- 10 PME sont localisées au CENTRE, 4 à l'EST et 2 à l'OUEST du Pays.

3.2. Le modèle statistique utilisé

Nous allons utiliser la méthode de régression linéaire multiple (Tobit) sur un Panel de données, cette méthode est utilisée lorsque la variable dépendante est bornée d'un seul ou des deux côtés.

Cette méthode semble la plus optimale dans ce cas puisque la variable dépendante dans ce travail est soit le rendement économique (ROA) ou le rendement financier (RFP). En effet, les valeurs de ces variables sont incluses entre 0 et 1 dans la majorité des cas. Nous allons utiliser le logiciel SPSS V.21 pour traiter le modèle.

3.2.1. Les variables du modèle

Partant des données disponibles dans les diagnostics des PME et quelques études antérieures qui ont traité de la problématique de l'évaluation de la compétitivité des entreprises, nous avons sélectionné un ensemble d'indicateurs¹ qui peuvent nous donner une explication sur le niveau de compétitivité des PME ayant adhéré au programme national de mise à niveau et qui ont commencé l'application des actions recommandées par les bureaux de conseils.

3.2.1.1. Variables dépendantes

Ces variables nous permettent de mesurer le rendement économique et financier des PME sélectionnées.

- Le rendement économique (**ROA**= Résultat Net / Actif Total), traduit l'efficacité dont l'entreprise fait preuve en utilisant son patrimoine économique global pour dégager un résultat sur toutes ses activités.
- Le rendement financier (**RFP**= Résultat Net / fonds propre), c'est l'expression classique du taux de profit dégagé sur les capitaux fournis par les propriétaires.

Dans notre cas nous allons utiliser ces deux indicateurs pour évaluer la compétitivité des 16 PME de l'échantillon.

3.2.1.2. Variables indépendantes

Nous allons utiliser un ensemble d'indicateurs indépendants utilisés souvent dans ce genre d'études, qui sont :

- Le chiffre d'affaires **CA** (l'ensemble des ventes totales de l'entreprise), permet de donner une idée sur la capacité commerciale de la PME.

¹ Voir ANNEXE N° 05.

- La valeur ajoutée **VA**, traduit la contribution de l'entreprise à l'économie nationale, elle permet de connaître le rapport entre le total des ventes de l'entreprise et ses consommations.
- Le nombre d'employés **EMPL**, est un indicateur de la taille de l'entreprise.
- Le taux d'encadrement **ENCAD** (Total des employés / Total des cadres), exprime la qualité de gestion des ressources humaines dans l'entreprise.
- Le rendement du chiffre d'affaires (**ROS**= Résultat Net / Chiffre d'Affaires), permet d'établir la marge générée par l'activité de l'entreprise. Il traduit donc l'efficacité globale de l'entreprise, dans l'ensemble de ses activités.
- La productivité **PRODC** (Valeur Ajoutée / Total des employés), mesure la participation de chaque employé dans la création de la valeur pour l'entreprise.
- La productivité Nette **PRODNET** (Résultat Net / Total des employés), mesure la participation de chaque employé dans le résultat de l'entreprise.
- La Capacité d'endettement **CAPENDT** (Dette à long et à moyenne terme / capitaux propres), permet de juger de la capacité de l'entreprise à s'endetter.
- Le degré d'endettement **DEGRENDT** (Dette Total / Passif Total), permet de mesurer la participation des dettes dans le total des ressources de l'entreprise.

A partir de tous ce qui précède, on peut résumer le modèle par les deux relations suivantes :

$$ROA_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 CA_{it} + \alpha_2 VA_{it} + \alpha_3 EMPL_{it} + \alpha_4 ENCAD_{it} + \alpha_5 ROS_{it} + \alpha_6 PRODC_{it} + \alpha_7 PRODNET_{it} + \alpha_8 CAPENDT_{it} + \alpha_9 DEGRENDT_{it} + U_{it} \dots \dots \dots (1)$$

$$ROE_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 CA_{it} + \alpha_2 VA_{it} + \alpha_3 EMPL_{it} + \alpha_4 ENCAD_{it} + \alpha_5 ROS_{it} + \alpha_6 PRODC_{it} + \alpha_7 PRODNET_{it} + \alpha_8 CAPENDT_{it} + \alpha_9 DEGRENDT_{it} + U_{it} \dots \dots \dots (2)$$

$t=1,2 \quad \text{et} \quad i=1 \dots \dots \dots 16$

3.2.2. Hypothèses du modèle

- **H₁** : il existe une relation positive et significative entre le (CA et VA) et le niveau de compétitivité.
- **H₂** : il existe une relation positive et significative entre le rendement du chiffre d'affaires et le niveau de compétitivité.
- **H₃** : il existe une relation positive et significative entre la taille de l'entreprise et le niveau de compétitivité.

- H_4 : il existe une relation positive et significative entre le taux d'encadrement et le niveau de compétitivité.
- H_5 : il existe une relation positive et significative entre la (productivité et productivité nette) et le niveau de compétitivité.
- H_6 : il existe une relation positive et significative entre la capacité d'endettement et le niveau de compétitivité
- H_7 : il existe une relation négative entre le degré d'endettement et le niveau de compétitivité.

SECTION3 : Bilan de l'ANDPME et compétitivité des PME ayant adhéré au PNMAN : résultats et propositions

Après la présentation de la démarche et des méthodes utilisées, cette section fera l'objet de l'analyse et l'interprétation des résultats ainsi qu'un ensemble de propositions en guise de pistes des solutions et d'orientations pour une meilleure contribution de l'ANDPME dans la promotion de la compétitivité des PME Algériennes.

1. Résultats relatifs à l'analyse en composante principale

1.1. Construction du tableau de données

Les documents mis à notre disposition durant notre stage par l'ANDPME, portent essentiellement sur les bilans de chaque wilaya, qui sont transmis par les délégations régionales de l'agence. A partir des données collectées, un tableau de données est construit, il est constitué en lignes par les 48 wilayas du pays et en colonnes par les différentes variables (le nombre de demandes dans les secteurs : BTPH, Industrie, Agroalimentaire, Pêche, Services, Technologie Transport ; le nombre de dossiers acceptés, refusés et ajournés, le nombre des diagnostics effectués jusqu'à la fin 2015 et le nombre des plans de mise à niveau lancés).

Remarquons que toutes les variables sont quantitatives, cela nous permet d'utiliser l'analyse en composantes principales, en utilisant le logiciel SPSS V.21. Le tableau de données se présente comme suit :

Tableau N° III.11 : Tableau de données

wilaya	ID	nb.D MAN	BTPH	AGRO	INDUS	PECHE	SERVI	TIC	TOURI	TRANS	nd.D.ACCEP	nb.D.refus	nb.D.AJOUR	DIAGNO	M. EN OEUV
ADRAR	1	55	43	0	4	0	7	0	0	1	18	37	18	0	0
CHLEF	2	97	66	1	20	3	3	0	1	3	64	33	45	19	0
LAGHOUAT	3	53	42	1	3	0	6	0	0	1	22	31	22	0	0
OUM EL BOUAGI	4	45	36	1	7	0	1	0	0	0	23	22	19	4	0
BATNA	5	110	82	2	17	0	5	0	1	3	71	39	52	19	0
BEJAIA	6	125	58	10	36	0	18	0	1	2	78	47	49	29	2
BISKRA	7	290	197	2	17	0	65	0	1	8	95	195	84	11	1
BECHAR	8	12	9	0	0	0	2	0	1	0	6	6	5	1	0
BLIDA	9	115	26	24	54	0	9	0	0	2	54	61	31	23	5
BOUIRA	10	35	19	3	11	2	0	0	0	0	20	15	14	6	1
TAMANRASSET	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TEBESSA	12	102	82	4	12	0	2	0	1	1	50	52	43	7	0
TLEMCEN	13	60	17	15	18	1	9	0	0	0	38	22	20	18	1
TIARET	14	29	24	0	1	0	2	0	2	0	14	15	12	2	0
TIZI OUZOU	15	103	59	9	19	0	13	0	1	2	76	27	36	40	5
ALGER	16	385	126	34	108	0	88	8	7	14	222	163	114	108	7
DJELFA	17	26	25	0	1	0	0	0	0	0	9	17	4	5	0
JIJEL	18	156	96	1	15	36	6	0	0	2	99	57	65	34	0
SETIF	19	496	358	11	73	0	34	0	7	8	317	179	258	59	5
SAIDA	20	23	18	0	4	0	1	0	0	0	17	6	15	2	0
SKIKDA	21	243	208	2	9	10	11	0	0	1	71	172	49	22	1
SIDI BEL ABBES	22	47	29	3	8	1	5	0	0	1	24	23	20	4	0
ANNABA	23	363	240	4	47	3	31	0	11	19	166	197	104	62	2
GUELMA	24	98	76	5	9	0	7	0	0	1	58	40	43	15	0
CONSTANTINE	25	162	70	5	40	0	35	0	2	6	110	52	84	26	3
MEDEA	26	45	33	1	6	0	3	0	1	1	27	18	22	5	0
MOSTAGANEM	27	52	25	8	7	0	6	0	1	4	27	25	18	9	0
M'SILA	28	135	101	5	18	0	8	0	0	3	81	54	70	11	0
MASCARA	29	44	28	4	8	0	3	0	0	1	19	25	14	5	0
OUARGLA	30	27	9	0	5	0	8	0	2	3	17	10	14	3	0
ORAN	31	220	72	21	52	3	40	0	18	14	118	102	80	38	3
EL BAYADH	32	23	18	0	1	0	2	0	1	0	8	15	8	0	0
ILLIZI	33	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B.B. ARRERIDJ	34	107	82	2	14	0	5	0	0	4	71	36	52	19	2
BOUMERDES	35	127	99	4	15	0	4	0	0	5	95	32	39	56	2
EL TARF	36	73	58	6	4	1	2	0	0	2	41	32	29	12	0
TINDOUF	37	2	2	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0
TISSEMSILT	38	8	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	0	4	0
ELOUED	39	74	36	4	21	0	6	0	0	7	49	25	40	9	0
KHENCHELA	40	41	30	1	9	0	0	0	0	1	22	19	19	3	0
SOUK AHRAS	41	35	27	3	2	0	2	0	1	0	16	19	7	9	0
TIPAZA	42	69	25	10	25	5	1	0	3	0	35	34	31	4	0
MILA	43	142	122	2	11	0	4	0	0	3	92	50	69	23	0
AIN DEFLA	44	78	68	1	5	0	2	0	1	0	42	36	33	9	0
NAAMA	45	12	12	0	0	0	0	0	0	0	1	11	1	0	0
TEMOUCHENT	46	44	16	6	4	12	4	0	1	1	20	24	16	4	0
GHARDAIA	47	42	19	3	16	0	4	0	0	0	27	15	16	11	0
RELIZANE	48	50	25	9	9	0	3	1	0	3	22	28	13	9	0
total	/	4680	2913	227	765	77	467	9	65	127	2557	2123	1798	759	40

Source : établi par l'étudiant à partir des données de l'ANDPME

1.2. Statistiques descriptives

Tableau N° III.12 : Statistiques descriptives des variables initiales

Statistiques descriptives				
	Moyenne	Ecart-type ^a	n analyse ^a	N manquantes
nb BTPH	60,69	68,847	48	0
nb AGRO	4,73	6,782	48	0
nb INDUS	15,94	20,927	48	0
nb PECH	1,60	5,603	48	0
nb SERV	9,73	17,085	48	0
nb TIC	,19	1,161	48	0
nb TOURI	1,35	3,225	48	0
nb TRANS	2,65	4,050	48	0
nb.D.ACCEPT	53,27	59,403	48	0
nb.D.REFUS	44,23	50,923	48	0
nb DIAGNO	15,81	20,728	48	0

a. Pour chaque variable, les valeurs manquantes sont remplacées par la moyenne des variables.

Nous remarquons à partir de ces résultats que le secteur BTPH a la plus grande moyenne de demande de mise à niveau par wilaya, suivi par le secteur de l'industrie par environ de 16 demandes. Tandis que les secteurs : agroalimentaire, pêche, technologie, tourisme et transport ont des moyennes qui ne dépassent pas les 5 demandes par wilaya.

Les moyennes des demandes de mise à niveau acceptées et refusées sont proches l'une de l'autre, cela signifie qu'entre deux demandes déposées au niveau de l'agence, l'une est acceptée et l'autre est refusée.

Les écarts types des demandes dans les différents secteurs, sont très éloignés, cela signifie qu'il y a une grande dispersion entre les wilayas en matière de demande de MAN dans chaque secteur.

1.3. Test de significativité des corrélations de PEARSON

Ce test est une méthode d'analyse bi-variée, il sert à croiser deux variables quantitatives afin de détecter l'existence d'une relation significative entre les deux. Une corrélation significative entre deux variables du tableau de données, permet une réduction significative de la dimension de ce dernier. Ce test est indispensable pour faire une ACP.

H₀ : il n'y a aucune corrélation significative entre les variables du tableau de données.

H₁ : il y a au moins une (01) corrélation significative entre les variables du tableau de données.

On remarque¹ qu'il y a plusieurs corrélations de Pearson significatives, par exemple (la corrélation entre le nombre de diagnostics et le nombre de demandes de MAN dans le secteur de l'industrie et la corrélation entre le nombre de demandes refusées et le nombre de demandes dans le secteur BTPH). Cela nous donne la possibilité de rejeter l'hypothèse H0 et retenir l'hypothèse H1. Donc l'ACP est adaptée à ce tableau de données.

1.4. Matrice des corrélations

Elle donne les coefficients de corrélation linéaire des variables deux à deux, elle permet de découvrir les variables les plus corrélées.

Tableau N° III.13 : Matrice des corrélations entre les variables du tableau de données

Matrice de corrélation

	nb BTPH	nb AGRO	nb INDUS	nb PECH	nb SERV	nb TIC	nb TOURI	nb TRANS	nb.D. ACCEPT	nb.D. REFUS	nb DIAGNO
Corrélation nb BTPH	1,000	,195	,554	,135	,560	,130	,422	,615	,868	,891	,631
nb AGRO	,195	1,000	,831	-,044	,631	,645	,503	,505	,528	,414	,675
nb INDUS	,554	,831	1,000	-,003	,796	,639	,629	,739	,846	,673	,860
nb PECH	,135	-,044	-,003	1,000	-,029	-,047	,015	,001	,113	,144	,128
nb SERV	,560	,631	,796	-,029	1,000	,665	,580	,766	,722	,779	,731
nb TIC	,130	,645	,639	-,047	,665	1,000	,249	,413	,407	,336	,646
nb TOURI	,422	,503	,629	,015	,580	,249	1,000	,792	,580	,559	,555
nb TRANS	,615	,505	,739	,001	,766	,413	,792	1,000	,741	,748	,755
nb.D. ACCEPT	,868	,528	,846	,113	,722	,407	,580	,741	1,000	,798	,860
nb.D. REFUS	,891	,414	,673	,144	,779	,336	,559	,748	,798	1,000	,673
nb DIAGNO	,631	,675	,860	,128	,731	,646	,555	,755	,860	,673	1,000

On remarque que, tous les coefficients de corrélations sont positifs, ce qui signifie que toutes les variables varient dans le même sens, certaines étant fortes (0,891 et 0,86), d'autres moyennes (0,422 et 0,414), d'autres enfin plutôt faibles (0,249 et 0,336).

Sauf la variable « le nombre de demandes de mise à niveau dans le secteur PECHE », qui est corrélée négativement avec les variables « nb demande Agroalimentaire, nb demande industrie, nb demande technologie, nb demande service », cela signifie que les wilayas caractérisées par un nombre important de demandes de mise à niveau dans les secteurs agroalimentaire, industrie, technologie et service, sont aussi marquées par une faible ou une absence des demandes dans le secteur de la pêche.

¹ Voir ANNEXE N° 06.

1.5. Tableau des valeurs propres

Tableau N° III.14 : Tableau des valeurs propres

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	6,731	61,195	61,195	6,731	61,195	61,195
2	1,458	13,258	74,453	1,458	13,258	74,453
3	,967	8,788	83,241			
4	,714	6,487	89,728			
5	,440	4,003	93,731			
6	,300	2,729	96,460			
7	,149	1,358	97,818			
8	,126	1,147	98,965			
9	,074	,672	99,637			
10	,040	,362	99,998			
11	,000	,002	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Le tableau ci-dessus montre la participation de chaque composante principale (axe factoriel) dans l'information totale. Chaque axe factoriel est représenté par une valeur propre qui lui correspond.

La colonne « total », montre les valeurs propres qui représentent les axes factoriels et la deuxième colonne « % de la variance » montre la part d'information expliquée par chaque composante principale.

On prend en considération les deux axes factoriels, car leurs valeurs totales (6,731 et 1,458) sont supérieures à 1, ces deux axes permettent d'expliquer environ 75% de l'information totale, soit une perte de 25%.

1.6. Corrélation entre variables initiales et axes factoriels

Tableau N° III.15 : Corrélation entre variables initiales et axes factoriels

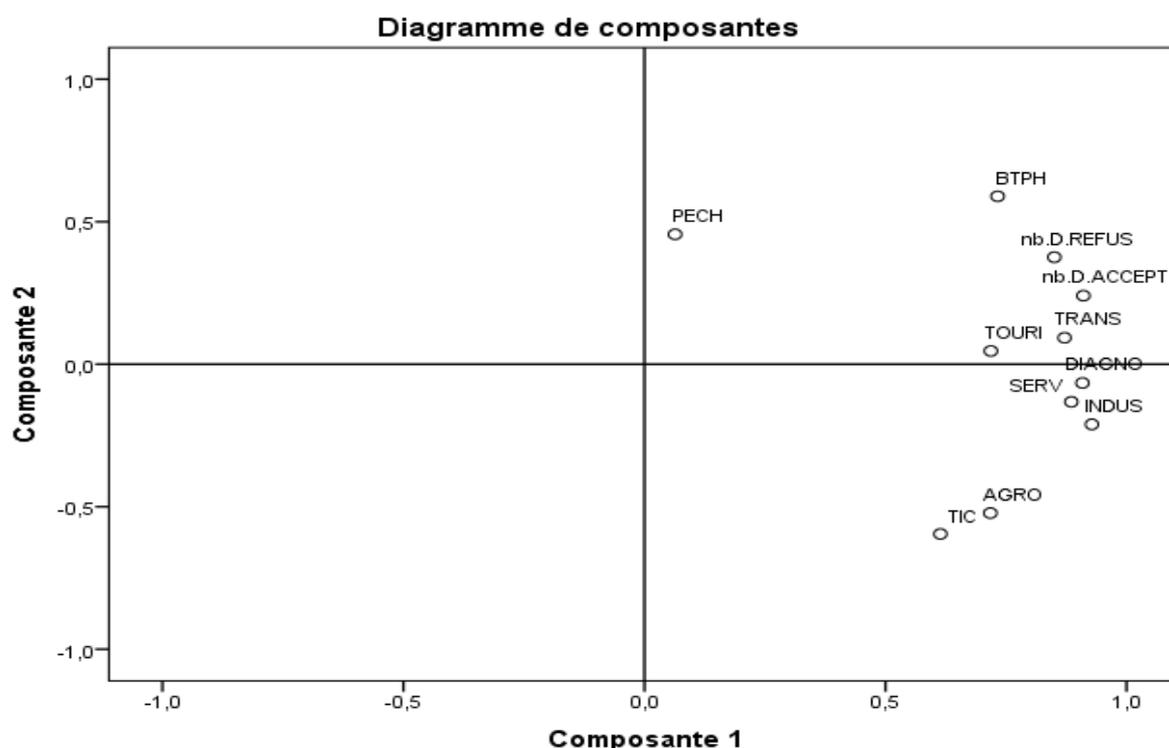
	Composante	
	1	2
nb INDUS	,928	-,211
nb.D.ACCEPT	,911	,240
nb DIAGNO	,909	-,066
nb SERV	,886	-,132
nb TRANS	,872	,093
nb.D.REFUS	,850	,376
nb BTPH	,733	,589
nb TOURI	,719	,047
nb AGRO	,717	-,522
nb TIC	,614	-,596
nb PECH	,063	,456

Le tableau ci-dessus représente les coordonnées des variables initiales sur les deux composantes principales, ces coordonnées représentent les corrélations entre les variables initiales et les axes factoriels, elles sont toutes comprises entre 1 et -1. En effet, plus la coordonnée est proche de 1 ou -1 plus la variable initiale est mieux représentée.

On remarque que, toutes les variables initiales sont corrélées positivement avec le premier axe factoriel, cela signifie qu'elles sont bien positionnées et représentées. Le deuxième axe oppose les variables (INDUS, SERVI, AGRO, TIC) et (BTPH, TOURI, TRANS, PECH), donc ce dernier sépare les wilayas en termes de demandes de mise à niveau dans les deux groupes de variables (secteurs).

1.7. Graphique des variables initiales et des axes factoriels

Figure N° III.4 : Représentation graphique des variables initiales sur le premier plan factoriel



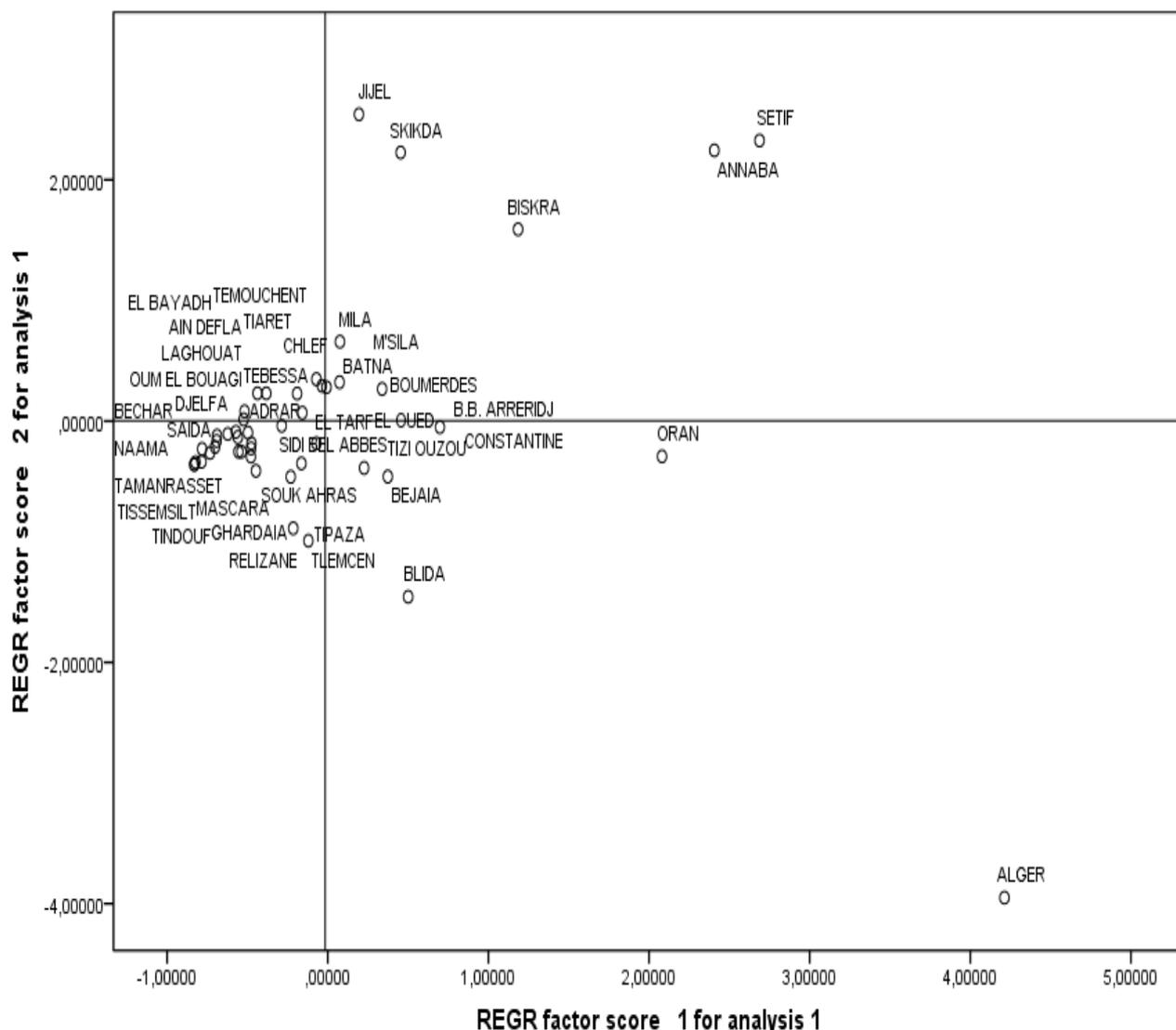
On remarque que la composante 1 (premier axe factoriel) est corrélée positivement avec toutes les variables initiales, le cœur problème est un facteur de taille. C'est-à-dire, cet axe sépare et ordonne les wilayas en termes de nombre de demandes de mise à niveau dans tous les secteurs.

La composante 2 est corrélée positivement avec les variables (BTPH, TOURI, TRANS, NB. D REFUS et NB. D ACCEPT) et négativement avec les variables (AGRO, TIC, INDUS, SERV DIAGNO), cela signifie que la composante 2 représente l'effet forme. C'est-à-dire, elle sépare les wilayas qui ont le plus demandé la mise à niveau dans les secteurs (industrie,

agroalimentaire, technologie et service) et les wilayas qui ont le plus demandées la mise à niveau dans les secteurs (BTPH, tourisme, transport) et *vice versa*.

1.8. Graphique des individus (wilayas) et les axes factoriels

Figure N° III.5 : Représentation graphique des wilayas sur le premier plan factoriel



On remarque que la wilaya d'Alger, est corrélée positivement avec le premier axe factoriel et négativement avec le deuxième axe factoriel, cela signifie que les PME d'Alger opérantes dans les secteurs (agroalimentaire, industrie, technologie, service) ont le plus grand nombre de demandes de mise à niveau par rapport aux autres PME qui opèrent dans les mêmes secteurs dans les autres régions du pays, mais elles sont aussi marquées par le nombre de diagnostics qui est le plus élevé par rapport aux autres wilayas.

Les villes (Bejaia, Blida, Tizi-Ouzou), ont des profils qui convergent vers le profil de la wilaya d'Alger mais avec une corrélation moyenne.

Nous Remarquons aussi que les wilayas (Sétif, Annaba, Biskra), sont corrélées positivement avec les deux axes factoriels, cela montre que les PME de ces wilayas opérantes dans les secteurs du (BTPH, tourisme, transport) ont le plus demandé la mise à niveau par rapport aux autres PME du pays.

Les villes de (Skikda, Jijel, Ain Timouchent), sont seulement corrélées avec le deuxième axe factoriel, ce qui signifie qu'elles détiennent la majorité des demandes de mise à niveau dans le secteur de la (Pêche).

Les villes qui sont corrélées négativement avec le premier axe factoriel et positivement avec le deuxième axe factoriel, ont des profils qui convergent vers celui des wilayas (Sétif, Annaba, Biskra), mais avec une corrélation faible, c'est-à-dire que les PME de ces wilayas ont une faible demande de mise à niveau et presque toutes les demandes viennent des secteurs (BTPH, tourisme et transport).

Toutes les villes qui sont corrélées négativement avec les deux axes factoriels sont caractérisées par une faible demande de mise à niveau dans tous les secteurs éligibles.

2. Résultats relatifs à l'essai de l'évaluation de la compétitivité de 16 PME ayant adhéré au PNMAN

2.1. Analyse descriptive des variables du modèle

Après la présentation des variables du modèle dans la section précédente, nous allons dans cette partie analyser ces variables à travers les corrélations et quelques statistiques descriptives.

Tableau N° III.16 : Statistique descriptive des variables du modèle

		Statistiques										
		CA	VA	EMPL	ENCAD	RFP	ROS	ROA	PRODC	CAPENDT	PRODNET	DEGRENDT
N	Valide	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	162632727,4	63472754,94	49,25	,199625	,246303	,041753	,056334	949636,8191	,790797	404221,0497	,482028
	Médiane	77290329,50	30211270,00	38,00	,178000	,132300	,074350	,037850	651033,5600	,070300	99369,7400	,580450
	Mode	2937231 ^a	1226030 ^a	9 ^a	,2000	-,4929 ^a	-1,4645 ^a	,0356	-843596,50 ^a	,0000	137,81 ^a	,0000
	Intervalle	711094954	394525411	171	,5777	2,0167	1,8264	,4260	5178969,05	4,9852	5137792,02	,8498
	Minimum	2937231	1226030	9	,0473	-,4929	-1,4645	-,1226	-843596,50	,0000	137,81	,0000
	Maximum	714032185	395751441	180	,6250	1,5238	,3619	,3034	4335372,55	4,9852	5137929,83	,8498

a. Il existe de multiples modes

A partir du tableau ci-dessus, nous remarquons que le taux d'encadrement est de l'ordre de 19%, ce taux apparaît comme convenable si on prend en considérations les spécificités des PME (section1 du chapitre1).

Le taux moyen du rendement économique ROA est de l'ordre de 56,33%, tandis que le taux moyen du rendement du fond propre est de 24,63%, cela signifie qu'une grande partie du rendement économique est transférée pour remboursement des dettes, car le degré d'endettement est de 48,20%.

Le taux moyen du rendement du chiffre d'affaires est de 41,75%, cela indique en moyenne que les 16 PME ont une bonne performance commerciale.

L'écart¹ entre la productivité et la productivité nette est de 545415,7694 DA cela signifie que les 16 PME subissent beaucoup de charges comme (les frais de personnels, les frais financiers, les dotations aux amortissements...).

La capacité d'endettement CAPENDT est de l'ordre de 0,79, elle est inférieure à 1, ce qui indique que les 16 PME ont une capacité d'aller vers le financement externe.

Tableau N° III.17 : Corrélations entre les variables du modèle

Corrélations												
	ROA	SECT	CA	VA	EMPL	ENCAD	ROS	PRODC	CAPENDT	PRODNET	DEGRENDT	
Corrélation de Pearson	ROA	1,000										
	SECT	,081	1,000									
	CA	,260	-,452	1,000								
	VA	,518	-,388	,827	1,000							
	EMPL	,077	-,466	,752	,630	1,000						
	ENCAD	,476	,414	-,247	,029	-,327	1,000					
	ROS	,657	,017	,056	,198	-,001	,084	1,000				
	PRODC	,490	-,302	,623	,845	,325	,082	,415	1,000			
	CAPENDT	-,080	,113	,045	,070	,132	,137	-,157	-,054	1,000		
	PRODNET	-,058	-,151	,370	,383	,190	,113	-,724	,048	,235	1,000	
	DEGRENDT	-,136	-,228	,031	,045	-,034	-,001	-,064	,080	,497	,175	1,000

Le tableau ci-dessus indique que la majorité des coefficients de corrélations sont faible, cela montre l'indépendance des variables du modèle qui est nécessaire pour la significativité de ce dernier.

2.2. Interprétation des résultats de la régression linéaire multiple

Après la présentation descriptive, nous allons essayer d'étudier la participation des variables indépendantes dans la compétitivité des 16 PME sélectionnées, à travers l'utilisation de la méthode de régression linéaire multiple sur un modèle de panel équilibrés.

¹ Productivité- productivité nette.

Les résultats obtenus, après le traitement du modèle avec le logiciel SPSS V.21 se présente comme suit :

Tableau N° III.18 : Coefficients de régression des deux modèle (1) et (2)

Variable dépendante	Rendement économique	Rendement du fond propre
Variable indépendante	ROA	RFP
Constante	-0,005	-0,119
Significativité	(0,817)	(0,524)
SECT	0,051	-0,011
Significativité	(0,528)	(0,935)
CA	-0,151	0,275
Significativité	(0,293)	(0,255)
VA	-0,413	-0,905
Significativité	(0,314)	(0,191)
EMPL	0,276	0,278
Significativité	(0,131)	(0,357)
ENCAD	0,247*	0,132
Significativité	(0,005)	(0,326)
ROS	1,530*	1,539*
Significativité	(0,000)	(0,000)
PRODC	0,156	0,336
Significativité	(0,534)	(0,425)
CAPENDT	-0,068	0,087
Significativité	(0,389)	(0,504)
PRODNET	1,232*	1,310*
Significativité	(0,000)	(0,011)
DEGRENDT	-0,188*	-0,116
Significativité	(0,032)	(0,406)
R-deux	0,930	0,803
Variation de F	27,818*	8,583*
Significativité	(0,000)	(0,000)
Nombre d'observation	32	32

*résultat significatif au seuil de 1%

Source : établi par l'étudiant à l'aide de SPSS V.21

D'après le tableau ci-dessus on remarque que les deux modèles sont significatifs¹, cela apparaît dans l'observation « variation de F » qui exprime le test de *Fisher*² qui est très significatif.

L'observation « R-deux » représente la contribution des variables indépendantes dans l'explication de la variable dépendante (ROA, RFP). Dans le modèle ROA on a R-deux égale à 0,930, ce qui signifie que les variables indépendantes expliquent à 93% la variable ROA et dans le modèle RFP on a R-deux égale à 0,803, ce qui signifie que les variables indépendantes expliquent 80,3% de la variable RFP.

On remarque à partir de l'analyse de la significativité des variables, qu'il y a des variables significatives et d'autres non significatives, (la non significativité de quelques indicateurs est due peut-être à la taille de l'échantillon, puisque tous les indicateurs utilisés dans ce travail sont tirés de quelques travaux antérieurs). De ce fait, nous avons procédé à la reprise du même travail³, en éliminant à chaque fois un indicateur non-significatif, afin d'améliorer la significativité des autres indicateurs, jusqu'à l'obtention des deux modèles présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau N° III.19 : Coefficients de régressions des variables significatives

Variable dépendante	Rendement économique	Rendement du fond propre
Variable indépendante	ROA	RFP
Constante	0,015*	0,040*
Significativité	(0,141)	(0,350)
ENCAD	0,279*	/
Significativité	(0,000)	/
ROS	1,220*	1,253*
Significativité	(0,000)	(0,000)
PRODNET	0,828*	0,944*
Significativité	(0,000)	(0,000)
DEGRENDT	-0,203*	/
Significativité	(0,002)	/
R-deux	0,913	0,749
Variation de f	1,550	0,866
Significativité	(0,224)	(0,360)
Nombre d'observation	32	32
*résultat significatif au seuil de 1%		

Source : établi par l'étudiant à l'aide de SPSS V.21

¹ L'interprétation de faite à l'aide de : R. Bourbonnais, « Econométrie : Manuel et exercices corrigés », 7^e édition, Dunod, Paris, 2009, P. 47-102.

² Le test de *Fisher* est utilisé pour tester la significativité globale du modèle.

³ Le détail du traitement du modèle avec SPSS V.21, voire ANNEXE N° 08.

On remarque à partir du tableau N° 23 que les indicateurs qui expliquent le rendement économique et financier avec une significativité élevée sont : le taux d'encadrement, le rendement du chiffre d'affaires, la productivité nette et le degré d'endettement.

- **Le taux d'encadrement** : cet indicateur de la qualité des ressources humaines dans l'entreprise explique positivement avec un coefficient significatif de 0,279 le rendement économique de la PME, c'est-à-dire que pour une meilleure efficacité dans l'exploitation de l'actif total, la PME doit miser sur la compétence des ressources humaines notamment les cadres, puisque c'est eux qui sont les mieux placés pour mener cette dernière sur le chemin du développement et de la compétitivité.
- **Le rendement du chiffre d'affaires** : explique les deux rendements économique et financier avec des coefficients très élevés (1,220 pour ROA et 1,253 pour RFP), cela nous donne un indice sur le rôle d'une gestion homogène et optimale de toutes les ressources de la PME que ce soit les ressources humaines, financières ou matérielles. Car afin d'augmenter le rendement et dégager des profits évolutifs, la PME selon notre avis doit suivre une démarche processuelle et systémique dans sa gestion, c'est-à-dire elle doit trouver une homogénéité et une complémentarité entre ses fonctions de l'approvisionnement jusqu'à la vente en passant par la production.
- **La productivité nette** : cet indicateur explique les deux rendements, économique et financier avec des coefficients très significatifs (0,828 pour ROA et 0,944 pour RFP). Comme le ROS, cet indicateur reflète l'importance de la planification et de la gestion de production dans la compétitivité des PME étudiées.
- **Le degré d'endettement** : cet indicateur explique négativement avec un coefficient de -0,203 le rendement économique, c'est-à-dire que l'augmentation des dettes des PME étudiées, va toucher d'une manière négative le rendement économique.

A partir des résultats obtenus, on peut résumer la relation entre les variables explicatives et les variables dépendante par les formules suivantes :

$$ROA_{it} = 0,015 + 0,279ENCAD_{it} + 1,220ROS_{it} + 0,828PRODNET_{it} - 0,203DEGRENDT_{it} + U_{it} \dots \dots \dots (3)$$

$$RFP_{it} = 0,040 + 1,253ROS_{it} + 0,944PRODNET_{it} + U_{it} \dots \dots \dots (4)$$

$$t= 1,2 \quad \text{et} \quad i= 1 \dots \dots \dots 16$$

3. Commentaires et propositions

Au regard résultats des deux démarches et des interprétations données à ces résultats, nous pensons qu'il est possible de soumettre d'un ensemble de propositions qui peuvent constituer une piste de solutions alternatives pour les décideurs de l'agence dans la gestion et la mise en œuvre des actions du programme national de mise à niveau.

3.1. En matière de la gestion du PNMAN

L'écart entre les objectifs visés et les résultats obtenus, montre que l'agence nationale de développement de la PME n'a pas réussi sa mission, du fait que le programme national de mise à niveau touche à sa cinquième année depuis son lancement officiel en 2011.

L'analyse des résultats de l'ANDPME a fait ressortir qu'il existe une grande dispersion entre les PME du pays en termes de demandes de mise à niveau. Car on trouve qu'il y a des wilayas avec 496 demandes de MAN et d'autres sans aucune demande.

La part des PME dont la demande a été rejetée représente presque la moitié des PME qui veulent adhérer au programme et se développer, cela nous donne un indice très important sur la situation des PME Algériennes. Et les PME rejetées du programme montrent une réelle volonté d'acquérir des facteurs de compétitivité en adhérant au PNMAN, mais leurs situations financières déséquilibrées constituent un obstacle à leur adhésion.

De ce qui précède, il apparaît clairement que la volonté du dirigeant de la PME de bénéficier d'une mise à niveau constitue en soi un critère extrêmement important à prendre en considération dans l'analyse de l'éligibilité. En d'autres termes, si le dirigeant d'une PME présente une demande de MAN auprès de l'ANDPME c'est qu'il affiche sa disposition et son désir de développer son entreprise et cela constitue selon notre avis l'élément le plus important dans toute démarche de mise à niveau.

L'ANDPME a une mission très importante dans la promotion du secteur de la PME en Algérie et elle se présente comme l'instrument exclusif dans la mise en œuvre du programme national de mise à niveau, mais il semble que les résultats atteints jusqu'en 2015 sont très insuffisants au regard des écarts par rapport aux objectifs ambitieux assignés auparavant. De ce fait nous suggérons des actions correctives à entreprendre par les décideurs de l'agence, comme :

- Le renforcement des actions de communications, afin de mieux se rapprocher des dirigeants des PME.

- L'ouverture de quelques autres délégations régionales, surtout dans les wilayas qui connaissent une très faible demande de mise à niveau, et ce dans l'objectif de stimuler les PME à se rapprocher de ces délégations en vue de bénéficier d'accompagnement à la mise à niveau.

- La révision des conditions d'éligibilité pour permettre aux PME qui ont des difficultés financières d'adhérer au programme, tout en bénéficiant d'un accompagnement spécifique pour redresser leur situation financière.

- Le développement (secto-régional), qui est selon notre avis d'une importance capitale pour l'économie du pays. Par exemple, le cas de la wilaya de Jijel, où on trouve 36 PME opérant dans le secteur de la pêche qui ont demandé la mise à niveau et nous pensons que si ces 36 PME vont acquérir des facteurs de compétitivité cela va permettre un développement de tout le secteur au niveau de la wilaya.

3.2. En matière de processus de mise à niveau

L'essai d'évaluation de la compétitivité des 16 PME ayant adhéré au PNMAN a fait ressortir que les indicateurs (le taux d'encadrement, le rendement du chiffre d'affaires, la productivité nette, le degré d'endettement) influencent et tracent le niveau de compétitivité de ces entreprises. De ce fait nous pensons que les actions de mise niveau doivent être inspirées de ces indicateurs :

- **Le taux d'encadrement :** l'ANDPME doit focaliser ses actions sur l'axe relatif aux ressources humaines à partir de la formation, l'encadrement et le coaching.
- **Le rendement du chiffre d'affaires :** l'augmentation de ce dernier exige une cohérence et une synergie entre toutes les fonctions de la PME, dans cette optique la multi-dimensionnalité des actions du PNMAN offre un avantage aux PME adhérentes pour développer leur système de gestion
- **La productivité nette :** la productivité est l'un des piliers qui tracent le niveau compétitif de l'entreprise, de ce fait nous pensons que pour augmenter la productivité des PME étudiées, il est important de veiller à éliminer les coûts cachés comme les coûts des dysfonctionnements, les pertes de valeurs des matières premières et produits finis et les coûts de défaillance interne. Dans cette optique, on trouve que parmi les actions proposées par le PNMAN, la certification ISO 9001 « système de management de la qualité », qui donne aux PME une occasion d'acquérir les principes du management, mais avec la condition que la certification représente pour les dirigeants des PME étudiées une plateforme solide vers la recherche de la compétitivité.

- **Le degré d'endettement** : en ce qui concerne cet indicateur, nous suggérons de développer des partenariats entre l'ANDPME et les autres organisations d'appui comme le fonds de garantie des crédits aux PME (FGAR) et la caisse de garantie des crédits d'investissements pour les PME (CGCI-PME), afin de faciliter l'accès au financement pour les PME tout en appliquant les actions de mise à niveau recommandées par les bureaux de conseils.

Partant de la définition retenue de la compétitivité « une entreprise est compétitive lorsqu'elle adopte une stratégie adéquate, en tenant compte de l'intensité et la nature de la concurrence, tout en minimisant le plus possible les coûts des facteurs par rapport aux concurrents », nous pensons que les 16 PME étudiées ont un réel potentiel de développement, cela apparaît dans les indicateurs utilisés dans ce travail, qui indiquent que ces PME sont rentables et profitables, mais en lisant leurs diagnostics on trouve qu'elles ont des difficultés concernant¹ :

- Le système de gestion et d'organisation.
- L'utilisation des nouvelles technologies.
- Le marketing et les relations clients.
- La qualité des produits et services
- Les ressources matérielles parfois inadéquates.

Afin d'améliorer la compétitivité des PME retenues jusqu'à la fin 2015, on trouve que les actions immatérielles sont les plus recommandées par les bureaux de conseils. Nous pensons que ces actions vont contribuer à l'amélioration de la performance économique des PME retenues, puisqu'elles vont adopter et installer des systèmes de gestion, installer des NTIC et acquérir de nouvelles techniques de gestion par la formation, l'accompagnement et l'encadrement.

Les actions de mise à niveau validées jusqu'à 31/12/2015 sont réparties par nature comme suit :

Tableau N° III.20 : Nature des actions de mise à niveau validées jusqu'à 31/12/2015

Nature de l'action	Immatériel	TIC	Matériel	Accompagnement	Certification	Encadrement	Total
Nombre des actions	36	14	18	09	08	09	94
Part en %	38,30	14,88	19,15	09,58	08,51	09,58	100

Source : document interne de l'ANDPME

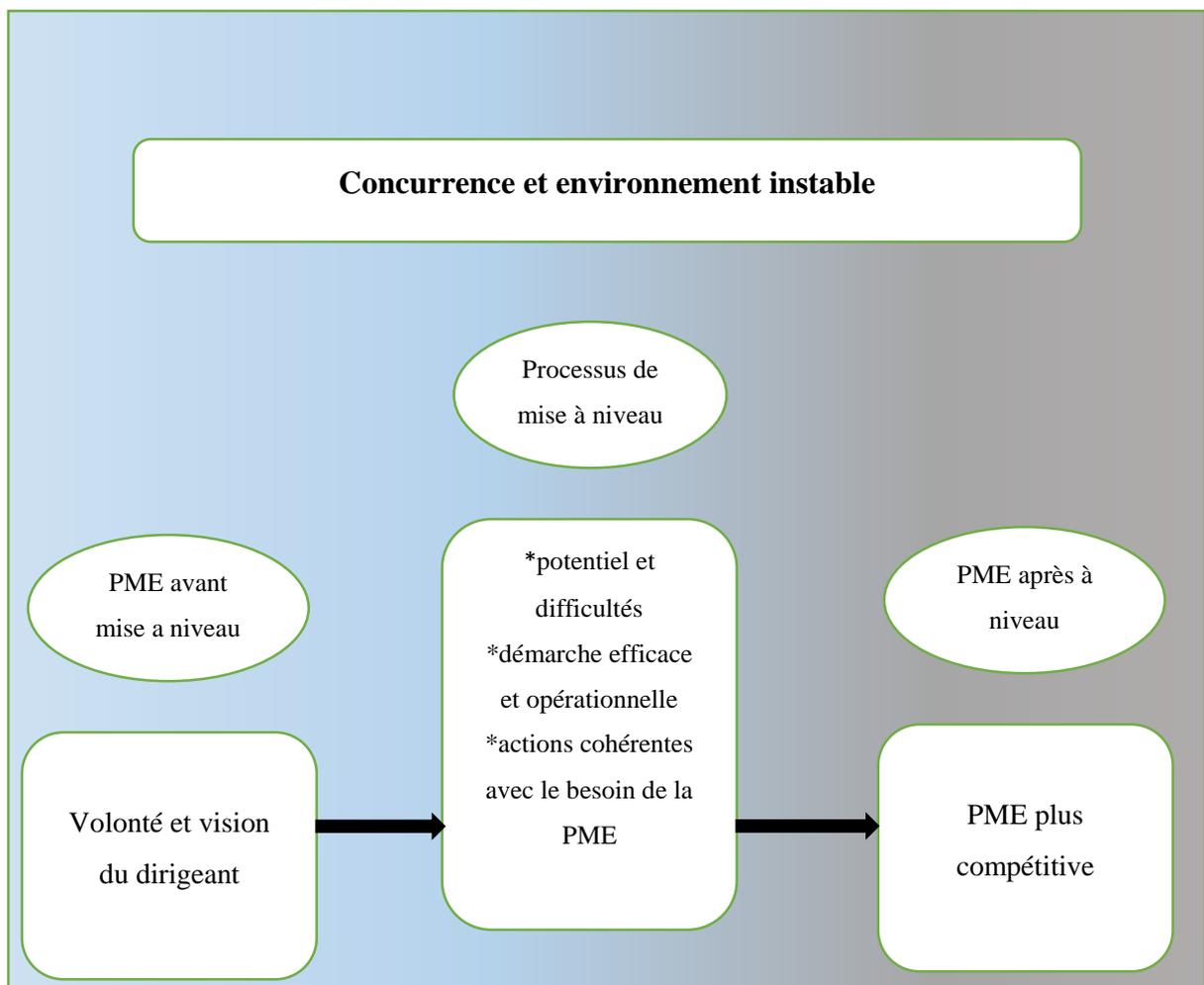
¹ Document interne de l'ANDPME.

En résumé, nous pensons que la réussite de la mise à niveau des PME ayant adhéré au programme national de mise à niveau, dépend de quatre éléments essentiels qui sont :

- Le désir et la volonté du dirigeant de développer sa PME.
- L'identification exacte et détaillée du potentiel et des difficultés de la PME.
- L'établissement des actions de mise à niveau qui répond au besoin de la PME en termes de facteur de compétitivité.
- L'élaboration d'une démarche opérationnelle et cohérente.

Le schéma suivant résume notre démarche proposée concernant les conditions de réussite du processus de mise à niveau au profit des PME Algériennes.

Figure N° III.6 : Mise à niveau de la PME : conditions et démarche



Source : établi par l'étudiant

Ce chapitre avait comme objectif de développer trois points essentiels concernant le rôle de l'ANDPME et du programme national de mise à niveau dans l'amélioration de la compétitivité des PME Algériennes.

Le premier point traite de l'organisation de l'ANDPME et de PNMAN à travers une description qui englobe sa démarche, ses objectifs ainsi que ses actions et leurs financements.

Dans le deuxième point nous avons essayé d'établir une analyse des données sur le bilan de l'ANDPME (2011-2015), cette dernière avait comme objectif de répondre à une question indispensable, celle du degré d'insertion du programme national de mise à niveau sur le territoire national. Nos résultats indiquent :

- Un large écart entre les résultats et les objectifs escomptés lors du lancement du programme en 2011.
- Une forte dispersion entre les wilayas du pays concernant la demande de mise à niveau.
- Une égalité entre les demandes de MAN acceptées et les demandes refusées, ce qui veut dire que, parmi 2 PME qui veulent adhérer et bénéficier du PNMAN, une est acceptée et l'autre est rejetée à cause de son déséquilibre financier.

Quant au troisième point, nous avons essayé d'évaluer la compétitivité de 16 PME adhérentes au PNMAN, ces PME sont actuellement dans la phase des investissements.

Nous avons suivi une démarche économétrique qui est la méthode de régression linéaire multiple sur un modèle de 32 observations (chaque PME est observée entre 2012 et 2013). A la fin de notre analyse on a constaté que les PME de notre échantillon sont rentables et profitables ce qui indique qu'elles ont un fort potentiel de développement.

Les diagnostics des 16 PME constituant notre échantillon, montrent que celles-ci ont besoin d'actions immatérielles plus que d'actions matérielles ce qui traduit le nombre important des actions immatérielles validé jusqu'à l'année 2015.

CONCLUSION

Ce travail, tente de cerner le rôle et la place de l'agence nationale de développement de la PME et le programme national de mise à niveau, dans la promotion de la compétitivité des PME Algériennes, une démarche à la fois d'ordre analytique et statistique a été mobilisée pour appréhender les projections et modalités du programme et les caractéristiques issues de sa mise en application sur un échantillon d'entreprises candidates à la mise à niveau.

Le choix de ce sujet n'a pas été fortuit. Le fait de considérer la PME comme étant un moteur de croissance, de développement et de création de valeur est en soi une motivation suffisante pour aborder une telle problématique. De même que l'ouverture du marché Algérien, l'entrée en vigueur de l'accord d'association avec l'union Européenne et la future adhésion à l'OMC sont d'autres facteurs qui dictent à l'entreprise Algérienne une adaptation rapide, efficace et conséquente aux exigences de ces institutions.

L'accompagnement et La mise à niveau des PME peuvent ainsi être la solution pour rendre cette catégorie d'entreprises plus compétitive. Ces programmes sont, aussi, un sujet d'actualité non seulement en Algérie mais dans la majorité des pays en développement.

Afin d'aider nos PME à faire face aux challenges de la mondialisation, il nécessaire de les mettre à niveau. Dans cette optique, L'Etat a opté depuis plusieurs années à la mise en œuvre de plusieurs programmes de restructuration et de mise à niveau tels que le programme ONUDI, MEDA et PME I et II, mais aussi la création d'une armada d'organisations d'appui et d'accompagnement spécialisées à la fois dans l'encouragement de l'action entrepreneuriale, l'aide au financement et l'aide à l'extension et au développement.

Les PME Algériennes occupent aujourd'hui une place non négligeable dans le paysage économique. Nous nous sommes intéressées au rôle de l'ANDPME dans la mise en œuvre des actions du programme national de mise à niveau, en essayant de répondre à notre problématique générale qui est « *Comment les organismes d'appuis contribuent-ils à l'amélioration de la compétitivité des PME/PMI algériennes dans le cadre du programme national de mise à niveau ?* ».

En effet, le programme dans sa nouvelle version, a été lancé en janvier 2011 pour un objectif de mettre à niveau 20000 PME dans plus de six secteurs d'activité pour une durée de réalisation de cinq ans. Sa mise en place est confiée exclusivement à l'ANDPME en la considérant comme l'instrument de l'Etat en matière de mise en œuvre de ce dernier.

Les effets de la mondialisation et l'accroissement de la concurrence au niveau national et international, obligent de toute entreprise d'aller chercher les moyens et facteurs susceptible de

lui procurer davantage de disposition, résister voire même dépasser ses concurrents et, par conséquent, survivre. Pour cela nous nous sommes posé la question sur le fond du concept de la compétitivité et de l'avantage concurrentiel.

L'objectif de toute mise à niveau est d'améliorer la compétitivité de l'entreprise et sa capacité à s'adapter à son environnement. Dans le cas de l'Algérie nous avons ciblé les objectifs principaux et les actions offertes par les programmes qui ont été effectués, notamment le programme national de mise à niveau à l'effet de comprendre les conditions dans lesquelles ces entreprises se mobilisent pour cette mise à niveau.

La mise à niveau est un processus continu et complexe qui nécessite un accompagnement spécifique, pour cela nous nous sommes également interrogés sur la politique et la démarche adoptée par l'agence nationale de développement de la PME dans la mise en application du programme national de mise à niveau.

Aujourd'hui le programme national de mise à niveau atteint à sa cinquième année depuis son lancement en 2011, pour cela nous nous sommes interrogés sur ses réalisations et son niveau d'insertion sur le territoire national.

Pour ce faire, nous avons divisé notre travail en trois chapitres, le premier propose une revue de littérature sur la notion de la PME et de la compétitivité, le deuxième comporte un état des lieux sur les PME Algériennes et leurs rôles dans l'économie nationale, la présentation des différents organes d'appui et d'accompagnement des PME qui existe en Algérie et un panorama des programmes de mise à niveau des PME.

Quant au troisième chapitre, qui représente notre étude de cas, il est principalement réservé aux pratiques de l'ANDPME dans l'appui et l'accompagnement des PME dans leur quête de la compétitivité. Notre stage pratique auprès de cette agence nous a permis de collecter les informations nécessaires pour répondre à nos interrogations. Notre étude de cas a été l'occasion de comprendre l'organisation de l'ANDPME et du programme national de mise à niveau, sur la base desquels une analyse en composantes principale a été menée sur le bilan de l'ANDPME (2011-2015), cette analyse avait pour objectif de répondre à la question concernant l'insertion du programme national de mise à niveau et ces réalisations. Au regard de ces données et analyses nous avons procédé à l'évaluation économétrique la compétitivité de 16 PME adhérentes au PNMN, afin de situer leurs performances économiques et leurs besoins en termes de facteurs de compétitivité. Ceci nous a conduit à analyser la nature des actions de mise

à niveau validées par l'ANDPME jusqu'à la fin 2015 toute en vérifiant leur cohérence avec les résultats de notre évaluation.

A la lumière des analyses effectuées, nous pouvons, donc confirmer notre première hypothèse, qui stipule que la compétitivité est un levier d'amélioration de la capacité de l'entreprise pour résister à ses concurrents, voire même les dépasser. Pour ce faire l'entreprise doit adopter une stratégie adéquate, en tenant compte de l'intensité et la nature de la concurrence, toute en minimisant le plus possible les coûts des facteurs par rapport aux concurrents.

Ainsi, nous pouvons confirmer notre deuxième hypothèse qui suppose que la mise à niveau engendre l'amélioration de la compétitivité des PME Algériennes, car le programme national de mise à niveau offre une multitude d'actions destinées à la fois à développer les ressources matérielles et immatérielles de la PME, mais nous pensons que la volonté et la vision du dirigeant de cette dernière est une condition indispensable pour la réussite du processus de mise à niveau.

De même, la troisième hypothèse peut être confirmée car l'ANDPME joue un rôle primordial dans la gestion et la mise en œuvre du PNMAN, la démarche de cette dernière commence par la demande de mise à niveau par la PME, après vient l'étape du diagnostic qui sert à déterminer les difficultés et le potentiel de la PME, après on trouve la phase des investissements et la phase de la formation et l'assistance spécifique, donc l'ANDPME joue un rôle très important dans la gestion et le cheminement des phases constituant le processus de mise à niveau. L'analyse économétrique que nous avons effectuée a montré que les 16 PME sont rentables et profitables et l'analyse de leurs diagnostics a fait ressortir qu'elles ont un fort potentiel de développement et qu'elles ont besoin des actions immatérielles plus que des actions matérielles, ce qui est traduit par le nombre important des actions immatérielles validées par l'ANDPME jusqu'à la fin 2015.

Enfin, nous pouvons aussi confirmer notre quatrième hypothèse qui stipule que le PNMAN rencontre un ensemble de contraintes qui ralentissent sa mise en œuvre, car l'analyse des données que nous avons fait a montré qu'il y a une forte dispersion entre les wilayas du pays en matière de demande de mise à niveau, la part importante des PME non éligibles au programme à cause de leur déséquilibre financier et un large écart entre les objectifs soulignés lors du lancement du PNMAN et les résultats achevés jusqu'en 2015.

Toutefois, les difficultés rencontrées lors de la réalisation de notre travail notamment en matière de confidentialité des données et la contrainte du temps ont entravé la bonne marche de notre étude qui ciblait un champ d'analyse plus consistant.

Par conséquent, les limites de notre étude de cas touchent essentiellement à la consistance des données traitées. En effet, l'analyse des données que nous avons effectuée est basée sur des indicateurs macro qui fournissent une vision synthétique sur le degré d'efficacité des actions de programme national de mise à niveau, aussi nous avons essayé d'évaluer la compétitivité de 16 PME seulement, ce qui engendre l'impossibilité de généraliser nos résultats sur l'ensemble des PME qui ont demandé la mise à niveau.

Ainsi, nous proposons comme de nouveaux axes de recherche les sujets suivants : la mise à niveau et la vision du dirigeant de la PME, et une étude qualitative basée sur des entretiens pour détecter les principaux obstacles qui ralentissent la mise en œuvre du programme national de mise à niveau.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- B. Bellon, « la compétitivité », traité d'économie industrielle, Ed Economica, paris, 1991.
- B. GARRETTE et AL, « Strategor : toute la stratégie d'entreprise », 5^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2009.
- Boston Consulting Group, « les mécanismes fondamentaux de la compétitivité », Ed Homme et Technique, 4^{ème} édition, Paris, 1984.
- E. COHEN, « dictionnaire de gestion », Ed la découverte, Paris, 2001.
- H. DE LA BRUSLERIE, « analyse financière : information financière, diagnostic et évaluation », 4^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2010.
- J. ST-PIERRE, « la gestion financière des PME », Presses de l'université du Québec, Québec, 2005.
- M. CRUCIANU et AL, « Méthodes factorielles pour l'analyse des données », Ed Lavoisier, Paris, 2004.
- M. HASSEN-BEY, « entreprise Algérienne : gestion, mise à niveau et performance économique, Thala Edition, Alger, 2006.
- M. MARCHESNAY. (Sous la coordination de Olivier Torrès), « PME : de nouvelles approches », Ed Economica, 1998.
- M. PORTER, « L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », Dunod, Paris, 1999.
- ME. Porter, « l'avantage concurrentiel des nations », Inter éditions, paris, 1993.
- O. TORRÉS, « les PME », DOMINOS Flammarion, paris, 1997.
- P. KOTLER et B. DUBOIS, « Marketing management », 10^{ème} édition, Ed Publi-Union, Paris, 2000.
- P.A. JULIEN, « les PME bilan et perspectives », Ed. Economica, paris, 1997
- R. BOURBONNAIS, « Econométrie : Manuel et exercices corrigés », 7^e édition, Dunod, Paris, 2009.
- R. WTTERWULGHE, « la PME une entreprise humaine », Ed. De Boeck, paris, 1998.
- S. MARNIESSE et E. FILIPIAK, « compétitivité et mise à niveau des entreprises : approches théorique et déliaisons opérationnelles, Agence Française de développement, Paris, 2003.
- T. Daniel, H. Mathe, « la logistique de l'entreprise : vers un management plus compétitif », Dunod, paris, 1996.
- Y. Simon et P. Joffre, « sous la direction », Encyclopédie de gestion T.I, vol 3, Economica, Paris, 1997.

Revus et journaux

- « Note de synthèse », Revue de l'OCDE sur le développement 2004/2 (no 5), p. 31-35.
- A. LAMIRI, « la mise à niveau : enjeux et pratiques, des entreprises Algériennes », Revue des sciences commerciales et de gestion, n°2 juillet 2003, Alger.
- A. MARTINET, « couts industriels et entreprise compétitive », cahiers lyonnais de recherche en gestion, n° 4.
- Chapitre 1 : Caractéristiques et importance des PME », Revue de l'OCDE sur le Développement 2004/2 (no 5), p. 37-46.
- J.L. Mucchielli, « la compétitivité : définitions, indicateurs déterminants », revue accomex, numéro spéciale sur la France est-elle compétitive ? CCIP, mars-avril, n°44.
- K. SI LEKHAL et AL. (2013), « les PME en Algérie : État des lieux, contraintes et perspectives » Revue de la performance des PME algériennes, université de Ouargla, Ouargla.
- M. LESCURE et AL., « L'efficacité des PME », Entreprises et histoire 2001/2 (n° 28), p. 89-98.
- M. LESCURE, « Éditorial. Histoire d'une redécouverte : les PME », Entreprises et histoire 2001/2 (n° 28).
- M. MARCHESNAY, « la PME : une gestion spécifique », Économie rurale, N°206, 1991, p. 11-17.
- P. DUPERRAY, « Comment les dirigeants de petite structure se représentent-ils le développement de leur affaire ? », Humanisme et Entreprise 2012/2 (n° 307), p. 29-48.
- R. W. WETTMANN, « le très envié Mittelstand allemand », Analyses et documents, paris, 2012.
- T. COVILLE, « Les PME iraniennes : un potentiel à l'exportation inexploité ? », Revue Tiers Monde 2012/3 (n°211), p. 205-222.

Thèses

- L. AZOUAOU, « la politique de mise à niveau des PME/PMI Algériennes : objectifs, bilan et perspectives », Thèse de Doctorat en sciences de gestion, École supérieure de commerce d'Alger, 2011.
- M. LECERF, « les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation », Thèse de Doctorat en sciences économiques, Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2006.

- P. DORANTES, « Les stratégies proactives pour l'amélioration de la compétitivité internationale des OME au Mexique », Thèse de Doctorat en sciences de gestion, École Doctorale. Institut de socio-économie des entreprises et des organisations, 2010.
- S. GHOUMARI, « impact des programmes de mise à niveau sur la compétitivité des entreprises Algériennes », Thèse de Doctorat en sciences de gestion, université de Tlemcen, 2015.

Lois et décrets

- Arrêté interministériel du 30 octobre 2005 fixant l'organisation de l'agence nationale de développement de la petite et moyenne entreprise.
- Décret exécutif n° 01-282 du 24 septembre 2001.
- Décret exécutif n° 02-373 du 11 novembre 2002.
- Décret exécutif n° 04-14 du 22 janvier 2004.
- Décret exécutif n° 05-165 du 03 mai 2005.
- Décret exécutif n° 2000-192 du 16 juillet 2000.
- Décret exécutif n° 94-188 du 6 juillet 1994.
- Décret exécutif n°96-296 du 08 septembre 1996.
- Décret présidentiel n° 04-134 du 19 avril 2004.
- Journal Officiel n° 07 du 30 janvier 2002.
- L'ordonnance promulguée et publiée dans le journal officiel n° 53 du 30 août 2006 fixent les conditions et modalités de concession et de cession des terrains relevant du domaine de l'État, destinés à la réalisation des projets industriels.
- Loi n° 01-18 du 12 décembre 2001 relatif à la loi d'orientation sur la promotion de la Petite et moyenne entreprise en Algérie.
- Loi n°05-16 du 31/12/2005 portant ouverture dans les écritures du trésor, un compte d'affectation spéciale intitulé « fond national de mise à niveau des PME ».

Rapports

- Bulletins d'informations statistiques de la PME n° 16,17,18,19,20,21,22,23,24,25.
- Commission Européenne, « programme d'appui aux PME/PMI Algériennes EDPME », Alger, 2007.
- L'Agence nationale de développement d'investissement, revue « ANDI NEWS », Bulletin trimestriel n° 29, Alger, 2014.

- Le recueil du ministère de la PME : « Actes des assises nationales de la PME », 2004, Alger.
- ONUDI, « Evaluation indépendante Algérie programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie », Vienne, 2006.
- ONUDI, Guide Méthodologique : Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle, Vienne, 2002.

Sites internet

- <http://www.algerie-pme2.dz/>
- <http://www.andi.dz/>
- <http://www.andpme.org.dz/>
- <http://www.angem.dz/>
- <http://www.cgci.dz/>
- <http://www.fgar.dz/>
- <http://www.industrie.gov.dz/>
- <https://www.cnac.dz/>

***TABLE
DES MATIERES***

Table des matières

Dédicaces

Remerciement

Listes des abréviations

Listes des tableaux

Listes des schémas et figures

Liste des annexes

Sommaire

INTRODUCTION1

CHAPITRE I : la PME compétitive

Introduction.....5

Section 1 : PME ; définitions et spécificités.....6

1. Définition de la petite et moyenne entreprise.....6

1.1. Approches quantitatives6

1.1.1. Le nombre d'effectifs.....6

1.1.2. Le chiffre d'affaires.....7

1.1.3. Autres critères quantitatifs.....7

1.1.4. Vers une approche quantitative multicritères.....7

1.2. Approches qualitatives.....7

1.2.1. La dimension humaine et la qualité de gestion de l'entreprise.....7

1.2.2. La stratégie et les objectifs de l'entreprise.....8

2. Le management de la PME : caractéristiques et spécificités.....8

2.1. La reconnaissance des PME.....8

2.2. La spécificité de la PME.....9

2.3. Caractéristiques de la PME.....11

Section 2 : la compétitivité de l'entreprise.....15

1. Définition du concept de compétitivité de l'entreprise.....15

1.1. Définition par la référence à la concurrence15

1.2. Définition par la référence à la stratégie de l'entreprise.....16

1.3. Définition par la référence aux facteurs de compétitivité.....16

2. Les dimensions de la compétitivité.....	17
2.1. La compétitivité des nations.....	17
2.2. La compétitivité de l'entreprise.....	17
3. Les facteurs de compétitivité de l'entreprise.....	18
3.1. La compétitivité prix/coût.....	18
3.1.1. La compétitivité prix.....	18
3.1.2. La compétitivité coût.....	18
3.2. La compétitivité hors prix.....	18
4. Les déterminants de la compétitivité des PME.....	18
5. L'évaluation de la compétitivité de l'entreprise.....	20
6. Les principaux indicateurs de mesure la compétitivité de l'entreprise.....	21
6.1. L'analyse des parts de marché.....	22
6.2. Les indicateurs liés aux facteurs de compétitivité.....	22
6.3. Les mesures multidimensionnelles.....	25
7. L'avantage concurrentiel de l'entreprise.....	25
7.1. Les stratégies génériques.....	26
7.2. Les ressources et les facteurs internes de l'entreprise	27
<u>Section 3 : la PME face à la mondialisation</u>	28
1. Les effets directs de la mondialisation.....	29
1.1. Les atouts de la mondialisation.....	29
1.2. Les dangers de la mondialisation.....	29
2. Interactions entre la mondialisation et la PME.....	30
3. La PME dans les pays en développements	32
Conclusion.....	34
<u>CHAPITRE II : Accompagnement et Mise à Niveau des PME Algériennes</u>	
Introduction.....	35
<u>Section1 : États des lieux des PME Algériennes.....</u>	36
1. Définition de la PME en Algérie.....	36
2. Structure de la population des PME Algériennes.....	37
2.1. Les PME du secteur privé.....	37
2.2. Les PME du secteur public.....	38
3. Le rôle des PME Algériennes.....	40

3.1. La PME, un facteur de croissance économique.....	40
3.1.1. Le Produit Intérieur Brute (PIB).....	40
3.1.2. La Valeur Ajoutée (VA).....	41
3.1.3. L'importation.....	41
3.1.4. L'exportation.....	42
3.2. La PME, moteur de développement régional.....	43
3.3. La création d'emplois.....	44

Section 2 : l'Appui et l'Accompagnement des PME Algériennes.....46

1. Aperçu historique sur l'évolution des PME Algériennes.....	46
1.1. La période (1963-1981)	46
1.2. La période (1982-1988)	46
1.3. La période après 1988.....	47
2. Les contraintes de développement de la PME Algériennes.....	47
3. Les Organismes d'Appui et d'Accompagnement pour le développement du secteur de la PME en Algérie.....	49
3.1. La Direction Générale de la Petite et Moyenne Entreprise (DGPME) « Ministère de l'Industrie et des Mines »	50
3.2. L'Agence Nationale du Développement des Investissements (ANDI).....	50
3.3. Le Fond de Garantie des Crédits aux PME (FGAR).....	51
3.4. Caisse de Garantie des Crédits d'investissements –PME (CGCI-PME)	52
3.5. L'Agence Nationale de Développement de la PME (AND-PME)	52
3.6. Le Conseil National Consultatif aux PME (CNC-PME)	52
3.7. L'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes (ANSEJ).....	53
3.8. La Caisse nationale d'Assurance Chômage (CNAC).....	53
3.9. L'Agence Nationale de Gestion du Micro-Crédit (ANJEM).....	54

Section 3 : Mise à Niveau des PME Algériennes.....55

1. Définition de la mise à niveau.....	55
2. Objectifs des programmes de mise à niveau.....	56
3. Les programmes de mise à niveau en Algérie.....	57
3.1. Le programme de l'ONUDI.....	58
3.2. Le programme de ministère de l'industrie et de la restructuration (MIR).....	59
3.3. Le programme de l'Euro Développement des PME (EDPME).....	59

3.4. Le programme d'appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de communication (PME II)	59
3.5. Le programme national de mise à niveau (ANDPME).....	60
3.6. Le programme du développement économique durable (GTZ).....	61
3.7. Le second programme national de mise à niveau (ANDPME).....	61
Conclusion.....	62
 <u>CHAPITRE III</u> : l'accompagnement et la mise à niveau au profit des PME Algériennes :	
Cas AND-PME	
Introduction.....	63
 <u>Section 1</u> : l'Agence Nationale de Développement de la PME et le Programme National de Mise à Niveau.....	
1. Présentation de l'ANDPME	64
1.1. Missions de l'ANDPME.....	64
1.2. Stratégie et engagement de l'ANDPME.....	65
1.3. Organisation et organigramme de l'ANDPME.....	65
2. Le programme national de mise à niveau.....	69
2.1. Les critères d'éligibilité au programme.....	69
2.2. Le processus d'adhésion au programme.....	69
2.3. Les actions du programme.....	71
2.4. Le financement des actions de mise à niveau.....	74
2.4.1. Financement de la phase 1 : pré-diagnostic et diagnostic.....	74
2.4.2. Financement de la phase 2 : investissements.....	75
2.4.3. Financement de la phase 3 : formation et assistance spécifique.....	77
 <u>Section 2</u> : Bilan de l'ANDPME et compétitivité des PME ayant adhéré au PNMAN :	
méthodologie et données.....	77
1. Le bilan de l'ANDPME (2011-2015).....	78
2. Présentation de l'analyse descriptive multivariée.....	81
2.1. L'utilité de l'analyse en composante principale « ACP ».....	81
2.2. Les types de variables peuvent être traités par l'ACP.....	81
2.3. Les types d'ACP.....	82
2.4. La démarche de l'ACP.....	82
2.5. Objectif de l'analyse.....	83

3. Essai d'évaluation de la compétitivité de 16 PME ayant adhéré au PNMAN :	
échantillon et méthode adoptée.....	84
3.1. Présentation de l'échantillon.....	84
3.2. Le modèle statistique utilisé.....	86
3.2.1. Les variables du modèle.....	86
3.2.1.1. Variables dépendantes.....	86
3.2.1.2. Variables indépendantes.....	86
3.2.2. Hypothèses du modèle.....	87
<u>Section 3</u> : Bilan de l'ANDPME et compétitivité des PME ayant adhéré au PNMAN :	
résultats et propositions.....	88
1. Résultats relatifs à l'analyse en composante principale.....	88
1.1. Construction du tableau de données.....	88
1.2. Statistiques descriptives.....	90
1.3. Test de significativité des corrélations « test de PEARON ».....	90
1.4. Matrice des corrélations.....	91
1.5. Tableau des valeurs propres.....	92
1.6. Corrélations entre variables initiales et axes factoriels.....	92
1.7. Graphique des variables initiales et des axes factoriels.....	93
1.8. Graphique des individus (wilaya) et des axes factoriels.....	94
2. Résultats relatifs à l'essai de l'évaluation de la compétitivité de 16 PME ayant adhéré au programme national de mise à niveau.....	95
2.1. Analyse descriptive des variables du modèle.....	95
2.2. Interprétation des résultats de la régression linéaire multiple.....	96
3. Commentaires et propositions.....	100
3.1. En matière de la gestion du programme national de mise à niveau.....	100
3.2. En matière de processus de mise à niveau.....	101
Conclusion.....	104
CONCLUSION.....	105
Bibliographie	
Table des matières	
Annexes	
Résumé	

ANNEXES

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار

مقرر رقم المؤرخ في.....
المتضمن منح إعانة مالية لتأهيل المؤسسة إسم الشركة

- إن وزير الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار،
- بمقتضى القانون رقم 05-16 المؤرخ في 29 ذي القعدة عام 1426 الموافق 31 ديسمبر 2005 المتضمن قانون المالية لسنة 2006، لاسيما المادة 71 منه،
 - بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06-240 المؤرخ في 08 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 4 جويلية سنة 2006، المعدل والمتمم، المحدد لكيفيات تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 124-302 الذي عنوانه "الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"،
 - بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06-319 المؤرخ في 25 شعبان عام 1427 الموافق 18 سبتمبر سنة 2006، المعدل والمتمم، المحدد لمستوى تخفيض نسبة الفائدة على القروض الممنوحة من البنوك و المؤسسات المالية إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وكيفية منحه،
 - بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 19 محرم 1428 الموافق 07 فيفري 2007، المعدل والمتمم، المحدد لمدونة إيرادات ونفقات حساب التخصيص الخاص رقم 124-302 الذي عنوانه الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،
 - بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 07 فيفري 2007 المعدل والمتمم، المحدد لكيفيات متابعة وتقييم الحساب الخاص رقم 124-302 الذي عنوانه الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،
 - بالنظر للبطاقة التلخيصية للمؤسسة المعنية،
 - باقتراح من السيد المدير العام للوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

يقرر:

المادة الأولى: تمنح إعانة مالية، وفقا للشروط المنصوص عليها في المواد 02 إلى 04 أدناه، لفائدة المؤسسة Rasion Sociale المعنية فيما يلي "المستفيد"، الكائن مقرها الإجتماعي رقم سجلها التجاري [REDACTED]، رقم التعريف الضريبي [REDACTED] للقيام بالتشخيص القبلي و/أو التشخيص وكذا تنفيذ مخطط التأهيل.

المادة 2: تقتطع مبالغ الإعانة من حساب التخصيص الخاص رقم 124-302 الذي عنوانه "الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة" استنادا إلى سقف مبلغ العملية و نسبة الإعانة الواقعة على عاتق الدولة المحددة بحسب حجم المؤسسة الصغيرة و المتوسطة وفقا للبطاقة التلخيصية للمؤسسة المعنية المذكورة أعلاه، و المحددة لكل من الدراسة التشخيصية القبلي و/أو الدراسة التشخيصية و تنفيذ مخطط التأهيل المتكفل بهما حسب الجدول أسفله:

التعيين	سقف مبلغ العملية (دج)	النسبة الواقعة على عاتق الدولة	نسبة تخفيض الفائدة (%)
---------	-----------------------	--------------------------------	------------------------

	(%)		
6	80%	500.000	التشخيص القبلي
6	80	2.500.000	التشخيص
6	80	3.000.000	أقل من 100 مليون دج
6	50	3.000.000	ما بين 100 و 500 مليون دج
4	لا شيء	لا شيء	أكثر من 500 و أقل من 1000 مليون دج
2	لا شيء	لا شيء	ما بين 1000 و 2000 مليون دج
3,5	10	15.000.000	أقل من 100 مليون دج
3	لا شيء	لا شيء	ما بين 100 و 500 مليون دج
2	لا شيء	لا شيء	من 500 و أقل من 1000 مليون دج
1	لا شيء	لا شيء	ما بين 1000 و 2000 مليون دج
2,5	لا شيء	30.000.000	إستثمارات مادية ذات أولوية
4	40	15.000.000	إستثمارات تكنولوجية و أنظمة الإعلام
لا شيء	80	500.000	التأطير
6	80	1.000.000	المرافقة
6	20	5.000.000	الإشهاد على المطابقة

المادة 3: تدفع الإعانة المالية على أساس فاتورة نهائية ممهورة بصيغة تأدية الخدمة من طرف المستفيد ومصادق عليها من قبل الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعنية فيما يلي "الوكالة"، وذلك على الشكل التالي:

- بالنسبة لتكلفة التشخيص تدفع في حدود 80% مباشرة لغائدة مكتب الدراسات والخبرة الذي تم اختياره من طرف المؤسسة المعنية.
- بالنسبة لتكاليف تنفيذ مخطط التأهيل المصادق عليه من طرف المستفيد و الوكالة تدفع على شكل تعويضات.

المادة 4: تسري صلاحية هذا المقرر لمدة ثلاثين (30) شهرا ابتداء من تاريخ إمضاءه . وهو صادر في ثلاثة نسخ أصلية موجهة إلى كل من :

- المستفيد،
- الوكالة،
- مديرية إدارة الوسائل لوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار.

المادة 5: يكلف مدير إدارة الوسائل لوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار والمدير العام للوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمدير العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كل فيما يخصه، بتنفيذ هذا المقرر الذي يتم نشره في النشرة الرسمية للعقود الإدارية لوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار.

Annexe N° 03 : Modèle de lettre de « service fait »

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'INDUSTRIE, DE LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE, ET DE LA
PROMOTION DE L'INVESTISSEMENT
Agence Nationale de Développement de la PME
Programme National de Mise à Niveau des PME en Algérie

Alger, le xxxxxxxx

Réf. : ANDPME/DGI /12

A. Madame la directrice de l'administration et des moyens

Objet : Service fait du rapport final de diagnostic de la PME xxxxxxxx

- Décision d'octroi d'aide financière : n°xxxxxxxxx date : xxxxxxxx
- Convention ANDPME-PME : n°xxxxxxxxx date : xxxxxxxx
- Convention PME-BDC : n°xxxxxxxxx date : xxxxxxxx
- Mission n° : xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Madame la directrice;

Nous vous prions de bien vouloir trouver, ci-joint :

- la décision d'octroi d'aide financière,
- la convention entre l'ANDPME et la PME,
- la convention entre la PME et le Bdc,
- les termes de références de la mission de diagnostic,
- la fiche de synthèse,
- la validation du rapport final de la PME xxxx activant dans le secteur xxxx, dûment approuvée et validée par la PME xxxx, ainsi que par notre département de la compétitivité,
- le rapport définitif de la mission (en version papier et électronique) réalisée par le consultant : xxxxxx du cabinet xxxxxx, dont procès verbal de validation figure en pièce jointe,
- la facture dûment signée par le cabinet d'étude et d'expertise xxxxxx, pour un montant de xxxxx DA. et cela conformément à la décision d'aide financière,

En ce qui concerne le rapport final de la PME xxxxxx, notre département de la compétitivité en a vérifié l'adéquation avec les Termes de Référence et a procédé à sa validation dans le fond et la forme le xxxxxxx avec l'appréciation xxxxxxx.

Veillez agréer, Madame la directrice, l'assurance de notre haute considération.

R.Moussaoui,

Annexe N° 04 : Phases et aides financières du second PNMAN

Phase 1 : Pré diagnostic & Diagnostic	<p>Le pré-diagnostic :</p> <p>Le coût plafond de cette action est de 500 000 DA. - L'aide publique couvrant 80% soit 400 000 DA. - La différence soit 100 000 DA est financée par l'entreprise.</p>
	<p>Le diagnostic :</p> <p>Le coût plafond de cette action est de 2 500 000 DA. - L'aide publique couvrant 80% soit 2 000 000 DA. - La différence soit 500 000 DA est financée par l'entreprise</p>
Phase 2: Les investissements	<p>Les investissements immatériels:</p> <p>Le coût plafond de cette action est de 3 000 000 DA. L'Etat prend en charge : - 80% pour les entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 100 millions DA, la différence est prise en charge par l'entreprise, soit 2,4 millions DA. - 50 % pour les entreprises dont le chiffre d'affaires est situé entre 100 et 500 millions de DA, la différence est prise en charge par l'entreprise, soit 1,5 millions DA. Les financements sur crédits bancaires sont bonifiés à : - 6 % pour les entreprises dont le CA est inférieur à 500 millions de DA ; ; - 4 % pour celles dont le CA est situé entre 500 et 1 000 millions de DA ; ; - 2 % pour celles dont le CA est situé entre 1000 et 2000 millions DA.</p>
	<p>Les investissements matériels de productivité :</p> <p>- Le coût plafond de cette action est de 15 000 000 DA. - L'Etat prend en charge 10% de ce coût au profit des entreprises dont le CA est inférieur à 100 millions de DA. - La différence est financée par l'entreprise, soit 13,5 millions de DA. - Les financements sur crédits bancaires bénéficient d'une bonification aux taux de: - 3,5% pour les entreprises réalisant un CA inférieur à 100 millions DA; - 3% pour les entreprises réalisant un CA entre 100 et 500 millions DA ; ; - 1% pour les entreprises réalisant un CA entre 1000 et 2000 millions DA.</p>
	<p>Les investissements matériels à caractère prioritaire:</p> <p>- Le coût plafond de cette action est de 30 000 000 DA. - Le financement de cette action est laissé à la charge des entreprises. - L'Etat prend en charge la bonification des crédits bancaires au taux de 2,5 %.</p>

	<p>Les investissements technologiques et les systèmes d'information:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le coût plafond de cette action est de 15 000 000 DA. - L'Etat prend en charge 40% de ce coût, soit 6 000 000 DA. - La différence, soit 9 000 000 DA est financée par l'entreprise sur fonds propres ou sur crédits bonifiés au taux de 4 %.
<p>Phase 3 : La formation et l'assistance spécifique</p>	<p>Au titre de la formation :</p> <p>L'encadrement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le coût plafond de cette action est de 500 000 DA. - L'Etat prend en charge 80% de ce coût, soit 400 000 DA. - La différence, soit 100 000 DA est financée par l'entreprise sur fonds propres où crédits bancaires non bonifiés (dont le coût est totalement à sa charge).
	<p>Au titre de l'assistance spécifique :</p> <p>Le Coaching ou accompagnement dans le domaine des TIC, des exportations, de l'innovation, de l'expertise financière et de la certification :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le coût plafond de cette action est de 1 000 000 DA. - L'Etat prend en charge 80% de ce coût, soit 800 000 DA. - La différence est financée par l'entreprise sur fonds propres où crédits bancaires bonifiés à 6 %. <p>La certification:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le coût plafond de cette action est de 5 000 000 DA. - L'Etat prend en charge 20% de ce coût, soit 1 000 000 DA. - La différence, soit 4 000 000 DA est financée par l'entreprise sur fonds propres où crédits bancaires bonifiés à 6 %.

Source : AND-PME (2011), « nomenclature de dépenses »

Annexe N° 05: Tableau de données sur les 16 PME de l'échantillon

Ent	Ind	Année	SECT	CA	VA	EMPL	ENCAD	RFP	ROS	ROA	PRODC	CAPENDT	PRODNET	DEGRENT
E1	1	2012	industrie	451971000	153973000	170	0,0473	0,0596	0,0327	0,0126	905723,52	0,1994	7105,88	0,0428
E1	1	2013	industrie	423400000	117384000	180	0,0473	0,1906	0,088	0,0321	652133,33	3,9962	206988,89	0,8316
E2	2	2012	service	34001833	18552438	24	0,625	0,4772	0,1154	0,1999	773018,25	0	163558,71	0,2057
E2	2	2013	service	22334300	12997970	24	0,625	0,1945	0,089	0,0882	541582,08	0	82774,75	0,2707
E3	3	2012	industrie	24241544	18276979	31	0,2258	0,0674	0,0357	0,0161	589579,96	0	27853,58	0,7914
E3	3	2013	industrie	27975154	16929101	31	0,2258	0,0183	0,0085	0,0051	546100,03	0,188	7661,5	0,719
E4	4	2012	agroalimentaire	339113194	36587729	56	0,0714	0,2367	0,0311	0,0112	653352,3	0	188435,7	0,7267
E4	4	2013	agroalimentaire	536628930	83584110	56	0,0714	0,7774	0,0685	0,0355	1492573,4	0	656664,92	0,6483
E5	5	2012	BTPH	77790000	60703000	73	0,178	0,263	0,0779	0,0779	831547,94	0,0453	83000	0,3509
E5	5	2013	BTPH	96873000	97829000	73	0,178	0,222	0,076	0,076	1340123,28	0,3313	100876,71	0,5188
E6	6	2012	industrie	407372589	274665301	90	0,3666	1,5238	0,3367	0,1945	3051836,68	1,4816	1524343,73	0,6778
E6	6	2013	industrie	714032185	395751441	108	0,2962	1,1373	0,3619	0,3034	3664365,19	0,4193	2392823,4	0,4298
E7	7	2012	agroalimentaire	310000000	221104000	51	0,2549	0,0129	0,037	0,0041	4335372,55	1,878	224882,35	0,613
E7	7	2013	agroalimentaire	199972000	48085000	57	0,2281	-0,4929	-1,4645	-0,1226	-843596,5	2,8038	5137929,83	0,6992
E8	8	2012	industrie	47343532	18198146	28	0,2143	0,0996	0,0954	0,04	649933,79	0	161289,04	0,55
E8	8	2013	industrie	76790659	24762540	28	0,2143	0,1361	0,0913	0,07	884376,43	0,0389	250498,54	0,5
E9	9	2012	service	21050416	3484376	13	0,1539	0,0549	0,0369	0,0441	268028,93	0	59849,54	0
E9	9	2013	service	26168748	4003123	13	0,1539	0,0406	0,036	0,0288	307932,54	0	72596	0,002
E10	10	2012	industrie	117442000	35660000	71	0,0986	0,502	0,0213	0,0154	502253,52	0	35253,52	0
E10	10	2013	industrie	322152000	73073000	85	0,0706	0,3696	0	0,0357	859682,35	1,0146	137,81	0,098
E11	11	2012	agroalimentaire	232793666	55425378	43	0,1163	0,0644	0,0451	0,0409	1288962,28	0,072	244265,84	0,3655
E11	11	2013	agroalimentaire	233532803	58690568	43	0,1163	0,0475	0,0348	0,0334	1364896,93	0,0686	189362,44	0,2856
E12	12	2012	service	3573132	2633769	9	0,3333	0,6411	0,2465	0,1068	292641	4,5596	97862,77	0,8334
E12	12	2013	service	2937231	2597848	9	0,3333	0,3147	0,1343	0,0473	288649,78	4,9852	43853	0,8498
E13	13	2012	industrie	149659000	75106000	53	0,0566	0,2724	0,1532	0,0965	1417094,34	0,7387	432528,3	0,6455
E13	13	2013	industrie	168446000	75662000	42	0,1428	0,0919	0,0488	0,0356	1861476,19	0,5233	195738,09	0,6109
E14	14	2012	BTPH	55709141	15136217	34	0,0882	0,1187	0,0775	0,0243	445182,85	0	127025,41	0,7955
E14	14	2013	BTPH	60674725	20106845	34	0,0882	0,0538	0,0341	0,0067	591377,8	0	60858,8	0,7169
E15	15	2012	industrie	5725470	2460277	10	0,2	0,0167	0,1029	0,0451	246027,7	1,2747	58898,4	0,7189
E15	15	2013	industrie	8213256	4917510	15	0,2	0,1456	0,0727	0,0356	327834,4	0,687	39844,67	0,7554
E16	16	2012	BTPH	3335374	1561462	10	0,2	0,0958	0,0899	0,0692	156146,2	0	30003,3	0,0999
E16	16	2013	BTPH	2994394	1226030	12	0,1666	0,1285	0,1215	0,0933	102169,17	0	30308,17	0,0719

Annexe N° 06 : Test de significativité des corrélations « TEST DE PEARSON »

Corrélations

		nb BTPH	nb AGRO	nb INDUS	nb PECH	nb SERV	nb TIC	nb TOURI	nb TRANS	nb.D. REFUS	nb DIAGNO	nb.D. ACCEPT
nb BTPH	Corrélation de Pearson	1	,195	,554**	,135	,560**	,130	,422**	,615**	,891**	,631**	,868**
	Sig. (bilatérale)		,184	,000	,359	,000	,380	,003	,000	,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
nb AGRO	Corrélation de Pearson	,195	1	,831**	-,044	,631**	,64**	,503**	,505**	,414**	,675**	,528**
	Sig. (bilatérale)	,184		,000	,768	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
nb INDUS	Corrélation de Pearson	,554**	,831**	1	-,003	,796**	,64**	,629**	,739**	,673**	,860**	,846**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,985	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
nb PECH	Corrélation de Pearson	,135	-,044	-,003	1	-,029	-,047	,015	,001	,144	,128	,113
	Sig. (bilatérale)	,359	,768	,985		,843	,750	,919	,994	,330	,387	,443
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
nb SERV	Corrélation de Pearson	,560**	,631**	,796**	-,029	1	,66**	,580**	,766**	,779**	,731**	,722**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,843		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
nb TIC	Corrélation de Pearson	,130	,645**	,639**	-,047	,665**	1	,249	,413**	,336*	,646**	,407**
	Sig. (bilatérale)	,380	,000	,000	,750	,000		,088	,004	,019	,000	,004
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
nb TOURI	Corrélation de Pearson	,422**	,503**	,629**	,015	,580**	,249	1	,792**	,559**	,555**	,580**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,000	,919	,000	,088		,000	,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
nb TRANS	Corrélation de Pearson	,615**	,505**	,739**	,001	,766**	,41**	,792**	1	,748**	,755**	,741**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,994	,000	,004	,000		,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
nb.D.REFUS	Corrélation de Pearson	,891**	,414**	,673**	,144	,779**	,336*	,559**	,748**	1	,673**	,798**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000	,330	,000	,019	,000	,000		,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
nb DIAGNO	Corrélation de Pearson	,631**	,675**	,860**	,128	,731**	,65**	,555**	,755**	,673**	1	,860**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,387	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
nb.D.ACCEPT	Corrélation de Pearson	,868**	,528**	,846**	,113	,722**	,41**	,580**	,741**	,798**	,860**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,443	,000	,004	,000	,000	,000	,000	
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Annexe N° 07 : Analyse en composante principale sur le bilan de l'ANDPME (2011-2015)

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type ^a	n analyse ^a	N manquantes
nb BTPH	60,69	68,847	48	0
nb AGRO	4,73	6,782	48	0
nb INDUS	15,94	20,927	48	0
nb PECH	1,60	5,603	48	0
nb SERV	9,73	17,085	48	0
nb TIC	,19	1,161	48	0
nb TOURI	1,35	3,225	48	0
nb TRANS	2,65	4,050	48	0
nb.D.ACCEPT	53,27	59,403	48	0
nb.D.REFUS	44,23	50,923	48	0
nb DIAGNO	15,81	20,728	48	0

a. Pour chaque variable, les valeurs manquantes sont remplacées par la moyenne des variables.

Matrice de corrélation

	nk BTPH	nk AGRO	nk INDUS	nk PECH	nk SERV	nk TIC	nk TOURI	nk TRANS	nk.D.ACCEPT	nk.D.REFUS	nk DIAGNO
Corrélation	1,000										
nk BTPH	1,000										
nk AGRO	.138	1,000									
nk INDUS	.824	.831	1,000								
nk PECH	.138	-.844	-.893	1,000							
nk SERV	.828	.831	.738	-.893	1,000						
nk TIC	.138	.845	.833	-.847	.838	1,000					
nk TOURI	.433	.803	.838	.818	.888	.848	1,000				
nk TRANS	.818	.808	.738	.891	.788	.413	.730	1,000			
nk.D.ACCEPT	.828	.838	.848	.113	.733	.407	.888	.741	1,000		
nk.D.REFUS	.831	.414	.873	.144	.773	.888	.888	.748	.738	1,000	
nk DIAGNO	.831	.873	.888	.138	.781	.848	.888	.788	.888	.873	1,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
nk BTPH	1,000	.884
nk AGRO	1,000	.788
nk INDUS	1,000	.808
nk PECH	1,000	.212
nk SERV	1,000	.802
nk TIC	1,000	.732
nk TOURI	1,000	.513
nk TRANS	1,000	.788
nk.D.ACCEPT	1,000	.887
nk.D.REFUS	1,000	.884
nk DIAGNO	1,000	.888

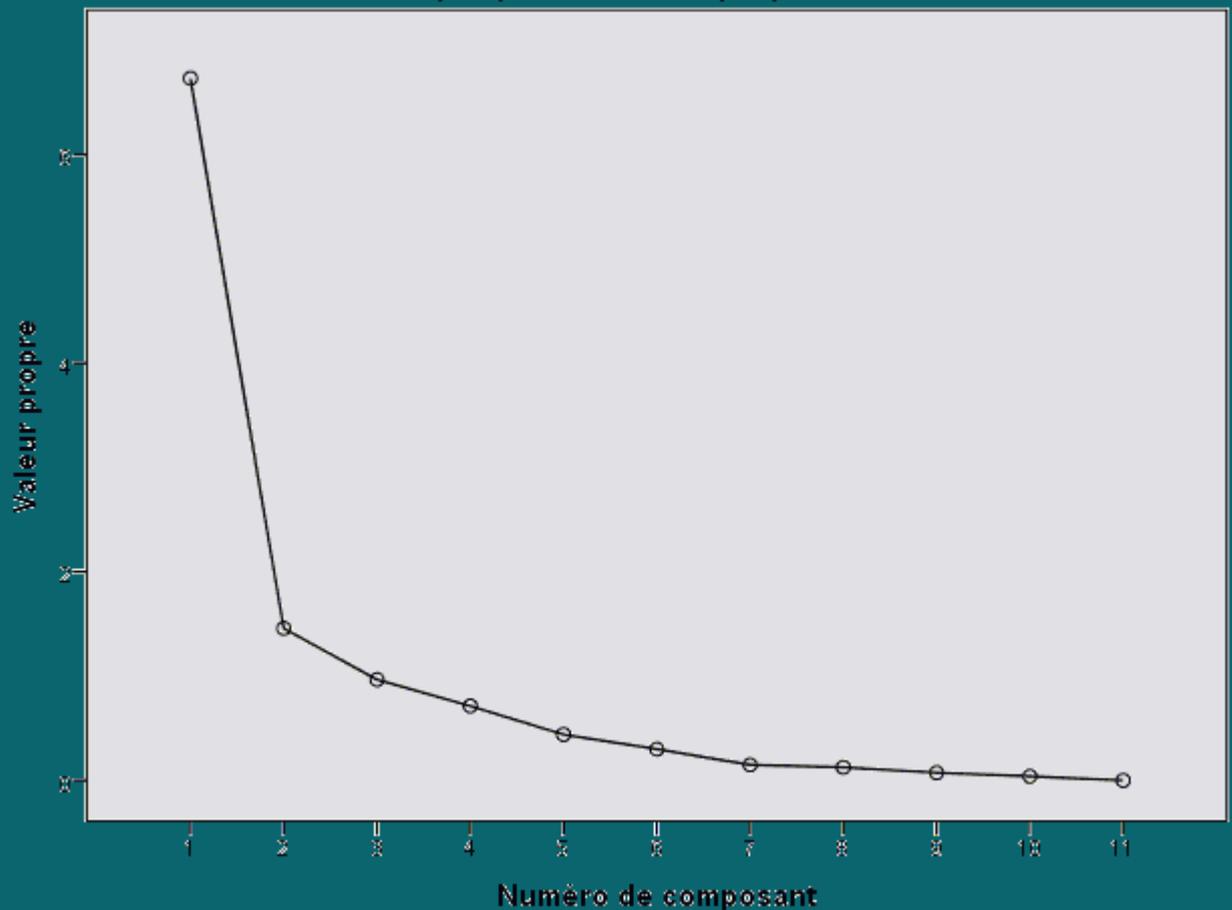
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des valeurs propres		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	8,721	81,122	81,122	8,721	81,122	81,122
2	1,422	12,222	94,422	1,422	12,222	94,422
3	,227	1,722	96,241			
4	,714	6,427	98,722			
5	,442	4,022	98,721			
6	,222	2,222	98,422			
7	,142	1,222	97,212			
8	,122	1,147	98,222			
9	,274	2,27	98,227			
10	,242	,22	98,222			
11	,222	,22	100,222			

Μέθοδος: Extraction. Analyse en composantes principales

Graphique de valeurs propres



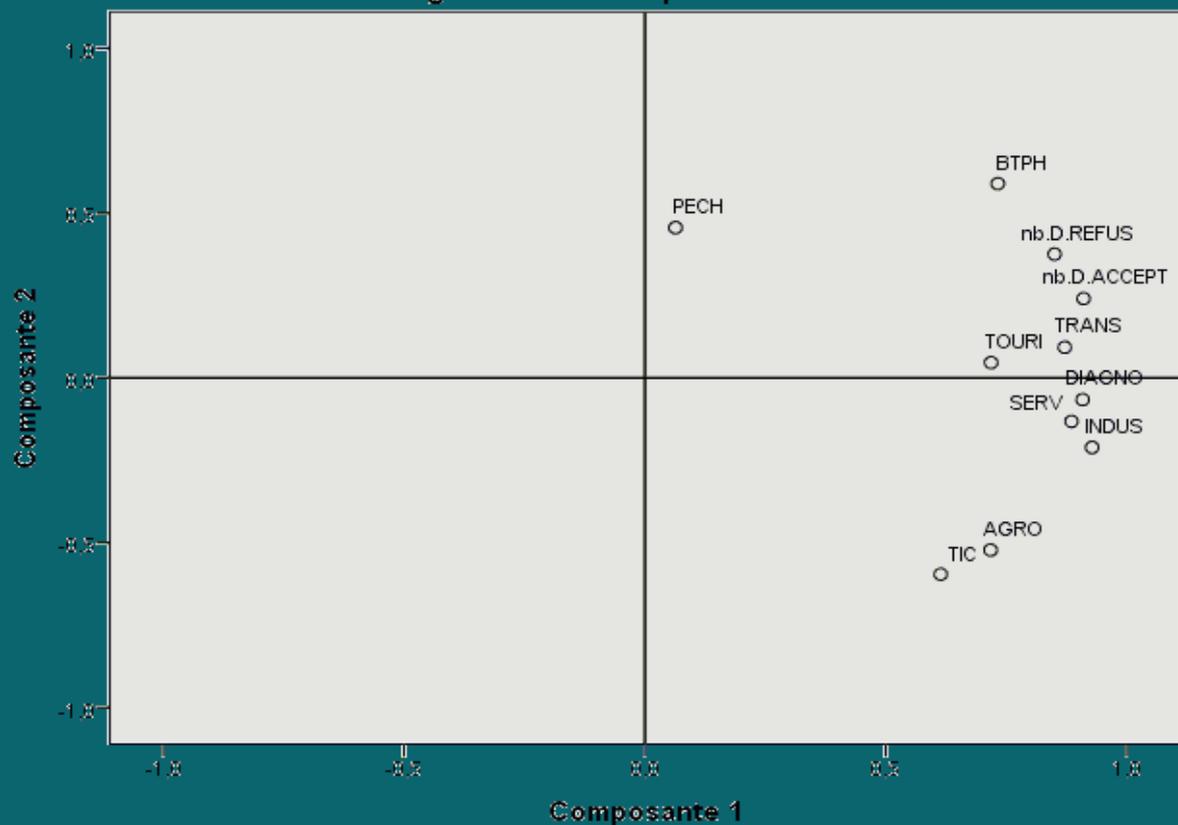
Matrice des composantes²

	Composantes	
	1	2
nk INDUS	.828	-.211
nk.D.ACCEPT	.811	.248
nk DIAGNO	.808	-.088
nk SERV	.808	-.182
nk TRANS	.872	.088
nk.D.REFUS	.858	.078
nk BTPH	.788	.088
nk TOURI	.718	.047
nk AGRO	.717	-.822
nk TIC	.814	-.888
nk PECH	.888	.488

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 2 composantes extraites.

Diagramme de composantes

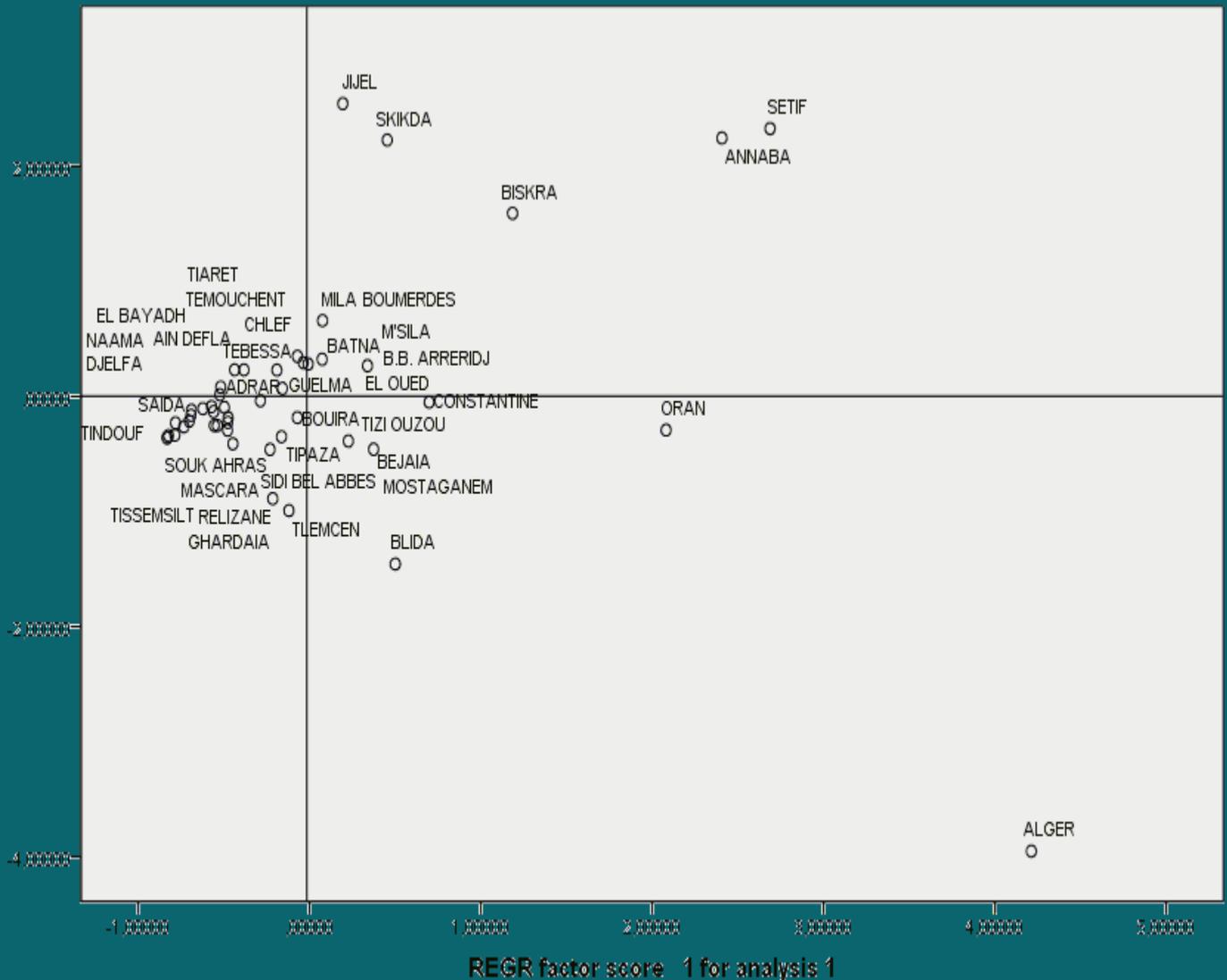


Matrice des coefficients des coordonnées des composantes

	Composantes	
	1	2
rk ETFH	.108	.484
rk ACRB	.107	-.358
rk INDUS	.128	-.145
rk FECH	.008	.312
rk SERW	.122	-.088
rk TIC	.001	-.408
rk TOUR	.107	.002
rk TRANS	.128	.004
rk DACCFT	.125	.105
rk DREFUS	.128	.258
rk DIAGN	.125	-.045

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Extraction des composantes :

REGR factor score 2 for analysis 1



Récapitulatif des modèles^h

Modèle	R	R-ajusté	R-ajusté corrigé	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-ajusté	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	.824 ^a	.800	.806	.0020012	.800	27.818	10	21	.000	
2	.824 ^b	.808	.808	.0020021	-.001	.808	1	21	.524	
3	.825 ^c	.807	.800	.0020024	-.001	.802	1	22	.554	
4	.822 ^d	.805	.806	.0020028	-.002	.804	1	23	.424	
5	.821 ^e	.803	.804	.0020030	-.002	.798	1	24	.400	
6	.820 ^f	.810	.800	.0020034	-.005	1.744	1	25	.100	
7	.820 ^g	.810	.800	.0020072	-.005	1.550	1	26	.224	2.442

a. Valeurs prédites : (constantes), DEGRENDT, ENCAD, W3, R03, CAPENDT, SECT, EMPL, CA, PRODD, PRODNET

b. Valeurs prédites : (constantes), DEGRENDT, ENCAD, W3, R03, CAPENDT, SECT, EMPL, CA, PRODNET

c. Valeurs prédites : (constantes), DEGRENDT, ENCAD, W3, R03, CAPENDT, EMPL, CA, PRODNET

d. Valeurs prédites : (constantes), DEGRENDT, ENCAD, W3, R03, EMPL, CA, PRODNET

e. Valeurs prédites : (constantes), DEGRENDT, ENCAD, W3, R03, EMPL, PRODNET

f. Valeurs prédites : (constantes), DEGRENDT, ENCAD, W3, R03, PRODNET

g. Valeurs prédites : (constantes), DEGRENDT, ENCAD, R03, PRODNET

h. Variable dépendante : R03.

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	.150	10	.015	27.818	.000
	Résidu	.011	21	.001		
	Total	.161	31			
2	Régression	.150	9	.017	31.721	.000
	Résidu	.012	22	.001		
	Total	.161	31			
3	Régression	.148	8	.018	38.870	.000
	Résidu	.012	23	.001		
	Total	.161	31			
4	Régression	.148	7	.021	42.408	.000
	Résidu	.012	24	.001		
	Total	.161	31			
5	Régression	.148	6	.025	49.835	.000
	Résidu	.012	25	.001		
	Total	.161	31			
6	Régression	.148	5	.030	57.870	.000
	Résidu	.013	26	.001		
	Total	.161	31			
7	Régression	.147	4	.037	70.212	.000
	Résidu	.014	27	.001		
	Total	.161	31			

Coefficients¹

Model	Coefficient non-standardized	Coefficient standardized		t	Sig.	Statistics on collinearity		
		B	SE			Tolerance	VIF	
1	[[Constant]]	-.000	.000	-.000	.917			
	BEST	.000	.000	.000	.940	.000	1.000	
	DA	-5.304E-11	.000	-.101	-.1000	.900	1.000	
	WA	-3.378E-11	.000	-.413	-.1000	.914	.000	
	EWFL	.000	.000	.000	1.000	1.000	.000	
	ENSAD	1.27	.040	.047	3.100	.000	.040	
	RUE	.000	.000	1.000	7.400	.000	.000	
	PREDD	1.078E-000	.000	1.00	.000	.000	1.000	
	DAFENDT	-.004	.004	-.000	-.000	.000	1.000	
	PREDDNET	3.300E-000	.000	1.000	4.400	.000	.040	
DECRENDT	-.047	.000	-.100	-.000	.000	1.000		
2	[[Constant]]	.000	.000	.000	.000			
	BEST	.000	.000	.047	.000	.000	1.000	
	DA	-4.000E-11	.000	-.100	-.040	.000	1.000	
	WA	-1.400E-11	.000	-.100	-.1000	.047	1.000	
	EWFL	.000	.000	1.000	1.000	.000	.040	
	ENSAD	1.00	.000	.047	3.000	.000	.000	
	RUE	.000	.000	1.440	3.000	.000	1.400	
	DAFENDT	-.004	.004	-.000	-.000	.040	1.000	
	PREDDNET	7.044E-000	.000	1.000	0.011	.000	1.000	
	DECRENDT	-.040	.000	-.100	-.000	.000	1.000	
3	[[Constant]]	.000	.000	.000	.000			
	DA	-4.000E-11	.000	-.100	-.000	.000	1.000	
	WA	-1.000E-11	.000	-.100	-.100	.000	1.400	
	EWFL	.000	.000	1.00	1.000	1.000	.000	
	ENSAD	1.00	.000	.047	3.000	.000	.000	
	RUE	.000	.000	1.440	3.000	.000	1.400	
	DAFENDT	-.000	.004	-.000	-.000	.040	1.000	
	PREDDNET	7.000E-000	.000	1.000	0.000	.000	1.000	
	DECRENDT	-.047	.000	-.100	-.000	.000	1.400	
	4	[[Constant]]	.000	.000	.000	.040		
DA		-4.000E-11	.000	-.100	-.000	.000	1.000	
WA		-1.400E-11	.000	-.100	-.1000	.000	1.400	
EWFL		.000	.000	1.000	1.000	1.000	.000	
ENSAD		1.00	.000	.040	3.000	.000	.000	
RUE		.000	.000	1.440	3.000	.000	1.400	
PREDDNET		7.000E-000	.000	1.000	0.000	.000	1.000	
DECRENDT		-.000	.004	-.000	-.000	.000	1.000	
5		[[Constant]]	.000	.000	.000	.000		
		WA	-1.000E-11	.000	-.000	-.1000	.000	1.000
	EWFL	.000	.000	1.00	1.000	1.000	.040	
	ENSAD	1.44	.000	.000	4.000	.000	.000	
	RUE	.000	.000	1.440	3.000	.000	1.400	
	PREDDNET	7.000E-000	.000	1.000	0.000	.000	1.000	
	DECRENDT	-.000	.004	-.000	-.000	.000	1.000	
	6	[[Constant]]	.000	.000	.000	.000		
		WA	-3.040E-11	.000	-.100	-.1000	.000	1.000
		ENSAD	1.00	.000	.000	4.100	.000	.000
RUE		.000	.000	1.000	3.000	.000	1.000	
PREDDNET		7.110E-000	.000	1.000	0.000	.000	1.400	
DECRENDT		-.000	.004	-.000	-.000	.000	1.000	
7		[[Constant]]	.000	.000	.000	.040		
		ENSAD	1.40	.000	.040	4.000	.000	.000
		RUE	.000	.000	1.000	1.000	.000	.040
		PREDDNET	0.041E-000	.000	.000	3.000	.000	.000
	DECRENDT	-.000	.004	-.000	-.000	.000	1.000	

1. Variable selected: DA

Récapitulatif des modèles¹

Modèle	R	R-ajusté	R-ajusté ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variable de R-ajusté	Variable de F	ddl	ddl	Sig. Variable de F	
1	.888 ^a	.888	.718	1,088888	.888	8,888	18	21	.000	
2	.888 ^a	.888	.728	1,081287	.888	.887	1	21	.888	
3	.888 ^a	.788	.728	1,081477	-.884	.888	1	22	.488	
4	.888 ^a	.788	.738	1,087278	-.888	.888	1	23	.888	
5	.888 ^a	.788	.748	1,081844	-.888	.811	1	24	.888	
6	.888 ^a	.788	.747	1,087288	-.888	.884	1	25	.444	
7	.888 ^a	.788	.738	1,088488	-.818	1,888	1	26	.178	
8	.888 ^a	.787	.731	1,088878	-.818	1,771	1	27	.184	
9	.888 ^a	.788	.732	1,081822	-.888	.888	1	28	.888	1,788

a. Valeurs critiques : (durbin) DEPEND, ENCAD, WA, RSE, CAFEND, SECT, ENFL, CA, FREQO, FREQNET

b. Valeurs critiques : (durbin) DEPEND, ENCAD, WA, RSE, CAFEND, ENFL, CA, FREQO, FREQNET

c. Valeurs critiques : (durbin) DEPEND, ENCAD, WA, RSE, ENFL, CA, FREQO, FREQNET

d. Valeurs critiques : (durbin) ENCAD, WA, RSE, ENFL, CA, FREQO, FREQNET

e. Valeurs critiques : (durbin) ENCAD, WA, RSE, ENFL, CA, FREQNET

f. Valeurs critiques : (durbin) ENCAD, WA, RSE, CA, FREQNET

g. Valeurs critiques : (durbin) WA, RSE, CA, FREQNET

h. Valeurs critiques : (durbin) RSE, CA, FREQNET

i. Valeurs critiques : (durbin) RSE, FREQNET

j. Valeurs critiques : RFF

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	3,287	18	,183	8,888	,000
	Résidu	,804	21	,038		
	Total	4,091	31			
2	Régression	3,287	8	,412	9,887	,000
	Résidu	,804	22	,037		
	Total	4,091	31			
3	Régression	3,288	8	,413	11,428	,000
	Résidu	,803	23	,035		
	Total	4,091	31			
4	Régression	3,288	7	,470	13,388	,000
	Résidu	,803	24	,034		
	Total	4,091	31			
5	Régression	3,244	8	,405	15,848	,000
	Résidu	,847	23	,037		
	Total	4,091	31			
6	Régression	3,228	8	,404	18,887	,000
	Résidu	,863	23	,037		
	Total	4,091	31			
7	Régression	3,187	4	,794	22,881	,000
	Résidu	,904	27	,033		
	Total	4,091	31			
8	Régression	3,088	8	,386	28,818	,000
	Résidu	,983	23	,043		
	Total	4,091	31			
9	Régression	3,088	2	1,544	48,288	,000
	Résidu	1,003	29	,035		
	Total	4,091	31			

Coefficients¹

Индикатор	Исходные данные	Коэффициенты корреляции		Коэффициенты регрессии		Вспомогательные коэффициенты		
		А	Емкость	Емкость	Т	Всп	Тк	WF
1	Исходные	-11X	1X8					
	БЕДТ	-00X	041	-011	-00X	00X	00X	1.000X
	СВ	0.000E-01X	000	000	1.101	00X	1.00X	0.000X
	ВВ	-0.000E-00X	000	-000	-1.001	101	001	4.00000
	ЕМФЛ	000	00X	000	040	000	1.00X	0.000X
	ЕНСАО	04X	00X	100	1.000	000	04X	1.000X
	РДБ	1.04X	404	1.000	4.40X	000	000	1.0.004
	ФРЕДОО	1.100E-000	000	000	014	40X	00X	1.0.011
	САФЕНЕТ	00X	004	000	000	004	000	1.000X
ФРЕДОНЕТ	4.014E-000	000	1.01X	0.000	011	04X	0.0.000	
ДЕСРЕНЕТ	-14X	100	-11X	-040	000	00X	1.000X	
2	Исходные	-100	100					
	СВ	0.000E-01X	000	000	1.100	04X	1.01	0.000X
	ВВ	-0.004E-00X	000	-000	-1.004	100	001	4.0.000
	ЕМФЛ	000	000	000	1.000	000	1.10	0.000X
	ЕНСАО	001	014	100	1.000	000	004	1.000X
	РДБ	1.040	404	1.000	4.00X	000	000	1.0.001
	ФРЕДОО	1.100E-000	000	000	04X	400	00X	1.0.000
	САФЕНЕТ	000	001	000	000	400	000	1.0004
	ФРЕДОНЕТ	4.004E-000	000	1.01X	0.000	000	04X	0.0.000
ДЕСРЕНЕТ	-14X	100	-110	-000	000	00X	1.0001	
3	Исходные	-140	100					
	СВ	0.000E-01X	000	000	1.100	001	1.01	0.0041
	ВВ	-0.001E-00X	000	-001	-1.000	104	001	4.0.440
	ЕМФЛ	000	000	000	1.000	000	1.10	0.000X
	ЕНСАО	000	00X	140	1.000	000	000	1.000X
	РДБ	1.000	410	1.000	4.00X	000	000	1.0.010
	ФРЕДОО	1.100E-000	000	000	001	404	00X	1.0.004
	САФЕНЕТ	4.000E-000	000	1.000	0.000	000	04X	0.0.100
	ДЕСРЕНЕТ	-004	104	-000	-004	00X	000	1.0000
4	Исходные	-101	100					
	СВ	0.000E-01X	000	000	1.100	001	1.00	0.000X
	ВВ	-0.000E-00X	000	-004	-1.000	040	000	0.0.100
	ЕМФЛ	000	000	000	010	001	1.00	0.000X
	ЕНСАО	41X	00X	100	1.000	1.00	001	1.0000
	РДБ	1.000	00X	1.401	4.000	000	000	1.0.001
	ФРЕДОО	0.000E-00X	000	100	000	000	00X	1.4.004
	САФЕНЕТ	4.000E-000	000	1.100	0.004	000	00X	1.0.010
	ДЕСРЕНЕТ	-100	000	-1.000	-000	000	000	1.000X
5	Исходные	-100	000					
	СВ	0.000E-01X	000	000	1.100	100	1.01	0.000X
	ВВ	-1.001E-00X	000	-400	-1.000	100	140	0.000X
	ЕМФЛ	001	001	1.00	000	444	004	0.000X
	ЕНСАО	400	00X	100	1.400	10X	00X	1.000X
	РДБ	1.000	00X	1.041	0.000	000	140	0.000
	ФРЕДОНЕТ	0.000E-000	000	000	0.004	001	101	0.001X
	САФЕНЕТ	-000	000	-000	-000	000	000	4.004
	ДЕСРЕНЕТ	0.000E-01X	000	004	0.110	04X	00X	4.004
6	Исходные	-1.000E-00X	000					
	СВ	-1.000E-00X	000	-004	-1.000	100	1.01	0.004X
	ЕНСАО	40X	00X	100	1.410	1.00	000	1.000X
	РДБ	1.001	000	1.000	0.000	000	1.00	0.000X
	САФЕНЕТ	0.000E-000	000	010	4.04X	000	1.00	0.001
	ДЕСРЕНЕТ	-000	04X	-000	-000	00X	00X	4.004
	САФЕНЕТ	0.000E-01X	000	000	000	000	00X	0.000X
	ВВ	-1.001E-00X	000	-000	-1.001	104	1.04	0.004X
	РДБ	1.000	00X	1.001	0.001	000	1.00	0.001X
САФЕНЕТ	0.000E-000	000	1.000	4.000	000	1.00	0.404	
7	Исходные	001	04X					
	СВ	0.000E-01X	000	000	1.100	110	000	0.000X
	САФЕНЕТ	-1.001E-00X	000	-000	-1.001	104	1.04	0.004X
8	Исходные	000	04X					
	СВ	0.100E-01X	000	100	001	00X	04X	1.0004
	САФЕНЕТ	1.400	100	1.100	0.000	000	00X	0.001X
9	Исходные	04X	040					
	СВ	1.000E-01X	100	1.000	0.000	000	000	0.001
	САФЕНЕТ	0.400E-000	000	044	0.001	000	400	0.101

Résumé

La PME est considérée comme l'un des piliers de l'économie nationale, dans le but d'améliorer sa compétitivité, l'Etat a procédé depuis plusieurs années à l'instauration d'une multitude de programmes de mise à niveau, et la création d'une multitude d'organismes spécialisés à la fois dans l'encouragement de l'action entrepreneuriale, l'aide au financement et l'aide à l'extension et au développement. Le programme national de mise à niveau lancé en 2011 en est un exemple édifiant. Il vise à mettre à niveau 20000 PME à travers le territoire national, sa mise en œuvre et sa gestion est confiée à l'agence nationale de développement de la PME. De ce fait, ce travail tente de cerner le rôle de ces derniers dans l'amélioration de la compétitivité des PME Algériennes, et ce, à partir d'une démarche d'ordre statistique et analytique pour, en premier lieu évaluer les résultats atteints entre 2011 et 2015 et mesurer le degré d'insertion du programme sur le territoire national et, en deuxième lieu, essayer d'évaluer la compétitivité de 16 PME ayant adhéré au programme pour situer leur performance économique et identifier leurs besoins en termes d'outils et moyens de renforcement des facteurs de compétitivité afin de connaître l'aptitude des actions du programme à améliorer leur compétitivité.

Mots clés : petite et moyenne entreprise, mise à niveau, compétitivité, accompagnement, Algérie.

الملخص

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ركيزة من ركائز الاقتصاد الوطني، وبغية تحسين تنافسيتها وترقيتها، قامت الدولة منذ عدة سنوات بإطلاق عدة برامج تأهيل وإنشاء مجموعة من المؤسسات المختصة سواء في دعم المقاول، التمويل وتحسين الأداء. ويعتبر البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي أطلق في 2011 من أكبر هذه البرامج، إذ يهدف إلى تأهيل 20000 مؤسسة عبر التراب الوطني، وقد كلفت الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتطبيق وتسيير هذا البرنامج بشكل حصري نظرا للأهمية التي يكتسبها. في ظل هذا السياق يهدف هذا البحث إلى الإحاطة بالدور الذي تلعبه الوكالة وبرنامج التأهيل في ترقية مستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وذلك عن طريق إتباع منهج تحليلي إحصائي، أولا لقياس مدى النتائج المحققة في تطبيق البرنامج حت نهاية سنة 2015 وثانيا لمحاولة تقييم مستوى أداء 16 مؤسسة منخرطة لمعرفة ماهية الإعانات التي تحتاجها لتطوير مستوى تنافسيتها.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التأهيل، التنافسية، المرافقة، الجزائر.