

UNIVERSITE SAAD DAHLEB DE BLIDA

Faculté des Sciences

MEMOIRE DE MAGISTER

Spécialité : Journalisme Scientifique

**LA MISE A NIVEAU DES PME A L'ORÉE DE
L'ACCES DE L'ALGERIE A L'OMC**

Par

Mourad ZEGGANE

Devant le jury composé de

W. NACEUR	Professeur, U. de Blida	Président
R. KECHAD	Professeur, U. de Blida	Promoteur
F. BAILLOT	Maître de conférences, ESJ de Lille, France	Examineur
B. MAITTE	Professeur, USTL de Lille, France	Examineur
M.A. BENAMAR	Maître de conférences, U. de Blida	Examineur

BLIDA, Juin 2009

REMERCIEMENTS

Le présent mémoire n'aurait pu voir le jour sans l'aide bienveillante, la compréhension et le dévouement d'un certain nombre de personnes qui, par leur présence et leurs conseils, m'ont apporté leur soutien. Je les en remercie et m'excuse de ne pouvoir toutes les citer.

J'exprime ma profonde gratitude à :

- ✚ Toute ma chère famille, en particulier, ma mère, mon père et mes sœurs qui m'ont beaucoup soutenu et encouragé ;
- ✚ Tous les professeurs, français et algériens qui ont contribué à ma formation ;
- ✚ Mes amis qui m'ont épaulé et soutenu durant toute cette période ;
- ✚ Mon promoteur et ceux qui ont bien voulu me lire ;
- ✚ Mes camarades des deux promos de JS ;
- ✚ J'exprime aussi toute ma reconnaissance à toutes les personnes rencontrées au cours de mes investigations.

RESUME

Il est établi que les PME/PMI soient les premières sources de richesse et d'emploi dans un pays. Néanmoins, elles sont particulièrement vulnérables et plus exposées à la morosité et aux mutations de plus en plus accélérées du monde des affaires.

La récente signature des accords d'associations avec les pays arabes pour l'instauration d'une zone de libre échange à compter du mois de janvier 2009 ; couplée à l'entrée en vigueur bien que partielle de la zone de libre échange avec l'union européenne depuis septembre 2005 voient les barrières douanières sauter graduellement jusqu'en 2017. Ainsi, les PME/PMI se retrouvent livrées à elles même dans un marché des plus délicats. Cette situation a mis à nu les faiblesses des entreprises algériennes qui se débattent dans une lutte sans merci.

La période de protectionnisme avec une faible pression concurrentielle a complètement anesthésié nos PME. La déstructuration des micros entreprises familiales semi informelles qui représente la spécificité de nos PME n'a pas été pour arranger les choses. En parallèle, la manne financière provenant de la rente pétrolière est la principale cause de la passivité des gouvernants envers ce secteur à composante majoritairement privée.

Dans pareille situation, la mise à niveau semble être une panacée et le dernier recours pour la survie de la PME.

Ce n'est qu'en 2002, que les premières actions de mise à niveau ont vu le jour en direction des PME privées. Le ministère de l'industrie et de promotion des investissements ainsi que celui de la PME et de l'artisanat ont réussi tant bien que mal à mettre sur rail un processus inéluctable pour la sauvegarde et le développement de cette entité qui est la PME.

Pour étayer la genèse et les premiers résultats de ces programmes de mise à niveau, une approche purement journalistique a été prônée. Ce mémoire est composé de reportages, portraits, entretiens et enquêtes sur tout ce qui gravite autour de cette thématique.

Les spécialistes s'accordent à dire que cette opération de benchmarking en vue de hisser la productivité de l'entreprise au niveau de ses meilleurs concurrents demeure l'ultime remède pour nos PME.

Les expériences pilotes bien que bénéfiques restent insuffisantes, voir négligeables relativement à la population de PME algérienne. Il va falloir décupler ces initiatives pour survivre. Désormais, il va falloir s'adapter ou disparaître.

ABSTRACT

There is evidence that small and medium enterprises (SME) are the primary sources of wealth and employment in a country. However, they are particularly vulnerable and exposed to the gloom and transfers more and more accelerated in the business world.

The recent signing of association agreements with Arab countries to establish a free trade zone as of January 2009, coupled with the entry into force although the partial free trade area with the European Union since September 2005 saw the barriers dismantled gradually until 2017. Thus, SME are left to their selves in even more difficult market. This has laid bare the weaknesses of the Algerian companies which are struggling without mercy against all this.

The period of protectionism with low pressure has completely anesthetized our SME. The break-down of semi-informal family micro enterprises which represents the uniqueness of our small business was not to help matters. In parallel, the financial windfall from oil revenues is the main cause of the failure of governments to this sector component predominantly private.

In such situation, the upgrade seems to be a panacea, and the last resort for the survival of SME.

It was by 2002 that the first steps to upgrade began in the direction of private SME. The ministry of industry and investment promotion as well as the SMEs and the craft managed somehow to put a rail essential to the preservation and development of this entity is an SME.

To support the development and first results of these technological upgrades, a purely journalistic approach has been advocated. This memory is composed of stories, profiles, interviews and investigations into everything that revolves around this theme.

Experts agree that this benchmarking exercise in order to raise the productivity of the company at its best competitors is the ultimate cure for our SME.

The pilot experiences carried out even being benefit remain inadequate and negligible relatively to the people of the Algerian SMEs. It would be necessary to multiply these initiatives in order to survive. Henceforth, it will have to adapt or disappear.

ملخص

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أساس الثروة والعمل في أي بلد، إلا أنها تبقى هشة وعرضة للكساد، وكذا للتغيرات المتسارعة لعالم الأعمال.

التوقيع مؤخراً على اتفاقيات التوأمة مع البلدان العربية من أجل إقامة منطقة تبادل تجاري حر ابتداءً من شهر جاتفي 2009، بالموازاة مع الانطلاق الفعلي -ولو جزئياً- لمنطقة التبادل التجاري الحر مع الاتحاد الأوروبي منذ شهر سبتمبر 2005، قابله إلغاء تدريجي للحواجز الجمركية حتى سنة 2017، الأمر الذي أغرق هذه المؤسسات في واحدة من أصعب الأسواق، كما كشفت هذه الوضعية نقاط ضعف المؤسسات الجزائرية والتي تتصارع في معركة بدون ثقة من أجل الاستمرارية.

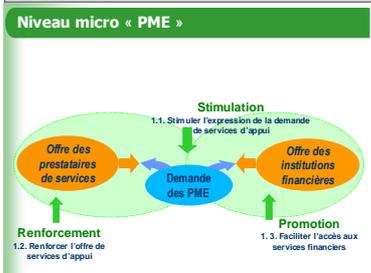
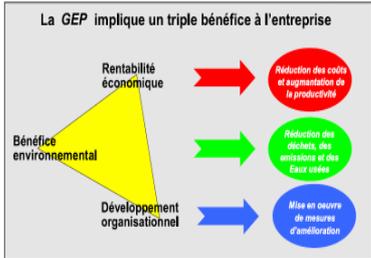
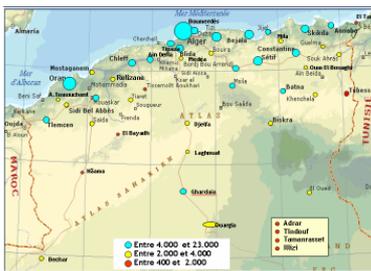
مرحلة الحماية مع ضغط تنافسي خفيف مثلت مؤسساننا الصغيرة والمتوسطة كليا، كما أن حالة الفوضى التي تعيشها هذه المؤسسات (و التي أغلبها مؤسسات عائلية مصغرة) لم تخدم الوضع بكافأ. بالموازاة مع ذلك، السلة المالية المعتبرة المحصلة من مداخيل المحروقات تعتبر السبب الرئيسي لعدم اهتمام الحكومة بهذه المؤسسات والتي أغلبها من القطاع الخاص.

في هذه الحالة تعتبر إجراءات إعادة التأهيل، العلاج الثقافي بل الحل الأخير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن هذه الإجراءات لم تطلق إلا في سنة 2002 في صالح قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، إذ نجحت وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات و وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية في إيجاد صيغة جديدة لإنعاش وتطوير هذا القطاع.

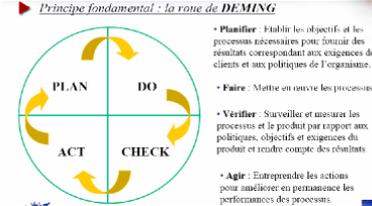
لمعرفة التطورات والنتائج الجزئية لبرامج التأهيل، أخذنا الموضوع من وجهة صحفية بحثية، إذ أن هذه المذكرة تعتمد على مجموعة مقالات، آراء، تحقيقات واستجوابات توضح كل ما يدور حول هذا الموضوع.

يتفق الخبراء على أن مقارنة المؤسسة مع أحسن منافساتها بهدف الرفع من الإنتاجية يعتبر الحل الأمثل.

تبقى التجارب المفيدة تُعد على الأصابع مقارنة مع العدد الهائل للمؤسسات الصغيرة الجزائرية، لذا لا بد من مضاعفة الجهود لإنقاذها من الاندثار لأن البقاء للأصلح.



Remerciements	2
Résumé	3
Sommaire	6
Editorial	8
Dossier 1 : <i>S'adapter ou disparaître</i>	
Etat des lieux : La PME familiale face à la mondialisation	9
Encadré : Définition de la PME	16
Enquête : Programme MEDA d'euro développement PME (EDPME)	17
Programme national pour l'amélioration de la compétitivité industrielle (MIPI)	22
Programme national de mise à niveau des PME (ANDPME)	26
Gestion environnementale profitable (GEP)	29
Dossier 2 : <i>Echantillon de PME</i>	
Reportage 1 : <i>VÉNUS</i>, des parfums venus d'ailleurs	32
Portrait : Une histoire de famille : <i>Mourad Moula</i>, "figure de proue de <i>Vénus</i>"	41
Entretien : Osmose inverse, la nano filtration. Parce que vous la valez bien !	44
Encadré : L'osmose inverse	46
Logigramme : Utilisation du procédé d'osmose inverse pour purifier l'eau du process	48
Brèves	49
Reportage 2 : <i>Delmod/DMI</i>, l'univers de l'enfant. Genèse d'une faillite annoncée !	50



Dossier 3 : *L'environnement de la PME*

Entretien : Mise à niveau de la PME : Enjeux et perspectives 55

Entretien : Conseil national consultatif, le mini parlement du patronat 60

Encadré : Le CNC-PME 64

Papier d'angle : De la théorie à la pratique, la recherche au secours des PME. 65

Papier d'angle : Le 'Trabendo' gangrène notre économie 67

Papier d'angle : La certification ISO 9001, gage de qualité et de réussite 69

Portrait : Un chercheur qui bifurque dans l'expertise 72

Portrait : La communication, une passion salvatrice 75

Entretien : La mise à niveau de la PME, pour se mettre au diapason 77

Entretien : Le CEIMI, au secours de ses adhérents 79

Encadré : Le CEIMI 80

Entretien : PME : Financement de l'investissement, le rêve est enfin permis 81

Entretien : L'investisseur face aux lenteurs administratives 83

Encadré : Le FGAR 85

Chronique : Rébellion d'un expert désemparé 87

Brèves 88

Acronymes et abréviations 91

Bibliographie 93

Premier vecteur de dynamisme pour l'économie en terme de valeur ajoutée, d'innovation et d'emploi, la PME ne semble toujours pas bénéficier de l'attention qu'elle mérite de la part des pouvoirs publics. Il suffit de voir les difficultés auxquelles elles sont confrontées à tous les niveaux pour s'en rendre compte. Dans les pays développés, 65% des emplois et des richesses sont créés par les PME !!

Les cuisants échecs des méga-entreprises des années soixante ont poussé les pouvoirs publics vers les années quatre-vingt à atomiser ces dernières pour une meilleure maîtrise. Après plus de deux décennies, cette deuxième alternative ne semble guère avoir eu l'effet escompté. Le moment est venu pour tout miser sur la PME. Or, les actions entreprises jusque là restent au stade d'expériences et d'opérations pilotes. Tant que le soutien et la promotion des PME ne figurent pas parmi les priorités nationales, ces dernières continueront à ramer à contre courant.

Est-ce qu'un millier de PME mises à niveau durant cette décennie sur un peu plus de 400 000 pourront faire face aux puissantes multinationales et autres entreprises performantes avec leur savoir faire, leur rigueur managériale et leur technologie de pointe ? Pourquoi ne pas créer nos pôles d'excellences avec la crème de nos entreprises autour desquelles graviteront de petites PME sous-traitantes ? Pourquoi ne pas créer des banques mutualistes pour promouvoir l'investissement des PME ? ... autant de questions que l'on puisse poser sans avoir de réponses satisfaisantes.

L'adhésion de l'Algérie à différentes zones de libres échanges et dans un futur proche à l'organisation mondiale de commerce est inévitable. Mais, il y a lieu de constater que les actions faites envers les PME pour les préparer à cette ouverture restent ponctuelles et insuffisantes. Dans l'état actuel des choses, un démantèlement tarifaire ruinerait les PME. À peine un millier d'entreprises semble enclin à rivaliser avec les puissantes entreprises étrangères.

Moins de dix ans nous séparent de 2017 qui verra toutes les barrières douanières sauter. Saurions-nous relever le défi en prenant les bonnes décisions et en donnant à cette PME l'importance qu'elle mérite dans cet environnement impitoyable ?

La PME familiale face à la mondialisation

Aperçu sur les PME en Algérie

L'ouverture économique de l'Algérie amorcée en 1989 a entraîné une prolifération sans précédent du parc de PME. Après 20 ans de prédominance du secteur public, sous la devise « Industrie industrialisante », l'Etat a concédé un rôle complémentaire au secteur privé. Les premières PME/PMI avaient un caractère familial sans grande envergure puisque son niveau d'investissement était limité. La liberté d'investir n'a été consacrée qu'en 1993 par le code des investissements. 80 % des PME recensées en 2008 ont été créées après 1993.

Les dispositions relatives au développement des investissements ont été renforcées en 2001 par la loi d'orientation sur la PME. Depuis 2003, la tendance à la croissance du parc de PME semble se maintenir à un taux de 9 à 10 %. La loi de 2001 a

donné le référentiel pour déterminer la typologie des PME. Les critères de base sont : l'effectif, le chiffre d'affaire et l'indépendance de l'entreprise conformément à la définition retenue par l'union européenne. En outre, cette loi comprend la politique d'appui de l'Etat aux PME.

Un constat a été fait lors du séminaire sur la PME algérienne par Khalil Assala de l'université du sud Toulon Var : « Le monde de PME étant extrêmement hétérogène, foisonnant de variétés d'un pays à l'autre, à l'image des districts industriels italiens, des entreprises françaises, des High-tech anglo-saxonnes ou des Mittelstands allemands (Torrès 2000), l'Algérie offre l'image d'une multitude de micro entreprises familiales semi-informelles, indépendantes et déconnectées les unes des autres, cohabitant avec de plus grandes entreprises, tout aussi familiales, mais à l'aspect beaucoup plus moderne, et fortement liées aux institutions locales et nationales ». Ainsi, la TPE qui comporte 9 personnes au plus, représente l'écrasante majorité des PME avec 97 %.

Les orientations économiques relatives au secteur de la PME ne sont pas appuyées par un dispositif d'information ou un réseau de statistiques fiables. La connaissance chiffrée de l'informel reste inexistante à titre d'exemple. Les informations collectées à travers les rares enquêtes ne sont pas fiables. *Le culte du secret* prime dans ce secteur. Les statistiques avancées proviennent actuellement des *déclarations* auprès de la CNAS, CNRC, CNIS, Casnos, et l'administration fiscale.

Dans le contexte de la mondialisation et ses corollaires, l'information devient vitale. Nous sommes désormais dans la société de l'information. Avec un système d'information performant et des statistiques fiables, l'Etat pourra assumer ses missions de régulation et de soutien. Les PME de leur côté adapteront leurs processus d'améliorations et s'intégreront dans une démarche de mise à niveau.

Données statistiques sur les PME

Les entreprises privées constituent la composante majeure de la population des PME. En se basant sur les chiffres de la caisse nationale des assurances sociales (CNAS), le nombre de PME privées s'élève au premier semestre 2008 à 432 068 PME, enregistrant une croissance annuelle de 8,84 % (Figure 1). Elles comptabilisent, avec la prise en considération des

chefs d'entreprises déclarés auprès de la Casnos, un effectif total de 1 121 476 emplois formellement déclarés (1^{er} semestre 2008).

Parallèlement, les PME publiques sont sujettes, dans la phase actuelle de la privatisation, à deux phénomènes aux effets opposés sur leur effectif total :

- D'une part, la restructuration des grandes entreprises publiques donne lieu à la création de nombreuses filiales dotées d'une totale autonomie et éligibles à la privatisation ou au partenariat ;
- D'autre part, le processus de privatisation sous toutes ses formes (partielle ou totale) fait diminuer le nombre de PME publiques qui passent au statut de « privé ».

Nature des PME	Nbre des PME 1 ^{er} semestre 2007	Nbre des PME 1 ^{er} semestre 2008	Evolution	%
PME privées*	284 244	309 578	25 334	8,91
PME publiques **	711	637	-74	-10,41
Activités artisanales ***	112 017	121 853	9 836	8,78
Total	396 972	432 068	35 096	8,84

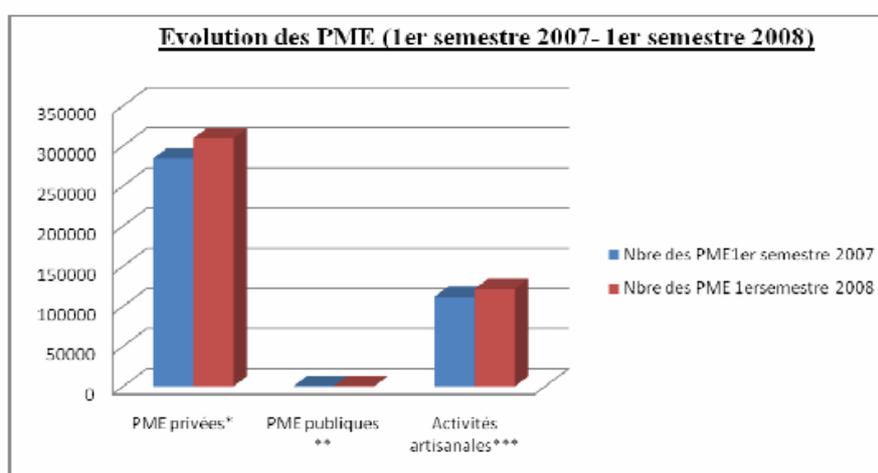


Figure 1 : Bulletin d'information économique MPMEA 1^{er} Semestre 2008 (N°13)

À côté de ces deux catégories de PME, le ministère de la PME et de l'artisanat comptabilise aussi les artisans dont le nombre s'élève, au premier semestre 2008, à 121 853. Une analyse par secteur d'activité fait apparaître une forte concentration des PME dans le secteur des services qui

accapare 45,96 % du total des entreprises. Le secteur industriel arrive loin derrière le secteur du bâtiment et travaux publics avec respectivement 18,12 % et 34,52%.

Les PME privées se concentrent dans la région du nord du pays avec 186 711 PME. Ce qui représente un taux de 60,3 % du nombre total des PME. La région des hauts plateaux avec un taux de 30 % devance les régions du sud et du grand sud avec 9,76 %. (Figure 6)

Situation économique des PME en Algérie

Les enquêtes menées par le programme Euro-développement de la PME (Edpme) font ressortir trois grandes catégories d'entreprises :

1. Des PME en situation de passivité et de survie :
Elles constituent la majorité de la population des PME. Elles sont caractérisées, pour la plupart, par :
 - ❖ Des difficultés financières ;
 - ❖ Une perte de position sur leur marché traditionnel ;
 - ❖ Manque de structuration.

La pérennité de ces entreprises passe par la réalisation d'investissements de modernisation et/ou des désinvestissements (pour limiter les pertes et dégager de nouvelles ressources ou carrément se redéployer sur de nouveaux produits ou activités). Les chefs de ces entreprises ne sont pas enthousiastes vis-à-vis de la mise à niveau, ils sont absorbés par les problèmes quotidiens et ne sont pas en mesure de réfléchir à l'avenir de leurs entreprises.

2. Des PME en situation de croissance :
Ce sont des entreprises qui ne connaissent pas de difficultés financières. Elles cherchent à conserver ou améliorer leurs positions sur le marché traditionnel, principalement domestique. Les chefs d'entreprises réalisent que leur confort sera remis en cause par l'ouverture commerciale et qu'ils doivent se préparer à la concurrence. Néanmoins, ils sont hésitants et ne mesurent pas encore bien tous les avantages que la mise à niveau peut leur apporter. Ils ne confirment pas leur adhésion ou abandonnent parfois après le diagnostic ou la première action de mise à niveau.

3. Des PME en situation d'excellence :
Elles constituent la minorité. Leur situation financière est satisfaisante. Leur organisation et leur management sont très modernes. Ce qui fait que leur position sur le marché est compétitive. Elles souhaitent élargir leur part sur le marché domestique et éventuellement conquérir des marchés à l'extérieur par l'exportation ou le partenariat. Les patrons de cette catégorie d'entreprises ont, déjà, procédé à une mise à niveau autonome dans le sens où ils ont apporté des modifications managériales et techniques au sein de leur entreprise. Ils manifestent une adhésion forte, vis-à-vis de la mise à niveau.

Il n'existe pas de données quantitatives qui permettent d'établir des ordres de grandeur, il est néanmoins possible d'estimer ces trois catégories à :

- Quelques dizaines de PME pour la catégorie des entreprises en situation d'excellence ;
- Quelques centaines pour la catégorie des entreprises en situation de croissance ;
- Et plusieurs milliers pour les entreprises en situation de passivité et de survie.

<i>Nature des PME</i>	2004	2005	2006	2007	2008 1 ^{er} semestre	2008 Estimatif (extrapolation)
Nombre de PME privées	225 449	245 842	269 806	293 946	309 578	325 210
Effectif	592 758	888 829	977 942	1 064 983	1 121 476	1 177 969
Nombre de PME publiques	778	874	739	666	637	608
Effectif	71 826	76 283	61 661	57 146	53 169	49 192
Nombre d'Artisans	86 732	96 072	106 222	116 347	121 853	127 359
Effectif	173 920	192 744	213 044	233 270	244 298	255 326
Nombre Total de PME	312 959	342 788	376 767	410 959	432 068	453 177
Evolution	24 372	29 829	33 979	34 192	21 109	42 218
Taux (%)	8,45	9,53	9,91	9,08	5,13	10,27
Nombre de réactivations	1920	2863	2702	2481	1353	2706
Nombre de radiations	3407	3488	3090	3176	1301	2602
Total effectif	838 504	1 157 856	1 252 707	1 355 399	1 418 943	1 482 487
Evolution		319 352	94 851	102 752	63 544	127 088
Taux (%)		38,09	8,19	8,20	4,69	9,37

Figure 2 : Evolution quinquennale de la PME

Sources : Bulletins d'informations économiques MPMEA 2004 (N°6) / 2005 / 2006 / 2007 (N° 12) / 1^{er} Semestre 2008 (N°13) / Interview M. BENBADA sur la radio chaîne III.

Croissance du nombre de PME (Privée/publique/Artisans)

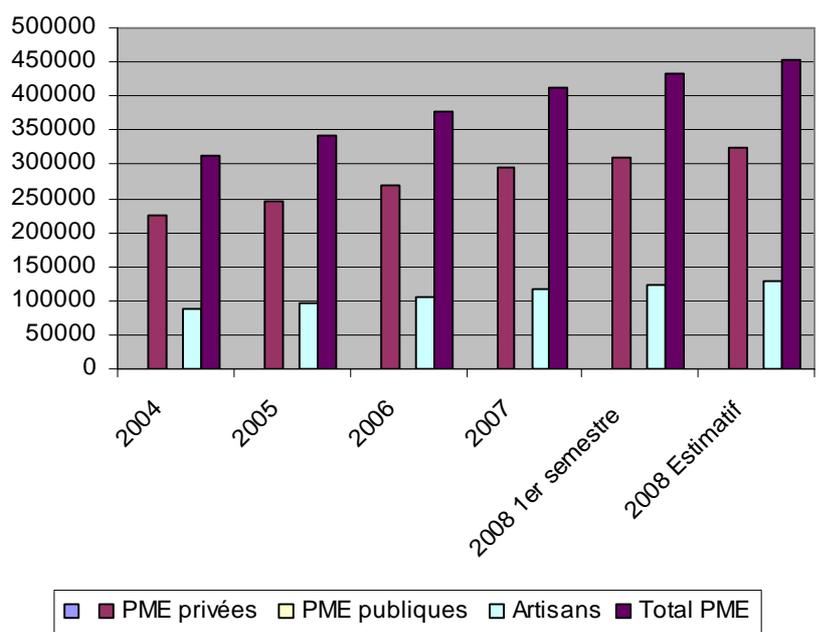


Figure 3 : Croissance du nombre de PME – Source : MPMEA

Le nombre de PME publiques n'a pas cessé de diminuer durant les quatre dernières années. Alors qu'il était de 739 PME en 2006, il devrait descendre à 608 à la fin 2008. Cette diminution est due au processus de privatisation des entreprises publiques engagé dans le cadre de la restructuration et de la réorganisation de ce secteur. Les PME privées déclarées auprès des caisses nationales d'assurances (CNAS), auxquelles s'ajoutent les artisans enregistrés auprès des 31 Chambres de l'artisanat et des métiers (CAM) constituent la composante majeure de la population des PME et représentent plus de 99% de l'ensemble.

Répartition des PME par Groupes de Branches d'Activité :

GROUPES DE BRANCHES	Nombre des PME- privées	TAUX	CONTENU
Services	142 222	45,94	-Transport et communication -Commerce -Hôtellerie et restauration -Services fournis aux entreprises -Services fournis aux ménages -Etablissements financiers -Affaires immobilières -Services pour collectivités
Bâtiment et travaux publics	106 865	34,52	-Bâtiment et travaux publics
Industries	56 111	18,12	-Mines et carrières -ISMME -Matériaux de construction -Chimie, plastique -Industrie agroalimentaire -Industrie du textile -Industrie du cuir -Industrie du bois et papier -Industries diverses
Agriculture et pêche	3 517	1,14	-Agriculture et pêche
Services liés aux industries	863	0,28	-Services et travaux pétroliers -Eau et énergie -Hydrocarbures
Total	309 578	100	

Répartition des PME par groupes de branches d'Activité

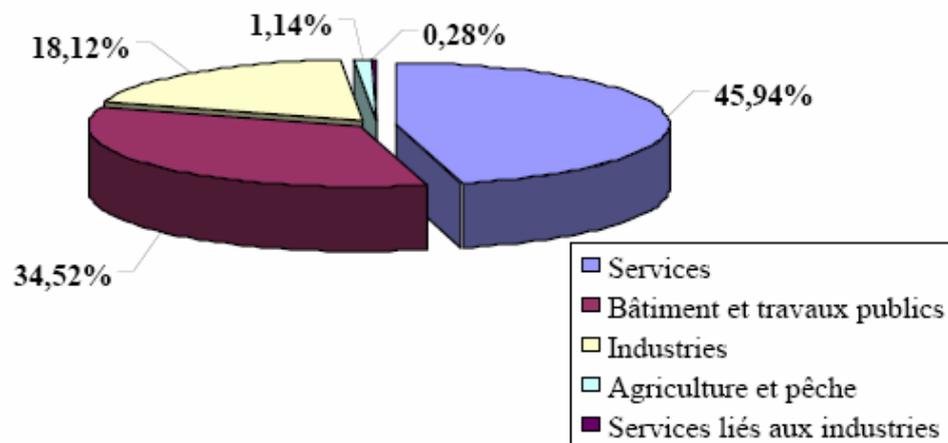


Figure 4 : Bulletin d'information économique 1^{er} Semestre 2008 (N°13) – Source : MPMEA

Les secteurs d'activités dominants :

N°	Secteurs d'activités	Nombre d'entreprises	%
1	Bâtiment et travaux publics	106 865	34,52
2	Commerce et distribution	53 538	17,29
3	Transport et communication	27 870	9,00
4	Services fournis aux ménages	21 835	7,05
5	Hôtellerie et restauration	17 768	5,74
6	Services fournis aux entreprises	17 423	5,63
7	Industrie Agroalimentaire	16 624	5,37
8	Autres secteurs	47655	15,39
	Total	309 578	100

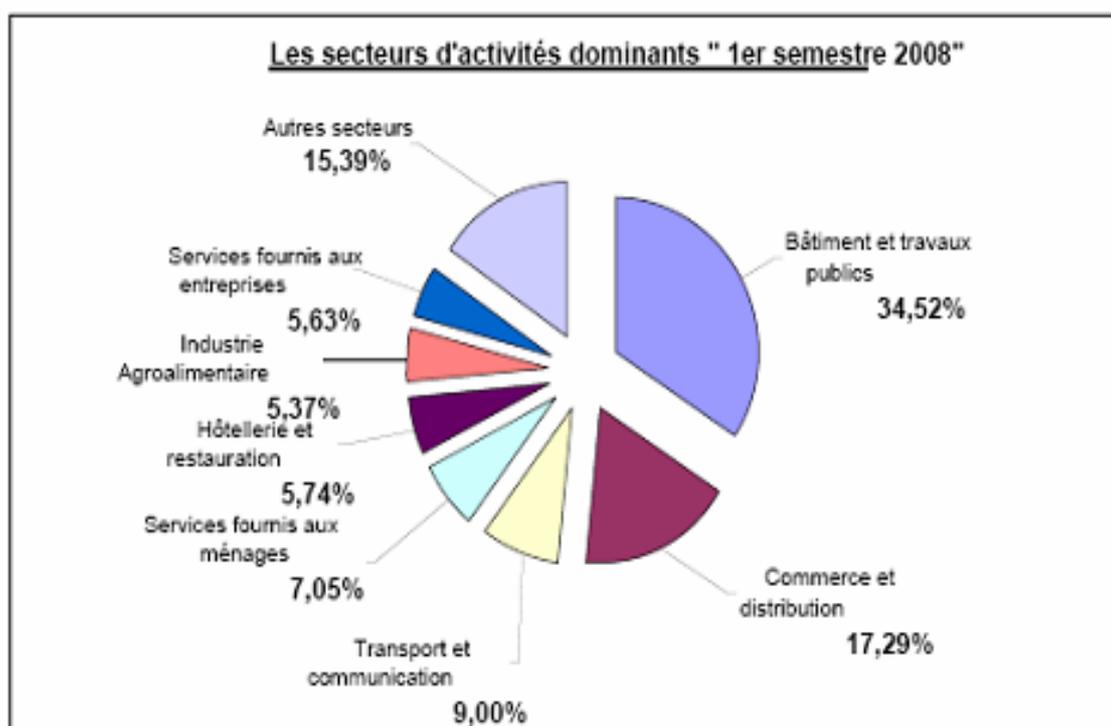
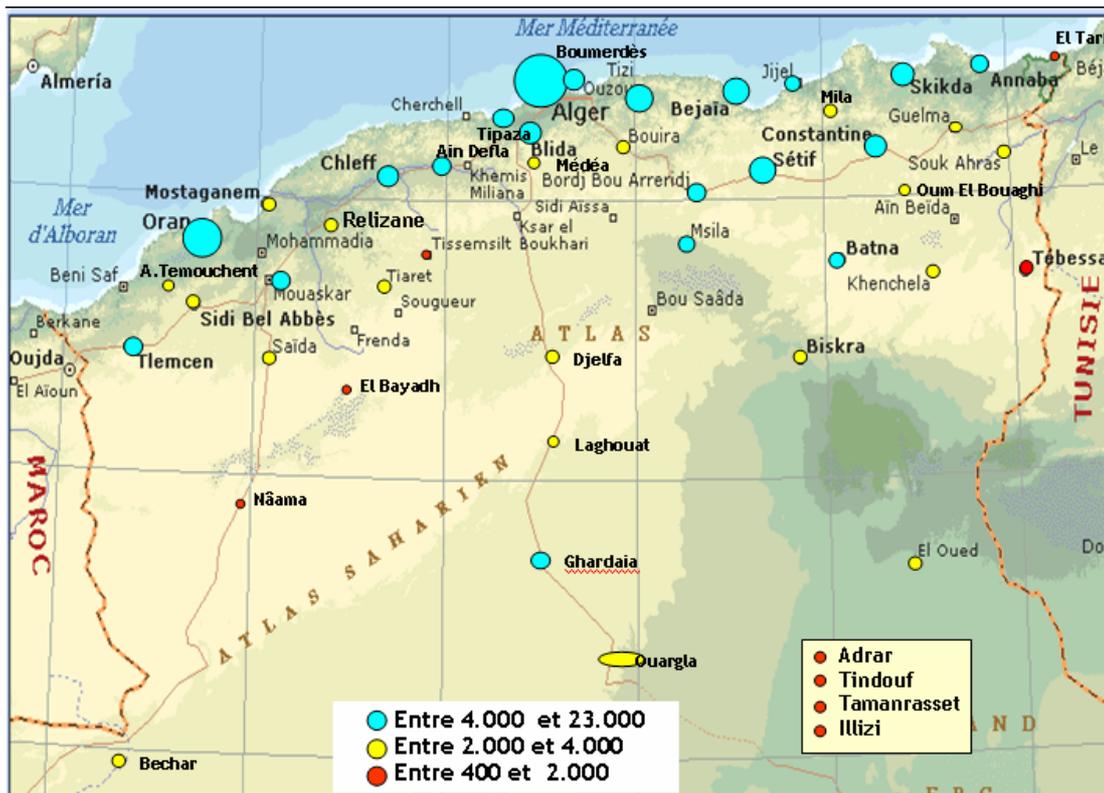


Figure 5 : Bulletin d'information économique 1^{er} Semestre 2008 (N°13) – Source : MPMEA



Région	Nombre des PME Année 2007	Mouvements 1 ^{er} semestre 2008				Nombre des PME 1 ^{er} semestre 2008
		Créations	Radiations	Réactivations	Croissance	
Nord	177 730	8 921	618	678	8 981	186 711
Hauts Plateaux	87 666	4 994	506	481	4 969	92 635
Sud	22 576	1 325	136	181	1 370	23 946
Grand Sud	5 974	340	41	13	312	6 286
TOTAL	293 946	15 580	1 301	1 353	15 632	309 578

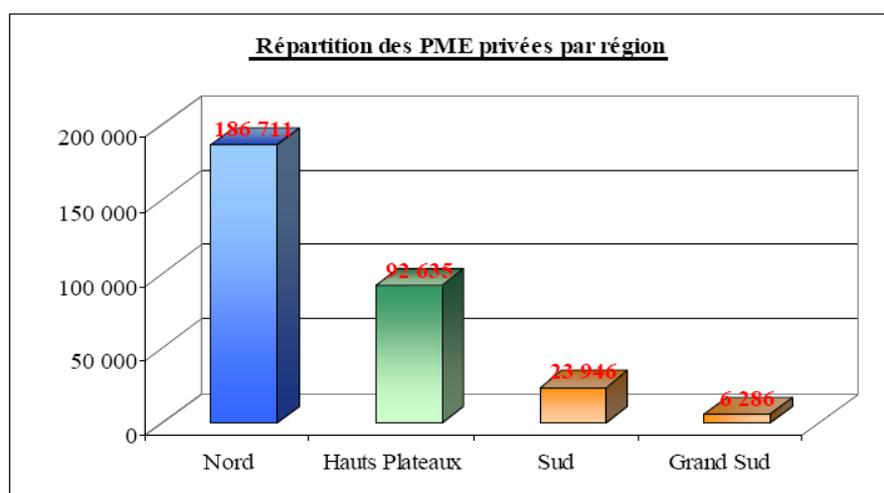


Figure 6 : Répartition des PME par Wilaya – Source : MPMEA

Définition de la PME

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

- employant de 1 à 250 personnes
- dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 2 milliards DA
- ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions DA
- et qui respecte le critère d'indépendance

Une entreprise indépendante est celle dont le capital ou les droits de vote ne sont pas détenus à 25% et plus par une autre entreprise ou conjointement par plusieurs autres entreprises ne correspondant pas elles mêmes à la définition de PME.

En fonction des critères énumérés, trois types de PME sont à distinguer:

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

1. Programme MEDA d'euro développement PME (EDPME)

Le programme MEDA a été financé conjointement par la commission européenne et le ministère de la PME et de l'artisanat. Sa gestion a été assurée par une équipe mixte d'experts européens et algériens, disposant d'un siège au site du Cerist à Ben Aknoun et de cinq antennes dans les régions : Chéraga (centre), Annaba (est), Ghardaïa (sud), Oran (ouest) et Sétif (centre-est).

Ce programme s'est étalé sur cinq ans, de 2002 à 2007, avec un financement de 62,9 millions d'euros. 57 millions d'euros proviennent de la commission européenne, 3,4 millions d'euros ont été apportés par le gouvernement algérien et 2,5 millions d'euros représentent la contribution des entreprises bénéficiant des prestations du programme.

Objectifs du programme

MEDA privilégia trois formes d'assistances :

- Des appuis directs aux PME (volet I) : Diagnostics suivis d'actions de mise à niveau (MAN) et de développement, accompagnement dans les démarches auprès des banques pour l'obtention des crédits d'investissements, formation, information et aide à la recherche de partenariat.
- Une assistance aux institutions financières et aux banques qui interviennent sur les PME (volet II) : Expertise, conseil, formation, aide au développement de nouveaux instruments de crédit pour les PME. Le programme mettra à la disposition des PME un fonds de garantie pour les aider dans le financement de leur plan de mise à niveau ou de développement.

- Des soutiens aux structures intermédiaires et aux services d'appuis publics et privés (volet III) : Renforcement des capacités des associations patronales et professionnelles, des structures intermédiaires et des structures d'appuis et mise en place d'un grand réseau national d'informations pour et sur les PME.

Eligibilité (volet I)

Il faut souligner que la MAN est une démarche volontaire de l'entreprise. Pour bénéficier de cet appui il faut néanmoins remplir 3 conditions :

1. Pme privée du secteur industriel ;
2. Au moins 3 exercices fiscaux ;
3. Effectif : À partir de 10 salariés permanents.

Outils d'intervention

- Le pré diagnostic et le diagnostic stratégique global
- Les actions de mise à niveau et de développement
- Le business plan
- Les actions de formation
- L'accès à l'information
- La recherche de partenaires
- L'appui à la Pme dans ses démarches auprès des banques (élaboration du plan de financement)
- L'accès aux fonds de garantie et à la facilitation de couverture de garantie

Domaines d'interventions

- Développement stratégique
- Marketing et commercialisation
- Management et organisation
- Gestion des ressources humaines
- Production (maîtrise des coûts, organisation, qualité, maintenance, approvisionnements et stocks)
- Finances et comptabilité
- Contrôle de gestion

Coût des interventions pour les clients

- Pré diagnostic : gratuit
- Diagnostic : forfait de 100 000 dinars
- Action de mise à niveau : 20 %
- Formation : participation aux frais d'organisation
- Formation en intra : 20 %

« Le programme : MEDA-PME d'euro développement n'a touché que le volet immatériel des 400 PME mises à niveau. Personnellement, j'ai toujours dit que pour un pays comme le notre, parler de 400, 500 voir même 1000 PME reste insuffisant, c'est même dérisoire ».



Figure 7 : M. Zaim Bensaci, Président du Conseil national consultatif de la PME ©ZM



Figure 8 : M. Mustafa Benbada
Ministre de la PME et de l'artisanat ©ZM

Les témoignages des représentants de la commission européenne peuvent s'avérer suffisants pour l'évaluation des résultats du programme MEDA. Ils ont déclaré franchement que sur les 25 programmes MEDA réalisés celui d'Algérie était le meilleur. Sur un échantillon de 2 150 PME éligibles au programme, 445 ont été mises à niveau.

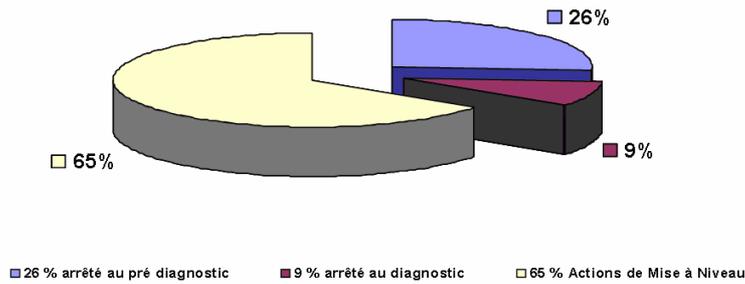


Résultats

Euro développement PME – Décembre 2007

Figure 9 : Source Edpme

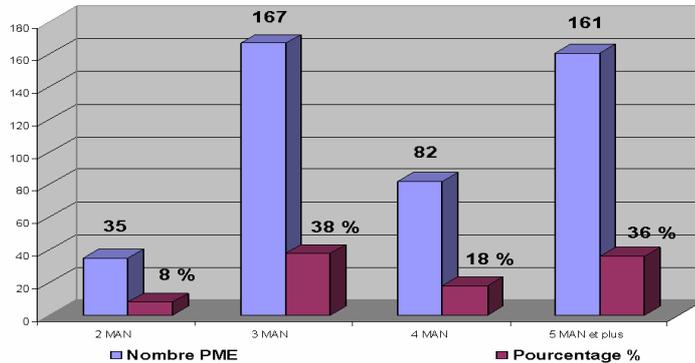
Degré d'avancement des PME dans le processus de Mise à Niveau sur 685 PME



Sur les 2150 PME privées du secteur industriel ciblées par ce programme, seul 32% soit 685 PME ont bénéficié d'un pré diagnostic. 179 PME ont abandonné après cette première étape, soit 26%. 61 PME ont refusé d'aller au-delà du diagnostic soit 9%. 445 PME sont entrées dans un processus de MAN, soit un taux de 65%.

Figure10 : Source Edpme

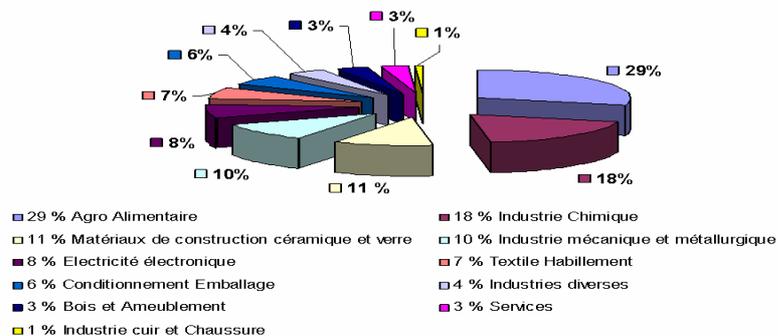
PME et nombre d'action sur 445 PME



Les 445 PME engagées dans ce processus ont pu réaliser au moins deux actions de mise à niveau. Les PME les mieux structurées ont pu réaliser plus de 5 actions.

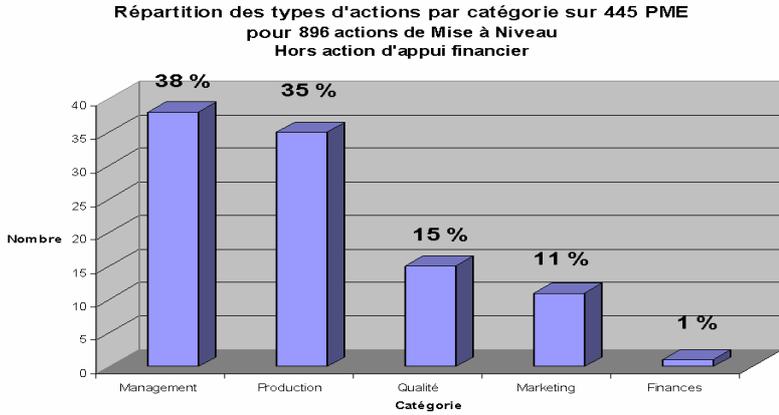
Figure11 : Source Edpme

Répartition des PME par secteur d'activité sur 445 PME



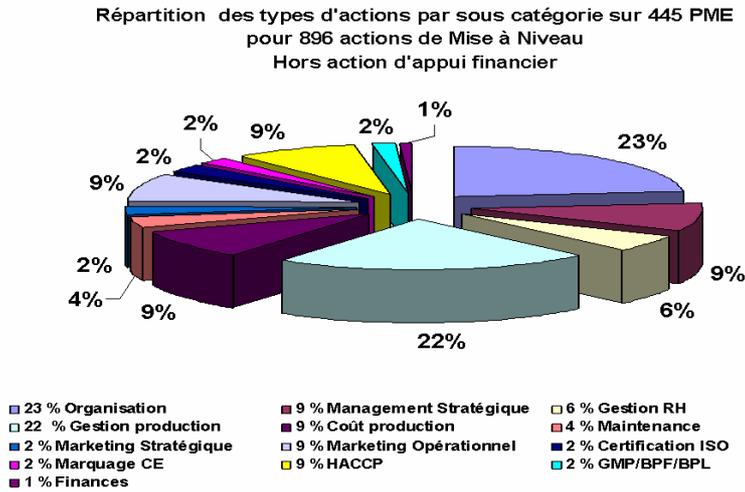
Les secteurs représentant le plus de réactivité envers ce programme sont l'agroalimentaire avec la bagatelle de 29% puis l'industrie chimique avec pas moins de 18%.

Figure12 : Source Edpme



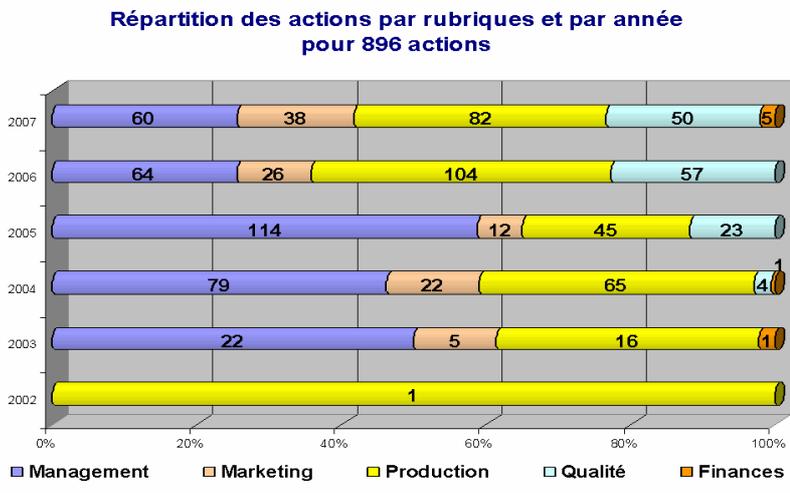
Mis à part les actions d'appuis financiers, les PME algériennes montrent de grosses carences dans les fonctions de management et de production. $\frac{3}{4}$ des actions de MAN se sont basées sur ces deux volets, ô combien importants.

Figure13 : Source Edpme



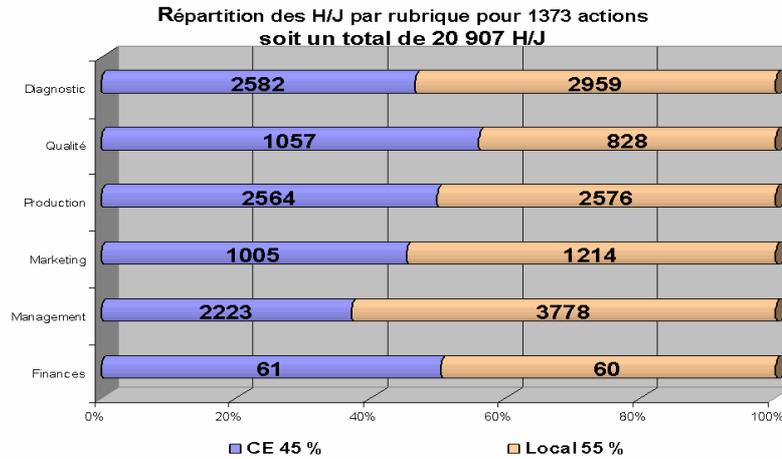
L'organisation hiérarchique de type patriarcal est le caractère prédominant des PME familiales. Ceci explique la gestion économiquement irrationnelle. D'où la concentration des actions de MAN sur l'organisation et le management stratégique avec respectivement 23% et 9%.

Figure14 : Source Edpme



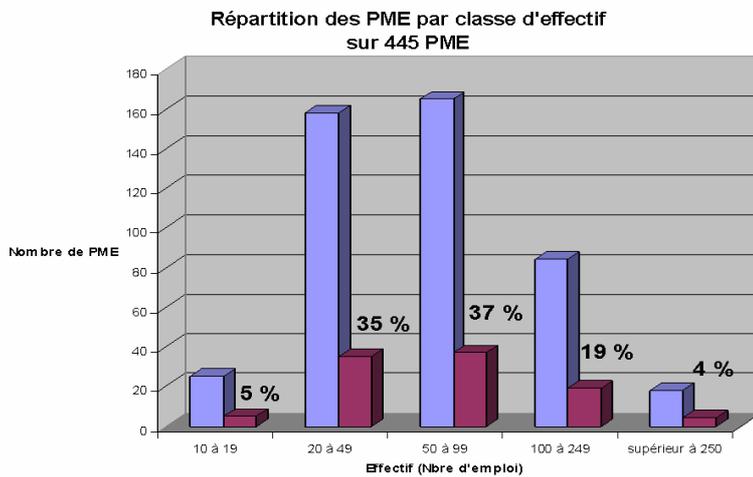
Après un démarrage des plus ardues avec une seule action en 2002, le programme a fini par atteindre sa vitesse de croisière en 2004, dépassant de loin les 150 actions par an. Les séminaires de vulgarisation du programme ont grandement contribué à l'affluence de PME.

Figure15 : Source Edpme



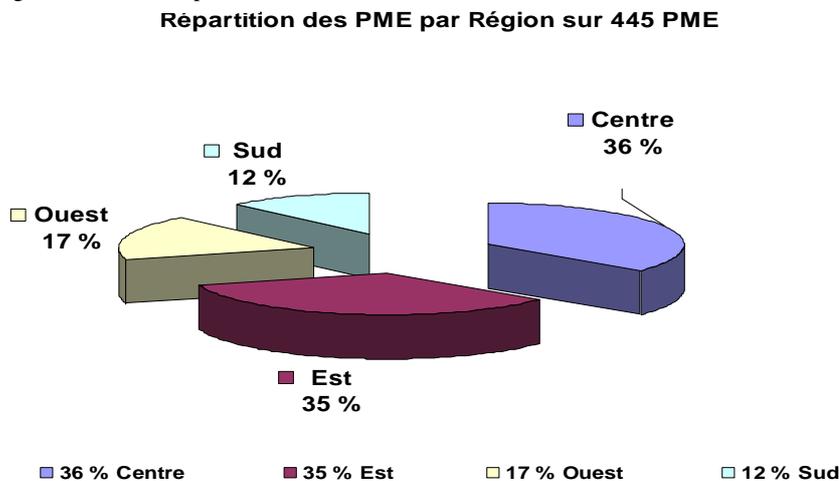
La répartition des experts algériens et étrangers semble relativement équilibrée sur l'ensemble des actions de MAN.

Figure16 : Source Edpme



Les PME privées comportant un effectif de 20 à 99 employés (Petites et moyennes) représentent plus de 72% des bénéficiaires de ce programme.

Figure17 : Source Edpme



Malgré la décentralisation du programme à travers ses 5 antennes, les régions du centre et de l'est ont connu le plus d'adhésion de PME.

La concentration de pôles industriels dans ces deux régions explique cette distorsion.

2. Programme national pour l'amélioration de la compétitivité industrielle (MIPI)

En coopération avec le programme des nations unies pour le développement (PNUD) et l'organisation des nations unies pour le développement industriel (ONUDI), le ministère de l'industrie et de la promotion des investissements (MIPI) a défini un dispositif d'appui pour améliorer la compétitivité des entreprises industrielles et de leur environnement.

La loi de finances 2000, offre le support financier fondamental aux actions de mise à niveau par la création du fonds de promotion de la compétitivité industrielle (FPCI). Ce fonds est destiné à couvrir les aides financières directes aux entreprises industrielles pour des opérations de mise à niveau.

Le lancement du programme n'a été effectif qu'à partir de 2002. Le montant de quatre milliards de dinars constitue l'enveloppe financière obtenue dans le cadre du plan national de soutien à la relance économique (2001-2004). Ce dernier est réparti comme suit :

- ◆ 1 500 millions de DA réservés à la mise à niveau des entreprises,
- ◆ 500 millions de DA réservés aux opérations d'accompagnements à la certification d'entreprises aux normes internationales et d'accréditations.
- ◆ 2 000 millions de DA destinés à la réhabilitation des zones industrielles et zones d'activités

1000 entreprises industrielles, publiques et privées, représente l'Objectif cible qui a été fixé durant cette phase de transition.

Critères d'éligibilité

- ◇ Appartenir au secteur industriel (ou lié).
- ◇ Avoir un actif net positif au moins égal au capital social.
- ◇ Résultat d'exploitation positif.
- ◇ 3 ans d'activité.
- ◇ 20 salariés et plus.

Principes de base du programme

- ❖ Démarche volontaire d'adhésion de l'entreprise qui veut réussir sa mise à niveau
- ❖ Pouvoirs Publics intervenant sous forme d'accompagnement y inclue des incitations financières (aides)

Le Dispositif vise des entreprises saines

Mesures incitatives: (Aides financières)

- ◇ Phase Diagnostic : 80 % du coût du DSG dans la limite de 1 .5 MDA.
- ◇ Phase PMN (aides dé plafonnées accordées sur 24 mois)
- ◇ 80% du montant des investissements immatériels (formation, études, assistance technique, logiciels, ...)
- ◇ 10 % du montant des investissements matériels plafonné à 20 millions de DA.

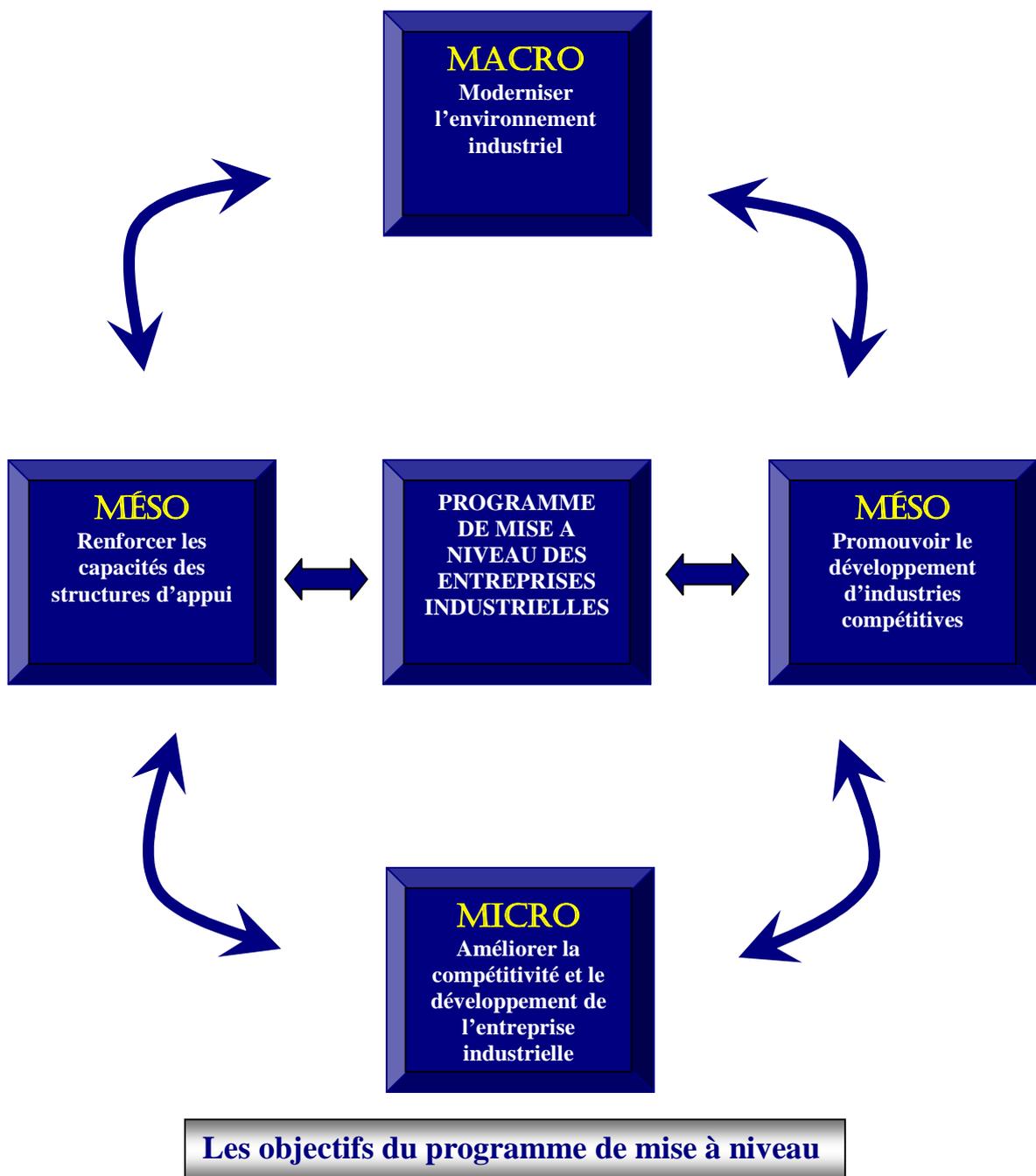


Figure 18 : Source (MIPI)

Au plan macro : Le gouvernement et le MIPI

Au plan mésO : Les acteurs de la gouvernance d'intermédiation locale, sectorielle, technique, technologique ou professionnelle

Au plan micro : Les entreprises qui expriment la volonté de bénéficier du programme de mise à niveau

Bilan d'étape: (de janvier 2002 au 31 août 2008)

• Évaluation quantitative

Tout en rappelant que le programme repose sur un objectif cible de 1000 entreprises industrielles, publiques et privées, à atteindre durant la phase de transition, lui-même tablant sur 100 entreprises/an, le bilan établi à fin août 2008, et ce depuis son lancement en Janvier 2002, fait ressortir :

- **433** demandes d'adhésions au programme ont été formulées dont **239** entreprises sont publiques (EPE) et **194** privées.
- **427** dossiers d'entreprises ont été traités par le comité national de la compétitivité industrielle. (**239** EPE et **188** privées)
- **310** entreprises relevant de divers secteurs industriels, ont été retenues, pour bénéficier de l'aide du fonds relative à l'élaboration de l'étude du diagnostic stratégique global avec proposition de plan de mise à niveau. Cette étude constitue la première phase du processus de mise à niveau. (**159** EPE et **151** privées)
- **117** entreprises rejetées car relevant d'autres secteurs ou déstructurées. (**80** EPE et **37** privées)
- **160** entreprises ont soumis leurs plans de mise à niveau, (**95** EPE et **65** privées)
- dont **150** ont été traités (**94** EPE et **56** privées)
- Parmi les dossiers traités, le comité a retenu **145** (**90** EPE et **55** privées) entreprises pour l'octroi des aides financières par le fond de promotion de la compétitivité industrielle. **3** entreprises ont été rejetées et **2** ajournées.
- Sur les **145**, les aides accordées à **122** entreprises concernaient les plans de mise à niveau et **23** se sont limitées à l'étude de diagnostic.
- **54** entreprises ont clôturé cette opération de mise à niveau. (**27** EPE **27** privées)
- **Opération de Certification ISO:**
 - Nombre d'entreprises inscrites : **370** entreprises.
 - Nombre d'entreprises certifiées ISO 9001 version 2000 : **177** entreprises
 - Nombre d'entreprises certifiées ISO 14001 : **04** entreprises.

LE POINT DE VUE DES ENTREPRISES BÉNÉFICIAIRES



Une évaluation de ce programme a été réalisée par l'organisation des nations unies pour le développement industriel (ONUDI) en 2006 à Vienne. Des entretiens menés avec les responsables des entreprises bénéficiaires permettent de tirer sept conclusions principales sur l'impact des actions de mises à niveau réalisées :

1. « Ce programme a conduit à une prise de conscience des défis de la compétitivité et à un début de remise en cause de nos certitudes » ;
2. « La priorité donnée à la démarche qualité (devant conduire à la certification ISO 9001, version 2000) dans la mise en oeuvre des plans d'action s'est révélée une option positive. Elle nous a permis de commencer à documenter les processus internes et à entamer la formalisation de l'organisation » ;
3. « Les actions de formation ont été l'occasion pour les participants de découvrir des méthodes modernes de gestion. Ceci nous a permis de préparer le terrain pour d'autres actions de modernisation » ;
4. « La démarche globale de mise à niveau est trop standardisée. Elle ne s'adapte pas suffisamment aux priorités de notre entreprise. Nos priorités ont été ignorées » ;
5. « Les délais trop longs des interventions (diagnostics prenant parfois jusqu'à une année et demie !), la diversité des intervenants, et le peu de continuité entre les interventions nous ont perturbés et refroidi notre enthousiasme initial » ;
6. « Le choix des experts (internationaux et nationaux) a parfois ignoré l'exigence de qualité requise par les interventions prévues. Certains experts se sont révélés peu préparés aux missions qui leurs sont assignées » ;
7. « Je voudrais souligner la rigidité du processus de mise à niveau sans oublier le caractère bureaucratique dans les relations avec le ministère de l'industrie. Ceci demeure valable aussi bien dans la mise en oeuvre des actions que dans le processus d'accès au fonds de compétitivité ».

3. Programme national de mise à niveau des PME (Andpme)

Considérée comme source de vitalité, de souplesse et de création d'emplois, la PME dans un contexte de globalisation, nécessite un accompagnement pour renforcer ces capacités managériales, techniques et technologiques. 97 % de la population des PME n'étant pas concernés par les deux premiers programmes de mise à niveau, l'Andpme a voulu enlever ce verrou en s'adressant à l'ensemble des PME comme définies dans la loi d'orientation de 2001. Ce nouveau programme s'inscrit dans un cadre de complémentarité, de synergie et de continuité.

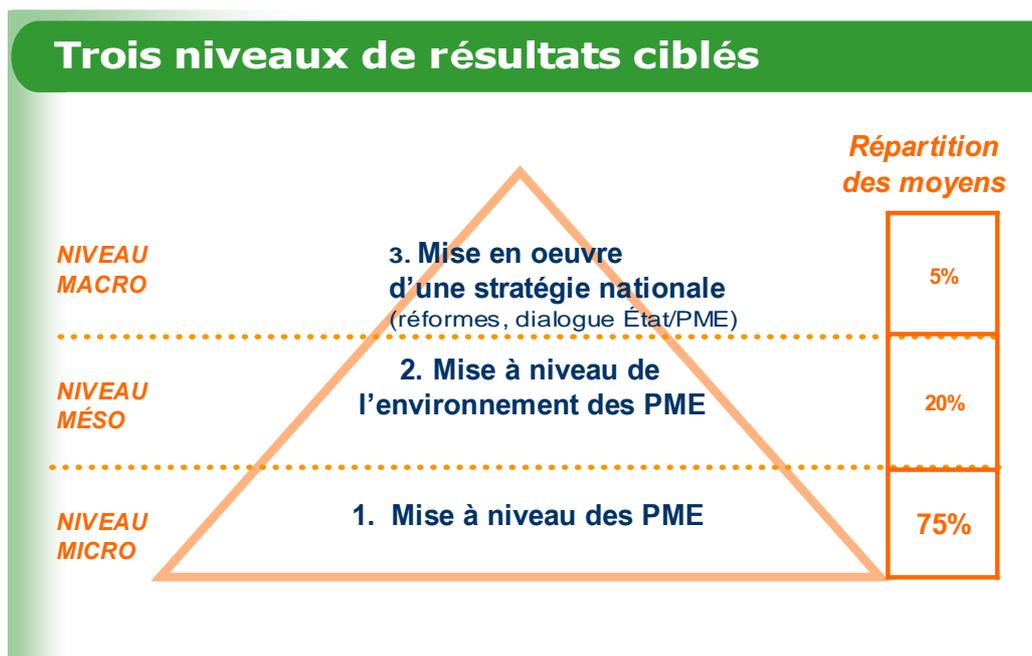


Figure 19: Objectifs du programme de l'Andpme – Source (Andpme)

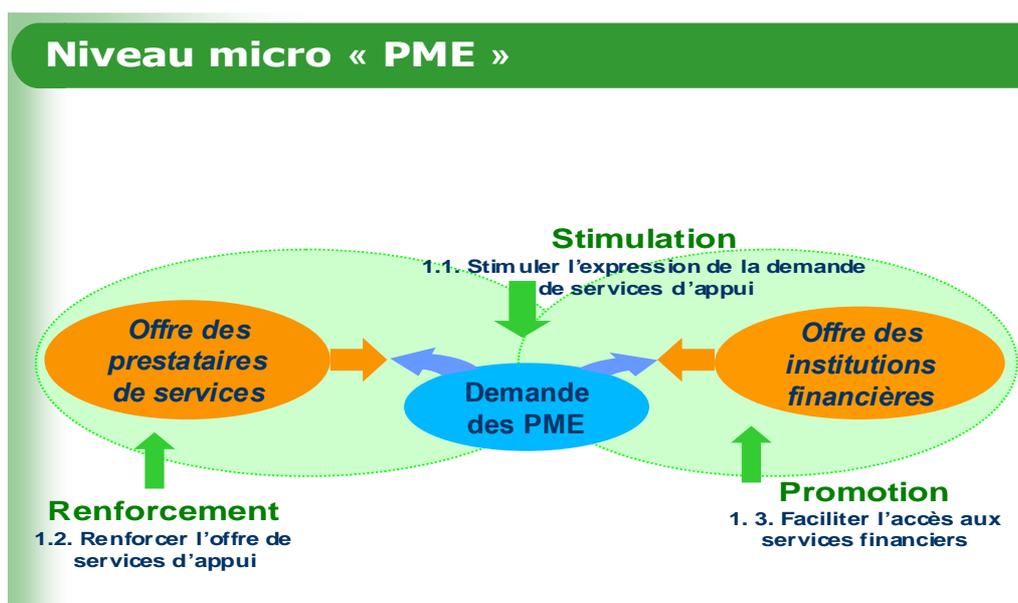


Figure 20 : Programme au niveau micro (PME) – Source (Andpme)

Fiche technique du programme

Intitulé Programme national de mise à niveau des PME

Populations cibles

- Les petites et moyennes entreprises (PME) ;
- L'environnement immédiat de la petite et moyenne entreprise ;
- Les structures d'appuis à la PME.

Budget Un milliard de dinars / an.

Source de financement

Budget de l'Etat : Fonds d'affectation spécial n° 302-124 intitulé « Fonds national de mise à niveau des PME ».

Instrument de mise en œuvre L'agence nationale de développement des PME (Andpme).

Suivi et évaluation Les services centraux du MPMEA.

Objectif général

Promouvoir les PME algériennes par la mise en œuvre d'un programme national de mise à niveau, afin de contribuer à la croissance économique et sociale de l'Algérie.

Objectif spécifique

Accompagner les PME dans le but de leur permettre d'améliorer significativement leur compétitivité aux niveaux :

- ✓ Qualité, prix et innovation ;
- ✓ Alignement sur les standards internationaux d'organisation et de gestion afin de consolider et encadrer leurs développements futurs.

Cibles et lignes directrices

- Le programme s'adresse à toute PME appartenant au secteur industriel, de services et des activités commerciales de distribution ;
- Il s'élargit aux secteurs de la PME non encore ou insuffisamment couverts par les autres dispositifs (les PME de moins de 20 salariés);
- Il s'adresse aussi aux partenaires institutionnels de la PME (prestataires de services conseils, sociétés financières, institutions d'appui et de promotion...);
- Il intègre et met davantage l'accent sur la mise à niveau de l'environnement de la PME par l'appui aux associations professionnelles, en se concentrant sur les associations régionales ou sectorielles;
- Il accorde la primauté aux investissements immatériels.

Les taux des aides financières du Fonds national de mise à niveau des PME sont arrêtés à : 100 % du coût.

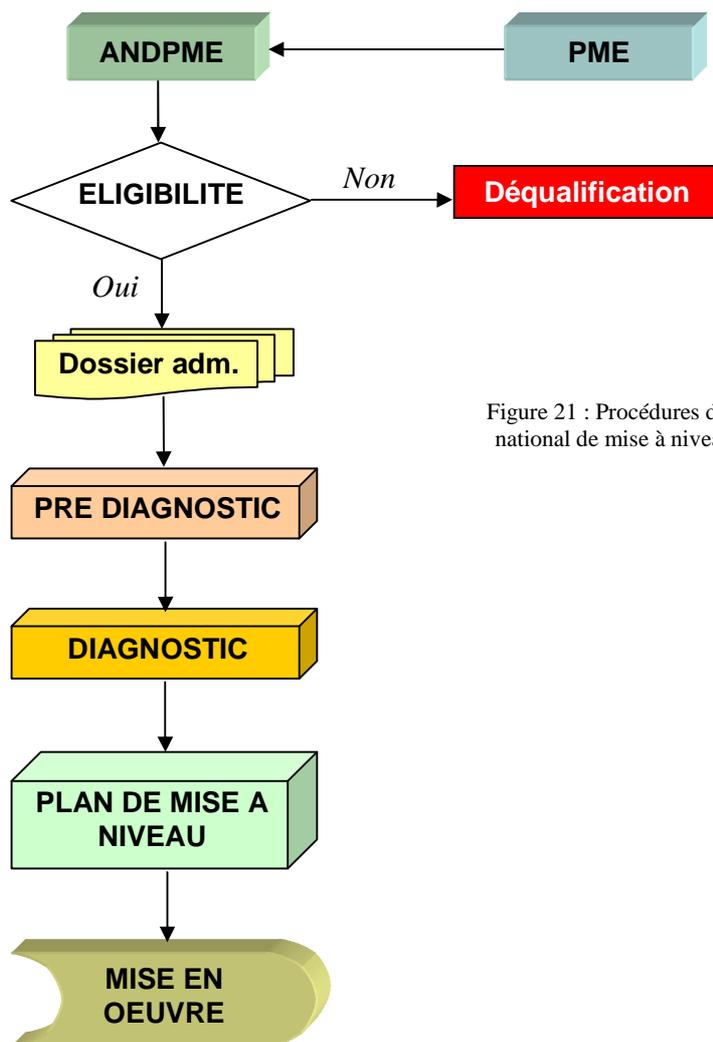


Figure 21 : Procédures de fonctionnement du programme national de mise à niveau des PME (Source : Andpme)

Statistiques :

Un fort engouement des chefs d'entreprises a été ressenti lors des campagnes de sensibilisations et de communications sur le programme national de mise à niveau des PME. C'est ainsi que le ministère enregistre un nombre très important de demandes d'adhésions, soit :

- ❑ 747 PME/TPE ont exprimé le souhait d'adhérer au programme ;
- ❑ 442 PME ont émis des demandes officielles ;
- ❑ 341 PME ont été traités par l'Andpme ;

Les résultats de la mise en œuvre du programme au 27/10/2008 ont porté sur :

- 174 TPE ont bénéficié de diagnostic flash
- 167 PME ont bénéficié de pré diagnostic

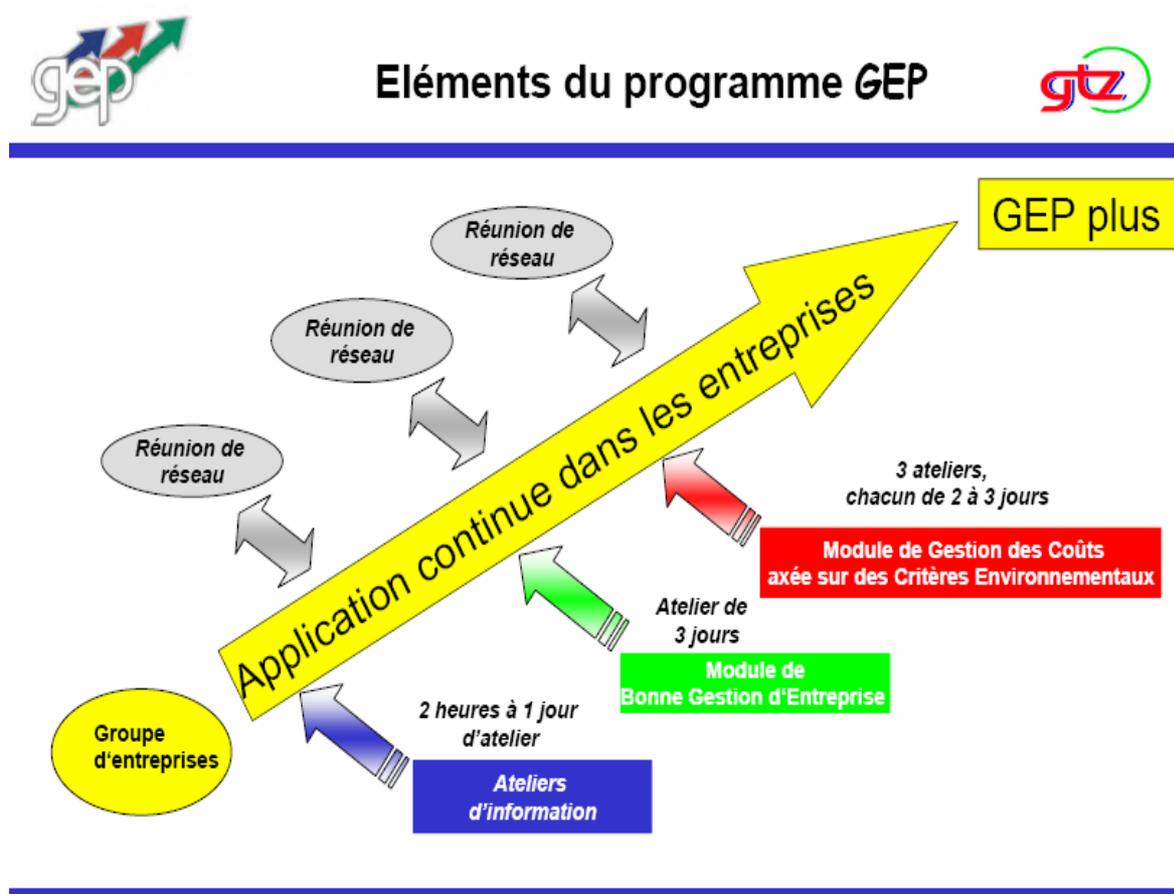
27 PME ont déjà bénéficié d'actions de mise à niveau.

Ces Actions de mise à niveau ont porté sur : l'organisation ; le système management de la qualité – ISO 9001 ; les coûts de production ; la gestion des projets chantiers ; la gestion de la production ; les procédures de gestion ; le système HACCP –ISO 22 000.

4. GEP (Gestion environnementale profitable) :

«La PME/PMI et le développement durable» : C'est lors de ce séminaire, organisé par le Ceimi en janvier 2003 à Blida, qu'a commencé la belle aventure de huit PME dans le programme GEP. La démarche étant volontaire, la chance a été donnée aux adhérents du club des industriels de la Mitidja pour participer à cette opération pilote. Les PME pionnières sont : Sifec/Ieco, Roumetal, Vénus, Propal, Irriplast, Trèfle, Computer plus et l'Egzib.

Dix mois durant, GEP fut introduite au groupe pilote d'entreprises à travers quatre ateliers de formation et cinq réunions de réseau alternés de plusieurs visites d'entreprises. Visant en parallèle la formation de formateurs, chaque réunion avec les entreprises était précédée par un atelier avec les consultants. Les ateliers et les réunions avec les entreprises étaient menés par les consultants tout en étant supervisés et accompagnés par les formateurs internationaux. Chaque entreprise était représentée par un cadre financier et un responsable technique.



GEP Gestion Environnementale Profitable

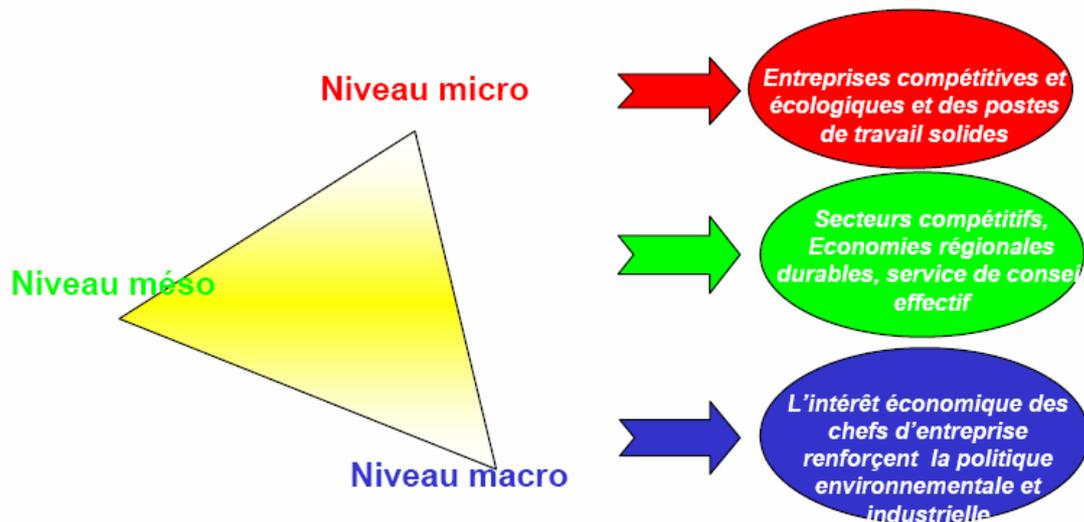
Figure 22 : Réunions et ateliers du programme GEP (Source : GTZ)



GEP = Bénéfice à trois niveaux



GEP implique des effets structureux à trois niveaux



GEP Gestion Environnementale Profitable

Figure 23 : Effets structureux du programme GEP (Source : GTZ)

Qu'est ce que la méthodologie GEP :

Le programme pilote GEP a été conçu par la Deutsche gesellschaft für technische zusammenarbeit (GTZ) avec le financement du ministère fédéral de coopération économique et du développement. GTZ-P3U a développé un concept intégré qui s'adapte aux PME pour la promotion de la gestion environnementale.

GEP apporte à l'entreprise un triple bénéfice :

1. Efficacité économique et compétitivité par la réduction nette des coûts de production ;
2. Diminution de l'impact sur l'environnement en minimisant les déchets, eaux usées, émissions et rejets polluants ;
3. Meilleure capacité organisationnelle pour la mise en œuvre de changements effectifs.

La GEP est une bonne préparation à une certification d'après le référentiel 14001. Elle consiste en trois modules : Introduction à GEP, la bonne gestion de l'entreprise (BGE) et la gestion des coûts selon des critères environnementaux.

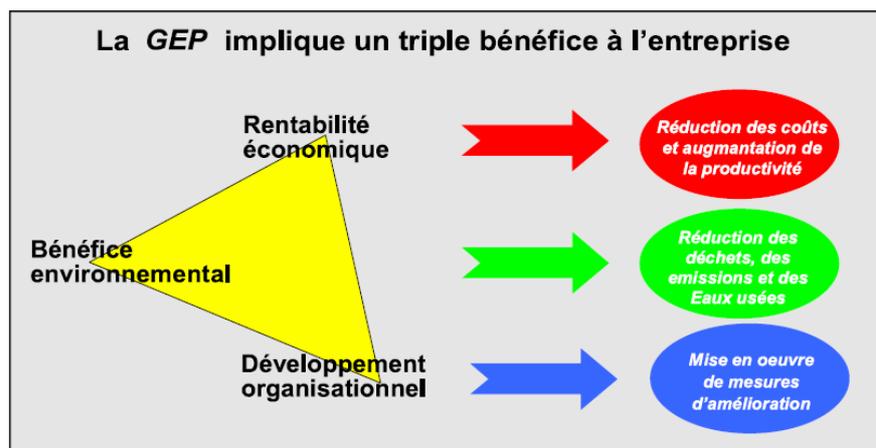


Figure 24 : Le triple bénéfice du programme GEP (Source : GTZ)

Les entreprises participantes ont implémenté 35 mesures de changements générant 104 effets bénéfiques pour l'économie, l'organisation et la sécurité de travail des entreprises et leurs environnement. Les économies réalisées par toutes les entreprises remontent à plus de 228.855 \$.

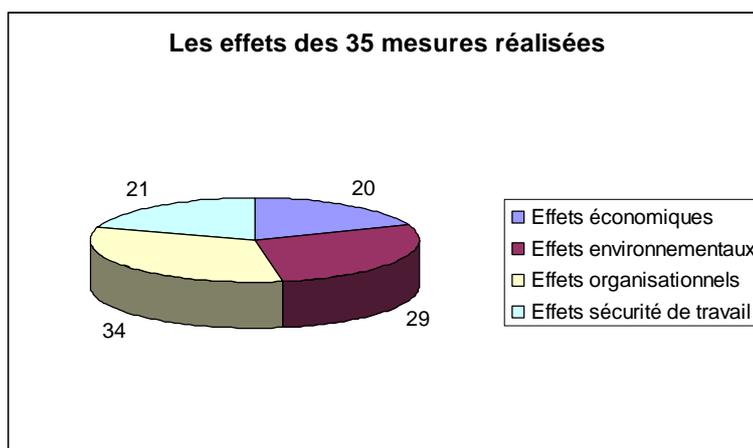


Figure 24 : Les effets des mesures réalisées (Source : GTZ)

Concernant le programme GEP qui a été initié en 2003 par la GTZ au profit du CEIMI, je dirai qu'il a donné d'excellents résultats. Il a permis aux 8 entreprises participantes d'améliorer leurs compétitivités. Par la suite, la GEP qui était pilotée et dirigée par la GTZ, a été laissée au soin du Ceimi de le continuer. En 2004, nous avons fait une tentative de relance de la GEP à travers les experts locaux qui ont été formé par la GTZ. Malheureusement, il n'y a pas eu de répondant. Il faut avouer que les entreprises préfèrent des programmes où il y a des financements. Nos PME sont si vous voulez un peu avarés.



Figure 25 : M. Mounir Belabdelwahab, S.G. du Ceimi. ©ZM

VÉNUS, des parfums *venus* d'ailleurs

En quête de la réussite

Le premier mardi du mois de mars, après quelques égarements, à neuf heures tapante, j'aperçois la grande enseigne indiquant les laboratoires Vénus. Située en zone quasi urbaine transformée par la force des choses en zone industrielle. D'ailleurs l'adresse n'indiquait guère la présence d'un pôle ou d'une zone d'activité. Ma première pensée est allée vers les racontars et les préjugés qu'on a sur la PME familiale algérienne : «Une totale absence d'organisation et de management». En reprenant les propos de l'entraîneur d'un club algérien d'origine européenne « La désorganisation est organisée en Algérie ». Eh ben ! C'était sans compter sur le bon sens et la bonne volonté de monsieur Moula. C'est vrai qu'une hirondelle ne fait pas le printemps, mais il n'est pas interdit de rêver. Je suis accueilli par l'appariteur de la PME. Une fois l'objet de ma visite saisi, Il m'accompagne au secrétariat de la direction.

Prise de contact

Mon rendez-vous étant prévu à neuf heures trente, on me prie de patienter. L'heure de l'entrevue arrivée, la secrétaire m'invite à rejoindre la salle de réunions. Mon hôte qui venait de terminer une séance de travail, me rejoignit. Après les présentations de coutume, et une fois le sujet de mon reportage dévoilé, M. Mourad Moula, PDG



Figure 26 : Site N° 2 de Vénus ©ZM

des laboratoires Vénus, s'est interrogé sur les motivations du choix de son entreprise dans ma quête, ce qui m'a semblé tout à fait légitime. Je commence alors à lui narrer ma petite histoire, arguant que là où j'ai été, on me rabattait toujours vers Vénus, « Tous les chemins menaient vers Vénus ». D'abord, M. Ahmed Tahri, consultant et expert à Euro développement PME (Edpme) qui connaît Vénus à travers sa participation au programme d'appui aux PME (MEDA) du ministère de la PME/PMI en collaboration avec la commission européenne. Toujours dans le cadre de MEDA, M. Mokhtar Larbi, enseignant à l'institut national de commerce (INC), n'a pas tari d'éloges envers ce qu'il appelle d'ailleurs : « Le modèle de succès ».



Figure 27: M. Mourad Moula devant sa bibliothèque ornée de trophées. ©ZM

Et enfin, M. Belabdelwahab, secrétaire général du club des entrepreneurs et des industriels de la Mitidja (CEIMI) qui est en même temps expert international, m'a aiguillé vers Vénus puisqu'il fait partie du bureau accompagnateur de la certification du système de management de la qualité ISO 9001/2000 acquise en 2003. Les masses médias s'invitent souvent chez Vénus lorsqu'il est question de réussite et de développement durable. On parle bien d'une « Success story » sans vouloir lui jeter des fleurs.

Bref historique

M. Moula a bien voulu amorcer mon reportage par un bref historique retraçant cette belle épopée : « Mon père Ferhat s'est installé dans les années 70 dans le cadre de l'entreprise familiale. "La Grossisterie Moula", nous nous sommes spécialisés dès lors dans la distribution de produits d'hygiène corporelle et de cosmétique ». Rien qu'à la prononciation de ces mots qui évoquent beaucoup de souvenirs, les yeux de M. Moula luisaient, certainement nostalgique et marqué par ses premiers moments dans la vie active en compagnie de son paternel. Chemin faisant, l'idée de passer d'un simple intermédiaire à celle de créateur d'emplois et de richesses commençait à prendre forme dans son subconscient. Il décide alors de passer au stade de la fabrication : « J'ai créé les laboratoires Vénus/Sapeco (Société

algérienne de produits d'entretien et cosmétiques) en 1981 avec seulement 10 salariés. Nous avons commencé notre activité en produisant trois sortes de shampoings ». Cependant, Vénus a dû ramer contre vents et marrées dès sa création. L'environnement de l'époque n'était pas pour arranger les choses. Mais c'était sans compter sur la ténacité et la persévérance du clan Moula : « Malgré toutes ces contraintes, on a su résister et relever le défi » s'exclama M. Moula. L'activité ayant connu un essor sans précédent durant les années 90, Vénus a pris une dimension industrielle plus accentuée. La libéralisation du commerce extérieur leur a vraiment été salvatrice. Après plus d'un quart de siècle, Vénus a atteint sa vitesse de croisière avec une gamme très variée de 56 produits. Allant des soins capillaires et dermiques aux soins bucco-dentaires, pour arriver aux déodorants et shampoings pour homme et femme. Son effectif a atteint 167 employés et son capital dépasse les 450 millions de dinars algériens.

N'oublions surtout pas de mettre en relief la continuité et la durabilité de Vénus qui a une relève assurée par Kamel Moula, qui est décidé à suivre le sentier battu par son grand père Ferhat puis viabilisé par son père Mourad.

Le relais

Une fois ma requête cernée et après cette brève présentation de son œuvre, M. Mourad Moula invita, son assistant et conseiller M. Mohamed Ouchelli à prendre le relais puisque son planning du jour était hyper chargé. La certification environnementale se profilait à l'horizon. Un horizon proche, puisque le mois de mai s'approchait à grandes enjambées. Ce premier contact est annonciateur d'une bonne pêche et augurait des scoops et des faits inédits pour la suite. Ainsi, M. Ouchelli, m'a convié à rejoindre son bureau pour entrer directement dans le vif du sujet et tracer les grandes lignes de ma visite.

Malgré les sollicitations de toutes parts, allant du PDG aux subalternes, M. Ouchelli arrivait à gérer une tâche bien compliquée avec une facilité déconcertante. 36 ans

d'expérience dans les secteurs publics et privés lui ont beaucoup servi.



Figure 28: M. Mohamed Ouchelli, Assistant et conseiller du PDG ©ZM

En quittant le bâtiment de la direction, on a longé toute la zone de production pour atteindre la deuxième battisse réservée aux différents services administratifs qui veillaient à la bonne marche de l'entreprise. S'apercevant qu'une journée ne pourrait suffire pour assouvir toutes mes sollicitations, nous avons tracé un planning de visites. Peut être par superstition, j'ai choisi en commun accord avec M. Ouchelli de me rendre chaque mardi de ce mois de mars chez Vénus en ciblant à chaque fois un nouveau segment de l'entreprise.

Une fois le programme bien ficelé, mon interlocuteur s'adonna volontiers et avec plaisir à mon jeu de questions/réponses.

Programmes de mise à niveau

L'inscription à un programme de mise à niveau est totalement volontaire. Il est clair que le contractant doit impérativement satisfaire un certains nombres d'exigences, mais cela va de soit. Vénus fait partie de ces PME qui ont très tôt déceler la gravité de la situation future. La mondialisation à travers l'ouverture du marché algérien aux grandes multinationales va littéralement bouleverser le champ industriel. Celui qui ne s'y prépare pas à temps, celui qui ne s'aguerrit pas et ne s'arme pas perdra bataille sur bataille jusqu'à rendre l'âme.

Programme de l'ONUDI

La première expérience de Vénus dans la mise à niveau remonte à 2002. Dans le cadre du programme de l'Onudi (l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel) piloté par le ministère de l'Industrie, elle a bénéficié d'un diagnostic stratégique global (DSG). Ce diagnostic a permis de mettre à nu les forces, faiblesses et potentiels d'améliorations de l'entreprise. Ce qui l'a amené à élaborer un plan d'action. Ainsi, l'organisation a été complètement reconfigurée. Sans oublier l'acquisition d'équipements permettant une meilleure maîtrise des nouvelles technologies. L'amélioration de l'organisation et du système de management a connu son paroxysme avec la certification ISO 9001 version 2000 qui concerne le système de management de la qualité (SMQ).

L'aide financière dans ce programme est bien plus importante pour les actions immatérielles où Vénus n'a payé que la moitié des frais. L'autre moitié ayant été prise en charge par le fonds de promotion et de la compétitivité industrielle du ministère de l'industrie. Pour les actions matérielles, l'aide se limite à 10%. Le montant global du soutien financier dont a bénéficié Vénus est de 6 millions de DA.

Le programme s'est étalé sur deux ans avec un encadrement d'experts nationaux et internationaux de l'ordre de 60 hommes/jour.

Gestion Environnementale Profitable (GEP)

En marge du programme de l'Onudi, Vénus a été choisie aux cotés de sept autres entreprises à participer en 2003 à un programme mis au point par la GTZ-P3U (L'agence allemande de coopération technique) et mené conjointement avec le Ceimi et le ministère de l'environnement et de l'aménagement du territoire. La GEP vise un triple bénéfice. D'abord, une efficacité économique par la réduction des coûts et amélioration de la productivité. Puis la

réduction des déchets et autres émissions et rejets pour de meilleurs résultats environnementaux. Et enfin, un apprentissage organisationnel. Les séminaires étaient pris en charge à 90% par l'organisme allemand.

Programme MEDA

Entre 2004 et 2005, Vénus a bénéficié d'un riche programme MEDA. Edpme, Euro développement de la PME est financé conjointement par la commission européenne et le ministère de la PME et de l'artisanat. Ce volet représente la partie la plus importante des actions de mise à niveau, de par le nombre de missions réalisées. Elle a d'abord commencé par une étude technico-commerciale qui lui a permis de concrétiser un projet d'investissement avec le concours de la banque. Par la suite elle a été accompagnée pour la réalisation d'une batterie d'actions dans différentes fonctions. Citons à titre d'exemple la mise en place d'une stratégie commerciale pour élargir son réseau de distribution. La dernière action qui est toujours en cours, consiste en la formalisation d'un ERP (système informatique) ainsi que l'installation de trois logiciels de gestion de la production (GPAO), la maintenance (GMAO) et le commercial. Rien que cette dernière action coûtera près de 2,3 millions de DA.

Les missions ont été réalisées en plusieurs phases de 6 à 12 jours. Elles étaient étalées de telle sorte à ne pas gêner le fonctionnement des structures concernées.

Il faut signaler qu'Edpme ne se charge que d'actions immatérielles qui sont financées à hauteur de 80%.

Vu la richesse de ce programme, les missions et l'encadrement des experts nationaux et internationaux ont été bien plus importants. (Voir tableau : Figure 29)

Certification ISO 14001, Environnement

« Le programme GEP ayant ancré en nous certains réflexes environnementaux, nous avons décidé de franchir l'étape suivante qui

consiste en la certification ISO 14001 » me révéla M. Ouchelli. Pour l'élaboration de ce système de management de l'environnement, nous avons bénéficié du soutien du ministère de l'environnement et celui de la GTZ. Par ailleurs, cette certification va permettre de renforcer la part de l'entreprise dans le marché pour se positionner en leadership sur le plan national dans le domaine des cosmétiques.

Cette première journée fut riche en enseignements. J'ai découvert un PDG conscient qu'il n'est pas seulement

Intitulé de la mission	Nombre hommes / jour		Totaux
	Expert international	Expert local	
Plan marketing	53	32	85
Stratégie commerciale	24	22	46
Force de vente	15	/	15
Ressources humaines	05	17	22
Investissements	18	15	33
Totaux	115	86	201

Figure 29 : Encadrement des actions et formations du programme MEDA
Source : Vénus

nécessaire de se mettre à niveau, mais plutôt de perpétuer cette remise en cause pour une amélioration durable. Vénus reste à l'affût de toutes velléités de lancement de programmes d'amélioration de son système de management. La preuve, elle a été de toutes les compagnes et n'a pas lésiné sur les moyens, qu'ils soient humains ou financiers.

Laboratoire physico-chimique, la veille sanitaire

Le mardi d'après, j'ai eu accès au laboratoire physico-chimique. J'ai pu suivre avec beaucoup d'attention différentes analyses de matières premières, produits finis et semi-finis. Même les produits d'emballages et de conditionnements y passent. Rien n'est laissé au hasard. Les échantillons de shampoings et crèmes sont inlassablement passés au peigne fin. Entre dosage, PH, contrôle de viscosité,... chaque

échantillon a son lot d'examens et cela suivant les différentes monographies. Après avoir fait le tour du propriétaire, M^{me} Hafida Kacemi, responsable du laboratoire m'a accordé un entretien. Cette interview m'a permis d'éclaircir certaines zones d'ombres sur le processus d'analyse et de production. Je me suis alors penché sur les apports des différentes actions de mise à niveau sur ce volet. Il en ressort entre autres, que Vénus est devenue la pionnière dans la filière cosmétique en Algérie à utiliser l'osmose inverse dans le processus de filtration de l'eau. (Voir logigramme : Utilisation du procédé d'osmose inverse pour purifier l'eau du process – Figure 41).

Cette innovation a alerté ma curiosité pour voir de visu le fonctionnement de cette série de filtrations. Je me suis alors dirigé chez le responsable de cette opération de traitement d'eau, M. Nacer Ounesli. Après une graduation en génie mécanique, M. Ounesli a bénéficié d'une formation chez Vénus sur cette opération de traitement des eaux. Ces quatre années d'expériences au sein de Vénus lui ont appris qu'il ne faut jamais divulguer un secret professionnel. C'est ainsi qu'il a catégoriquement refusé de me dire le traître mot sur le déroulement de cette opération. « Il est hors de question de prendre la moindre photo » me dit-il. Cette deuxième visite s'est ainsi achevée sur une fausse note. Mais je considère personnellement cette réaction comme étant légitime.



Figure 30: Salle de filtration ©ZM

Le troisième mardi, j'ai sollicité M. Ouchelli pour obtenir l'autorisation de prendre des

photos sur cette opération de traitement des eaux de process. Ce dernier m'a reçu avec la même convivialité et accordé cette faveur sans hésitation. On s'est alors dirigé vers la station de filtration avec le fameux sésame. C'est ainsi que j'ai pu avoir les renseignements nécessaires pour la confection du logigramme et de l'encadré sur l'osmose inverse avec la précieuse collaboration de M. Ounesli.



Figure 31 : M. Nacer Ounesli, Ingénieur en mécanique
L'ange gardien de la salle de traitement des eaux
©ZM

Après un passage à la station de traitement des eaux de process, je me suis entretenu avec le directeur des achats, M. Meziani sur les problèmes inhérents à sa tâche ô combien importante. Dans le commerce, comme dans le secteur industriel, On dit souvent que le bénéfice est réalisé à l'achat. Ceci passe inéluctablement par la préparation d'un bilan prévisionnel bien ficelé. Puis vient une phase non moins importante qui consiste à bien négocier ses contrats en ayant le dernier mot sans trop de concessions.

Maîtrise de la chaîne d'approvisionnements

« Presque tous nos inputs proviennent de l'étranger » m'annonça-t-il avec un sentiment de regret ! Que ce soit les emballages ou les matières premières, le peu qui existe en Algérie ne correspond pas à leurs attentes et leurs exigences. Voilà pourquoi, le secteur des cosmétiques reste

tributaire des importations. À l'époque de l'économie dirigée, les achats à l'étranger se faisaient via une licence d'importation. Seules les entreprises étatiques y avaient accès.

Le monopole rend les entreprises privées totalement dépendantes des quotas qu'on voulait bien leur attribuer. C'était l'époque des pénuries et des ruptures de stocks. La gestion des achats et de la production n'était pas chose aisée. À compter de 1994, l'Algérie est passée d'une économie centralement planifiée à une économie de marché. Le commerce extérieur a finalement été libéralisé. Encore fallait-il que la surface financière de l'entreprise soit suffisante pour être éligible à l'importation auprès des banques. Cette économie libérale a connu des hauts et des bas. La première conséquence fût la dévaluation du Dinar. Ceci a eu pour effet de contraindre les producteurs à réajuster leurs prix. Et comme cela ne suffisait pas à leurs lots de soucis quotidiens, l'Etat a ajouté une autre imposition : « la taxe spécifique additionnelle ». Les produits cosmétiques sont considérés comme superflus.



Figure 32 : M. Meziani, directeur des achats ©ZM

Actuellement, la maîtrise des approvisionnements permet à Vénus de rester compétitive avec un excellent rapport qualité/prix.

Certification : Un passeport pour l'exportation

La certification ISO 9001/2000 acquise en 2003 a donné une nouvelle dimension à Vénus. Elle est synonyme de passeport et gage de qualité pour leurs produits. « Nous avons eu une première expérience d'exportation vers l'ex. URSS. Celle-ci en a appelé d'autres. Nous exportons actuellement vers le Maroc et les échos semblent être positifs ». D'autres démarches ont été engagées pour élargir ce réseau d'exportation sur la Libye et l'Egypte.

Hygiène, sécurité et environnement (Ateliers flambants neufs)

Lors du quatrième Mardi, M. Ouchelli, avec sa disponibilité coutumière m'a accompagné dans les zones de production. Après avoir parlé de la politique managériale à différents niveaux d'hierarchie, je suis arrivé à la couche productive. La plupart des ouvriers sont fiers d'appartenir à une équipe qui vise toujours plus haut sans négliger les soucis de tout un chacun. La santé et l'intégrité physique des individus sont primordiales. Combinaisons, blouses, casques anti-bruit, lunettes de sécurité, ... chaque poste a ses spécificités. « Avec un tel équipement, je travaille à l'aise, je me sens en totale sécurité et je sens que je suis estimé à ma juste valeur » dira un opérateur. Il faut avouer qu'un environnement sain, en adéquation avec les attentes des opérateurs agit favorablement sur la productivité et réussit à booster les plus récalcitrants.

Partenariat et savoir faire

Depuis 13 ans, les laboratoires Vénus entretiennent une relation de partenariat avec une entreprise française « Sofia cosmétiques », dans le cadre du développement de la gamme de produits parapharmaceutiques. « Nous sommes très satisfaits de ce partenariat, grâce auquel nous avons obtenu l'assistance technique de ce professionnel. Ceci représente un complément de formation pour notre

personnel et un transfert de savoir-faire de haut niveau» m'expliqua M. Ouchelli.

Nonobstant tous ces aspects favorables à l'épanouissement de l'entreprise, M. Ouchelli voulait clore mon passage par un cri d'alerte sur : *L'informel et la contrefaçon*. Ces maux qui gangrènent notre marché ne cessent de grappiller des parts considérables sans qu'une volonté ferme et durable ne vienne rassurer le producteur algérien.

Le marché informel

« Bien qu'il n'y ait pas de statistiques fiables, tout le monde s'accorde à dire que l'informel représente plus de la moitié du marché algérien. Les cosmétiques et l'habillement, sont les créneaux les plus touchés par le trabendisme (l'informel) et la contrefaçon » me dira M. Ouchelli pour commencer. Il m'a par ailleurs raconté le cas du Shampoing 2 en 1 qui a été imité. Cette tentative a poussé Vénus à passer à une étape supérieure. Il fallait relooker le produit et trouver un nouveau design difficile à copier. Du moment que le client est plus attiré par l'aspect extérieur, les faussaires ne s'attardent pas trop sur le contenu mais plutôt sur le contenant. Ce produit demeure le produit phare de l'entreprise car les consommateurs sont devenus connaisseurs. Même lorsqu'ils achètent, rares sont ceux qui rachètent ces imitations. Sans oublier l'effet de la campagne de sensibilisation qui a eu l'effet escompté. En Europe par contre, même si le design vaut son pesant d'or, le

contenu compte énormément. Lorsque des anomalies sont décelées, il y a des organes de contrôle qui sévissent. Ajouter à cela la médiatisation de ce genre de fraude qui dissuade souvent les faussaires car la presse a son poids dans ce genre de situation.

En faisant le parallèle entre les marchés algérien et européen, M. Ouchelli voudrait certainement voir une réaction concrète des pouvoirs publics pour endiguer ce fléau. Il suffit de faire un tour au marché pour s'apercevoir de la défaillance des contrôleurs. La plupart des produits ne sont pas étiquetés selon les normes algériennes. Ceci dénote d'une passivité criarde des pouvoirs publics. Le premier perdant n'est autre que le producteur algérien qui est livré à lui-même. En attendant d'avoir l'environnement propice M. Ouchelli confirme l'engagement total de Vénus de batailler dure pour survivre. Il est hors de question d'attendre une réaction qui tarde à voir le jour.



Figure 33: Placard publicitaire de Vénus
(Source Vénus)

Une histoire de famille
Mourad Moula, ‘figure de proue de Vénus’



Figure34 : M. Mourad Moula, PDG de Vénus ©ZM

Mourad Moula, PDG des laboratoires Vénus Sapeco (Société algérienne de produits d’entretien et cosmétiques) et vice président du club des industriels et entrepreneurs de la Mitidja (Ceimi) a eu un parcours exceptionnel jalonné de succès et de distinctions. Le plus cher à son cœur reste le prix de la performance. Il lui a été décerné par le club d’excellence en 2003 grâce à l’ascension fulgurante de Vénus dont il est le créateur et le gérant. À 57 ans, le secteur des cosmétiques n’a plus de secret pour cet industriel chevronné.

Originaire de Kabylie, sa famille est venue s’installer à Blida au début des années 50. Ferhat, le patriarche de la famille s’est installé dans les années 70 dans le cadre de l’entreprise familiale : “Grossisterie Moula” spécialisée dès lors, dans la distribution de produits d’hygiène corporelle et cosmétique. Il s’est entouré de ses rejetons dont Mourad, plutôt doué en gestion financière. Ces prédispositions lui prétendaient un avenir florissant dans ce domaine. En 1972, il réussit à décrocher le diplôme de DES en Finances. Sans pour autant quitter le cocon familial, M. Moula a occupé le poste de directeur régional à la SNMC (Société nationale des matériaux de

construction) qu’il occupera durant près de sept ans.

Lors de cette longue période, une question taraudait son esprit : « Pourquoi ne pas créer ma propre boîte dans la filière que je maîtrise ? ». C’est en 1978 que l’idée a commencé à germer dans sa tête. Il décida sitôt de passer à l’acte en commençant par une étude approfondie du secteur. Il en conclut que son projet a toutes les chances de réussir puisque le marché est encore vierge.

L’expérience managériale acquise, imbriquée à ses compétences financières ont favorisé la réussite de cette entreprise. Son rêve a fini par se réaliser en 1981,

lorsqu'il lança la production de trois sortes de shampoings aux extraits de fruits portant le nom de *Vénus*, la déesse de l'amour.

Malgré ce début en fanfare, la première décennie n'a pas connu une croissance très importante. Le monopole de l'Etat, l'économie dirigée et un environnement hostile aux privés constituent les composantes principales du champ économique de l'époque.

C'est durant les années 90, que *Vénus* a commencé à prendre de l'ampleur. La libéralisation du commerce extérieur lui a été très avantageuse puisque la plupart de ses inputs sont importés. Le PDG des laboratoires *Vénus* dira à ce sujet : « Nous avons commencé à nous organiser pour élargir notre gamme de produits et à la diversifier ».

Une fois le marché décadennassé, l'environnement est devenu favorable à l'éclosion de nouvelles firmes en cosmétiques. Cette nouvelle donne a ramené un nouvel acteur sur la scène qui est la compétition. Qu'elle soit loyale ou déloyale, la concurrence a été l'élément déclencheur d'une nouvelle révolution au sein de *Vénus*. Mourad Moula a commencé par étoffer son effectif tout en lui offrant des stages de perfectionnement. Il a d'ailleurs été parmi les précurseurs à sentir le besoin de se mettre à niveau. Sentant la lourdeur du fardeau, il commença à guetter toutes les offres d'aides à la mise à niveau. En 2003, *Vénus* concrétise la première action de mise à niveau à travers la certification du système de management de la qualité ISO 9001. « Cela implique que nous travaillons avec les normes internationales, soumises aux grandes marques mondiales » expliqua M. Moula. Cette première action lui a servi de tremplin puisque l'entreprise est passée à la vitesse supérieure en enchaînant les programmes de mise à niveau. La dernière opération en date fut la certification ISO 14001 environnement. Tous ces bonds

qualitatifs font de *Vénus* le leader incontestable des produits cosmétiques en Algérie avec un éventail des plus variés contenant 56 produits. En 27 ans, l'effectif est passé de 10 à 167 salariés. Le chiffre d'affaire évolue annuellement de 10 %.

Pour M. Moula, le secret de cette réussite repose sur un trépied : « La diversité de la gamme de produits, son rapport qualité/prix et enfin le respect des normes et standards internationaux ».

Favorisant toujours l'esprit de famille, M. Moula a réussi à inculquer cet esprit des affaires à ses enfants. Il a déjà mis dans le bain trois de ses quatre enfants dont Kamel qui est actuellement directeur général. La délégation d'une partie de ses prérogatives lui permet de se consacrer à ses tâches non moins importantes au sein du Ceimi.

En plus des trois facteurs de réussite cités par M. Moula, je pense qu'il a omis de citer le plus important par humilité, c'est son charisme.

Au-delà des péripéties de la création de son entreprise, il continue à lorgner le maximum de parts et cela passe parfois par des gestes subtils dont il est seul à détenir le secret.

Dans sa berline, M. Moula garde toujours des échantillons de ses produits. Une fois, sur les hauteurs d'Alger, il s'arrête devant une parfumerie. Curieux de connaître les avis du vendeur et des consommateurs, il se mit à épier leurs comportements sans oublier de jeter un coup d'œil sur la disposition des produits. Il s'aperçoit d'abord que les produits de *Vénus*, couverts d'une légère couche de poussière se trouvent sur l'étagère la moins accessible. Il a donc eu l'idée de proposer au vendeur de lui remplacer les produits étalés contre d'autres flamboyants neufs, tout en émettant une condition ! Celle de les mettre sur une étagère, à hauteur des yeux. Chose que le vendeur accepta sans rechigner.

Osmose inverse, la nano filtration. Parce que vous la valez bien !

Hafida Kacemi est Ingénieur en chimie industrielle, option pharmaceutique. Après avoir passé trois années dans un laboratoire pharmaceutique, elle a trouvé une opportunité de promotion chez Vénus Sapeco, où elle est nommée responsable du laboratoire Physico-chimique et Microbiologie depuis quatre ans.



Figure 35 : M^{me} .Hafida Kacemi, Responsable du laboratoire physico-chimique ©ZM

Vénus est la première entreprise en Algérie à utiliser le procédé d'osmose inverse. Pourriez-vous nous expliquer ce procédé ?

Il faut d'abord savoir qu'on a une eau de forage

qui n'est pas limpide. La première étape commence par un transvasement dans une bache de décantation pour un pré filtrage. On procèdera après à une clarification à travers un filtre de sable à 20

microns (μ) juste après la chloration. Ensuite on l'aseptise dans une bache d'alimentation javellisée. Cette étape s'achève par une deuxième filtration à 10 μ . La deuxième étape se résume en deux

opérations d'adoucissements. La première enlèvera le calcaire, tandis que la deuxième s'occupera du chlore via un filtre à charbon. Il faut signaler que les membranes de l'osmoseur ne peuvent supporter un seuil élevé de chlore. La troisième filtration de 1 µ enclenche la dernière étape. Celle-ci prépare l'eau pour l'ultime station qui consiste en une filtration modulable dans l'osmoseur. Ce dernier permet une filtration de l'ordre de $0,4 \times 10^{-5}$ µ. Cette eau qu'on appelle communément eau de process sera stockée dans une cuve pour la fabrication de nos différents produits.

Est-ce que l'utilisation de ce procédé n'a pas augmenté le coût de vos produits finis ?

A ma connaissance, non. Nous avons pratiquement gardé les mêmes prix de vente. Il n'y a pas eu d'influence directe sur le coût des produits. Par contre, ça a apporté une valeur ajoutée incontestable qui n'est

autre que la qualité. La satisfaction du client est notre principal souci.

Quelles sont les améliorations programmées dans le cadre de la certification ISO 14001 ?

Nous envisageons dans un futur proche, d'installer une station d'épuration pour nos effluents. Au niveau de mon laboratoire, je souhaite avoir des laborantins polyvalents. C'est-à-dire aptes à faire aussi bien le contrôle physico-chimique que microbiologique. Lorsque j'ai fait ma graduation, Il s'agissait de deux options différentes. Actuellement, l'université forme des contrôleurs qualités alliant les deux options. En plus de cette formation il y a la licence professionnelle en chimie, option cosmétique dans le système LMD. Je suis persuadé qu'elle apportera plus de compétences et de spécialisation dans la cosmétique. Elle permettra aux étudiants d'avoir une meilleure connaissance des propriétés des matières

premières et autres aspects d'adjuvants entrant dans la formulation cosmétique. Pour nos déchets, il est clair qu'ils sont négligeables d'un point de vue quantitatif par rapport à la production. Néanmoins, il faut admettre que ceux que nous générons suscitent un soin particulier à cause de leur degré de dangerosité. Dans cette optique nous avons signé une convention avec un organisme hospitalier pour leurs incinérations. Au niveau de la production, il est également programmé l'acquisition de cuves pesantes pour les intrants. Elles permettront de mesurer les quantités ajoutées au fur et à mesure. Les opérateurs font souvent des erreurs lors des opérations de transvasements. Ce qui fait qu'actuellement, six préparations forment un seul lot. Dorénavant, un lot représentera un seul mélange. De cette manière, on n'aura à contrôler qu'une seule préparation au lieu de six.

L'osmose inverse

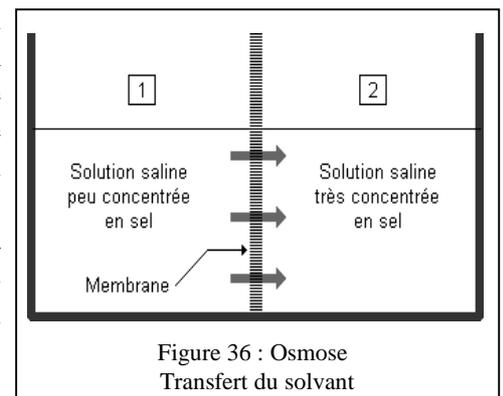
Pourquoi l'osmose inverse ?

Parce que la qualité de l'eau se dégrade de par les différentes formes de pollutions et de traitements chimiques ; Parce que l'eau est remplie d'éléments indésirables (nitrates, pesticides, bactéries, virus, microbes, amiante, herbicides, calcaire, mercure, plomb, et autres métaux lourds ainsi que tout ce qui est dissous) ; Il est fondamental de lui faire subir une osmose inverse. Il en découle une eau "pure" qui est l'élément essentiel dans le processus de fabrication des crèmes, shampoings, parfums et déodorants ; Parce que ces produits sensibles restent longtemps en contact direct avec la peau.

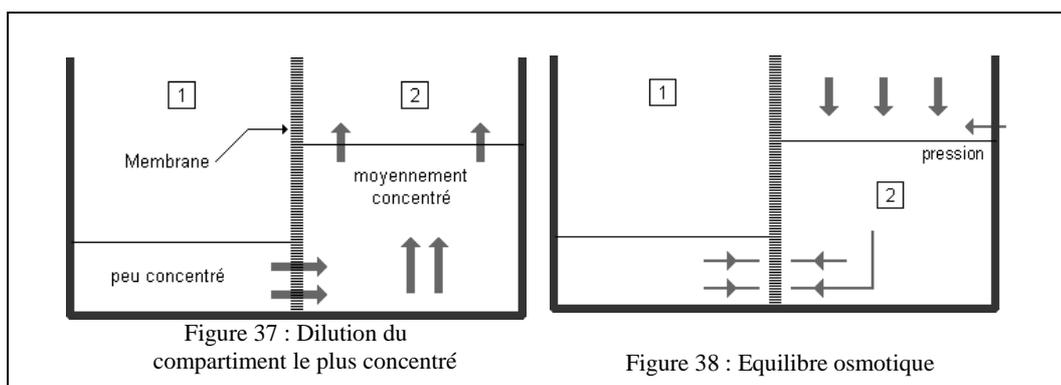
Qu'est ce que l'osmose inverse ?

Commençons d'abord par comprendre ce qu'est l'osmose :

L'osmose est le transfert de solvant à travers une membrane semi perméable sous l'effet d'un gradient de concentration. Si on considère un système à deux compartiments séparés par une membrane semi sélective et contenant deux solutions de concentrations différentes, l'osmose se traduit par un flux d'eau dirigé de la solution diluée vers la solution concentrée. (Fig. 36) Les plantes utilisent ce phénomène naturel pour déclencher la photosynthèse. Les poumons en font de même pour oxygéner notre sang,... L'osmose est donc ce phénomène de diffusion entre deux solutions de concentrations différentes.

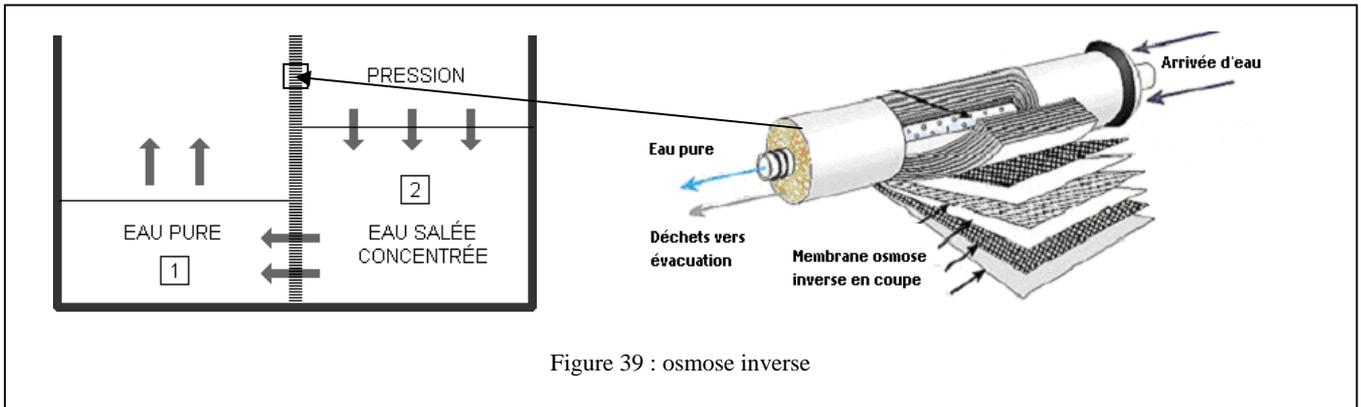


Dans la partie 2 de la (Fig.36), le niveau de l'eau a tendance à monter et devenir une solution de plus en plus diluée se rapprochant du taux moyen de concentration dans les deux compartiments (Fig.37). Et ça continue jusqu'à atteindre un état d'équilibre appelé "équilibre osmotique" (Fig.38).



Par contre :

L'osmose inverse, comme son nom l'indique représente le même processus, mais inversé. Le bassin 1 de la Fig.39 est vide au départ. En appliquant sur la partie la plus concentrée (partie 2 de la Fig.39) une pression mécanique, supérieure à cette pression d'équilibre osmotique, on inverse le sens du courant. Ceci provoque une production d'eau pure à partir de l'eau très salée. (Fig. 39). Le sel restera au fond du bassin 2. Ce procédé aboutit à de très bons résultats, car il élimine de 98 % à 99 % des particules solides dissoutes et 100% des micro-organismes.



Dimensions à la même échelle des bactéries, des virus et du pore de la membrane

Les filtres les plus performants se limitent à une filtration de l'ordre du micron, seule l'osmose inverse permet de descendre bien en dessous de 0,0001 micron. Par comparaison, une bactérie a la taille d'un micron. (Voir schéma 40 comparé ci-contre)

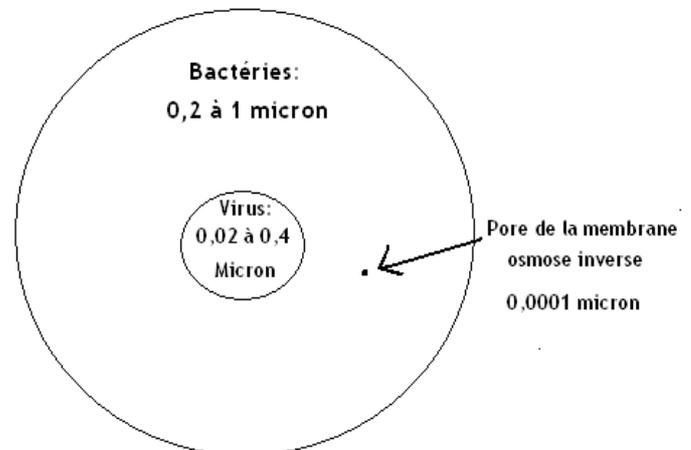


Figure 40 : Comparaison entre la dimension d'une bactérie et un pore de membrane dans l'osmose inverse

Sources

- *Techniques de l'ingénieur*: Articles relatifs à l'ultrafiltration et à l'osmose inverse



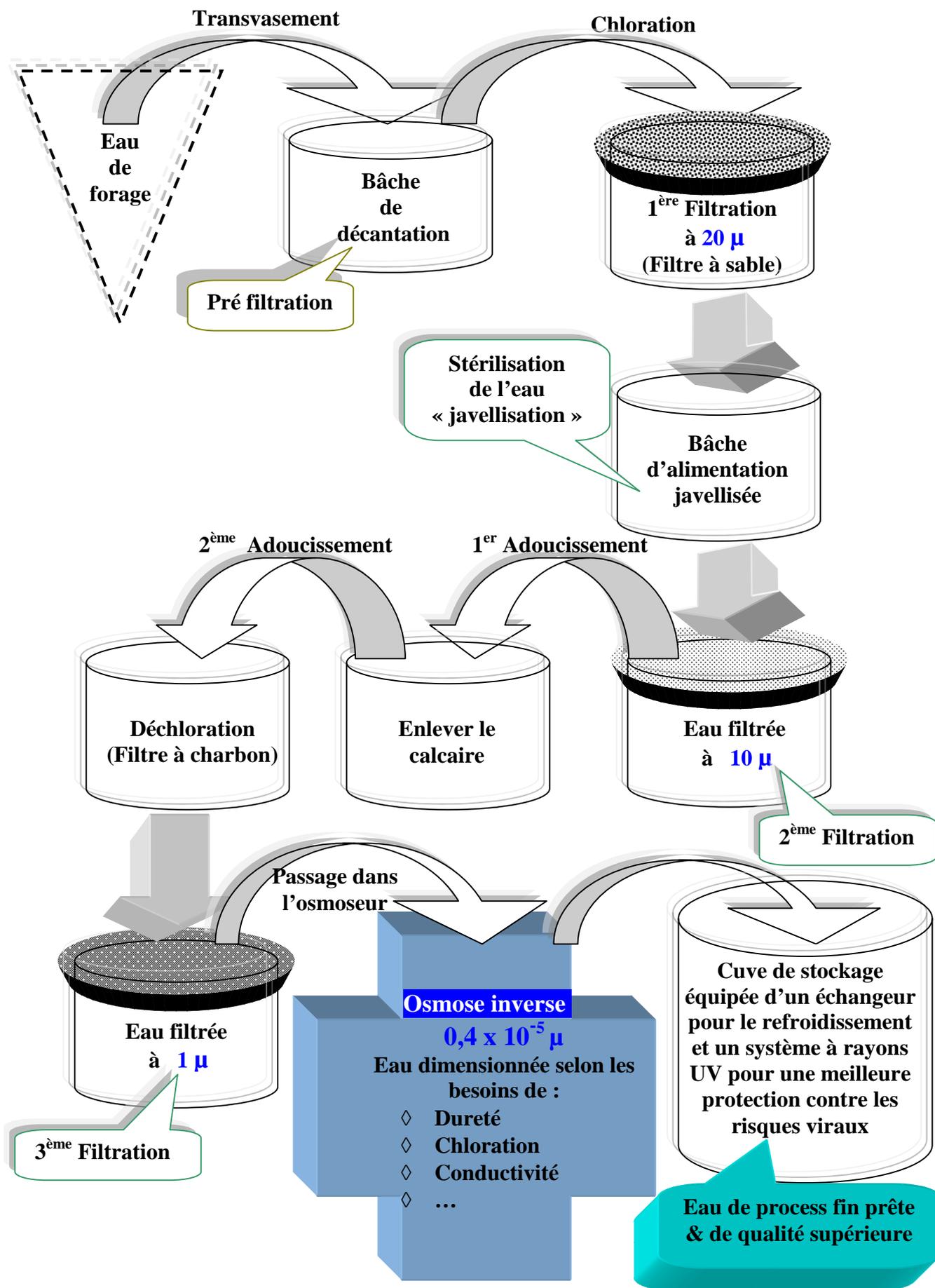


Figure. 41 (©Z.M.) : Utilisation du procédé d'osiose inverse pour purifier l'eau du process

Brèves

Brèves

Pour sauvegarder notre planète, pour que les générations futures puissent hériter du patrimoine naturel que nous ont légué nos aïeux, l'entreprise Vénus s'est inscrite dans un programme de développement durable. Pour cette jeune PME, le 05 Mai 2008 demeurera une date mémorable. Vénus a eu la distinction la plus recherchée en se faisant décerner par Afaq/Afnor International la certification ISO 14001 version 2004. En outre, ce couronnement vient confirmer une nouvelle fois, la volonté de faire face à la concurrence locale et internationale. De l'amalgame des deux normes 9001 et 14001 est né le système de management intégré (SMI), actuellement en vigueur.

En dépit de la réussite du programme MEDA d'Edpme, il faut signaler quelques couacs. Les experts et consultants assignés n'ont pas toujours fait l'unanimité. Chez Vénus, certains consultants ont été récusés dès le premier contact. Il est arrivé également que la désapprobation ne soit signifiée qu'au bout de quelques heures de travail. Cette rigueur dans le choix des consultants a fini par payer, puisque toutes les actions menées ont été finalisées. Cette mise à niveau est une opportunité pour qui sait en tirer profit.

Samedi 22 novembre 2008 a été donné le premier cours aux étudiants en 2^{ème} année licence professionnelle en cosmétologie. Cette première promotion sera encadrée au sein de la faculté des sciences de l'université Saad Dahleb de Blida. La formation de techniciens spécialisés, les prépare à être directement opérationnels en *formulation cosmétique*. La vocation professionnelle de cette licence (Bac + 3) a été choisie en concertation avec Vénus/Sapeco. En collaboration avec son partenaire français Sofia cosmétiques, Vénus a proposé un programme de formation. Les majors de promotions seront intégrés dans son effectif déjà bien étoffé.

Delmod/DMI, l'univers de l'enfant. Genèse d'une faillite annoncée !

La création

Khaled et Djaafar, deux jeunes entrepreneurs dynamiques qui visent toujours haut, ont décidé de s'associer en 1989 pour créer l'entreprise « Création Delmod ». Ils se sont spécialisés dans la production de pull-over, jogging et ensembles pour fillettes. Le choix du créneau n'a pas été fortuit. Khaled a grandi au sein d'une famille qui active dans la confection/bonneterie pour enfants, depuis plusieurs générations. Qui ne connaît pas « Les magasins NATALYS de chez DELLECI !? » à Blida. Avant Delmod, Khaled avait déjà créé une petite manufacture de textile en 1987. Il produisait des T-shirt et des bermudas sérigraphiés. En parallèle, Djaafar est issu d'une famille de longue tradition commerçante. Son père possédait la plus grande papeterie de la Mitidja « Maison de papier - Papeterie MAHMOUDI ». Avec une licence en psychotechnique industrielle, il paraissait presque surqualifié pour tenir un petit atelier de confection artisanale. Leurs premières expériences ont servi de tremplin. Malgré les difficultés et le manque de moyens comparativement à leurs ambitions, ils ont réussi à réaliser leurs rêves d'enfance : « Créer une entreprise de grande envergure et devenir autonome » dira Khaled. La technique et la sagesse de Djaafar couplés à l'hardiesse et le punch de Khaled sont les principaux ingrédients qui ont fait la réussite de Delmod. « Nous avons commencé par louer un atelier d'à peine 300 m² avec un effectif d'une dizaine d'ouvriers qualifiés » ajoutera Khaled pour dire qu'ils avaient débuté comme TPE (très petite entreprise) pour s'affirmer crescendo.

La spécificité de cette entreprise de textile est d'avoir réussi le pari de pénétrer un marché

recroquevillé à tendance socialiste avec des prix relativement élevés. La qualité des produits fabriqués était sans conteste la meilleure du marché national. Malgré la cherté de leurs produits, la totalité de la production s'écoulait dans les meilleurs délais. Il y avait même des commandes insatisfaites puisque la demande dépassait l'offre. C'est ainsi que Delmod est devenu leader national en peu de temps.



Figure 42 : M. Khaled Delleci, Directeur associé de Delmod et membre actif du bureau exécutif du Ceimi. (Source M. Delleci)

Diversité des produits

Le plus grand risque dans la filière du textile demeure le stockage de tonnes et de tonnes de produits finis. Le stress atteint son paroxysme durant les neuf mois de conservation dans les entrepôts. La commercialisation durait à peine trois mois. « Il nous ait arrivé de stocker 300 000 polos en différents modèles et coloris. Imaginez un instant qu'il puisse y avoir une fuite !! Les contrefacteurs essayaient à tout prix d'imiter nos produits » dira Khaled.

Lorsque la haute saison s'approche, les démarcheurs entamaient leurs tournées. Les livraisons se faisaient aussitôt la commande enregistrée. Cette période coïncidait avec le mois de septembre et s'étalait jusqu'à décembre. Le mois du carême étant la période propice et la limite de commercialisation car la majorité de la production s'écoulaient avant l'Aïd. Le décalage entre les mois lunaires et solaires, rapprochait de plus en plus la fête de l'Aïd. La période de trois mois de commercialisation va se rétrécir au fur à mesure que les années s'égrènent. Ceci a contraint nos entrepreneurs à élargir leur gamme de produits en rajoutant les chaussettes pour bébés et enfants et les basculottes pour fillettes. Auxquels il faut rajouter la prestation de broderie sur différents supports (Blouses, parures de draps, pulls et chaussures). Durant plusieurs années, la préparation d'une campagne de trois mois s'étalait sur les neuf mois restants. Ceci n'était pas sans constituer un risque de changement de mode. Ce n'est qu'après l'Aïd que la pression baissait d'un cran pour nos deux jeunes entrepreneurs. Quelques jours de repos mérités suffisaient pour les requinquer. Et rebelote, il faut reprendre le train de vie avec un suspense digne des thrillers d'Alfred Hitchcock. Khaled s'exprimera d'ailleurs sur l'âpreté de la tâche d'un industriel en Algérie : « Je peux vous affirmer que le producteur qui réussit dans pareilles conditions, réussira n'importe où dans le monde ! ».



Figure 43: Les derniers cartons d'emballages (Delmod)
©ZM

Investissement et extension

En 1997, après plus de huit ans d'existence, Delmod permettra l'éclosion d'une nouvelle société à responsabilité limitée qui se dénommera DMI. Avec une assiette de 3000 m², Khaled et Djaafar ont réussi le plus dur, car le foncier industriel représente la première contrainte dans l'investissement en Algérie. Mais en réalité, ce n'est que le début des palabres et des pérégrinations des deux entrepreneurs. Pour l'acquisition de nouvelles machines, il fallait contracter des crédits auprès des banques. Malgré leur solvabilité, ils n'arrivaient pas à obtenir ce soutien financier. Le motif avancé était la saturation du secteur du textile. Khaled qui ne mâche pas ses mots dira « Ce n'est pas un tabou, il faut en parler des dessous de table. Certains les appelleraient 'bourse de facilitation' par euphémisme. Mais, niet ! Nous n'avons jamais concédé le moindre centime ». Cette triste réalité a poussé Khaled et Djaafar à passer au plan B ; négocier le crédit avec le constructeur de machines de métier à tisser : *Lonati* (Italie). Ils ont fini par obtenir un crédit de 42 millions de dinars échelonné sur 18 mois sans garantie et sans aval. Il faut avouer qu'on a affaire à de fins négociateurs ! Cette commande comportait entre autre, douze machines de métiers à chaussettes, une énorme repasseuse, un compresseur et trois brodeuses sophistiqués.

Après plus de trois ans, bureaucratie oblige, DMI a enfin mis en branle ses nouvelles machines. Le couple DMI/Delmod a accentué son emprise sur le marché national en tissant sa toile dans les quatre coins de l'Algérie. Son portefeuille client comportait plus de 200 grossistes qui affluaient de toutes parts. Sa notoriété dépassait même les frontières. Plusieurs sollicitations ont été émises par des entreprises étrangères de renommée aux fins de partenariat. Une joint-venture a d'ailleurs failli être concrétisée en 2002, avec une entreprise franco-canadienne. L'avortement de cet union est essentiellement dû à la non préparation et le retard accusé par les secteurs financier et douanier algériens. « L'obtention d'une

caution morale auprès des douanes algériennes relevait de l'in vraisemblable. On m'a fait languir plusieurs mois sans pour autant m'octroyer ce fameux document. Alors qu'un crédit bancaire n'était pas envisageable puisque notre secteur n'était plus porteur de richesse pour nos banquiers » dira Khaled.

Programme MEDA de mise à niveau des PME

Voulant rester sur la même dynamique d'amélioration en aspirant atteindre la quintessence, DMI/Delmod mettra en synergie sa bonne volonté et l'expérience venant d'outre mer. Khaled se souviendra : « C'est lors de la soirée de remise du trophée au meilleur manager de l'année, organisée par l'école de formation en management (MDI), que j'ai rencontré un expert du programme MEDA. M. Brahim Benadbeslam, qui est également le directeur général du MDI m'a proposé d'inscrire DMI/Delmod dans le programme de mise à niveau. C'est ainsi que Brahim m'a arrangé une entrevue avec le directeur du programme d'Edpme, M. Michel Delattre ». Cette première rencontre a été suivie par la visite de deux experts aux locaux de DMI. Au bout de deux journées de travail, ils se sont rendus comptes que DMI/Delmod remplissait les conditions d'éligibilité et d'accès à ce processus de mise à niveau. Khaled ajoutera « Il faut savoir qu'on avait une bonne organisation. Nous faisons partie des rares PME qui utilisaient l'outil informatique. En plus des logiciels de gestion commerciale, nous avons une salle de programmation pour créer nos propres dessins. Nous avons investi sur du matériel de haute technologie. Nos machines étaient reliées à des ordinateurs. Même la maintenance se faisait à distance via Internet. Les techniciens italiens n'avaient même pas à se déplacer. Tout était numérisé ». D'après Khaled, ce n'est pas DMI/Delmod qu'il fallait mettre à niveau mais plutôt son environnement.

Le pré diagnostic

Pour entamer cette première étape de mise à niveau qui est le pré diagnostic,

DMI/Delmod a dû se départir de 100 000 DA, qui représente sa quote-part. L'objectif du diagnostic préalable est de déceler les forces et faiblesses de la PME. Pour cela deux experts ont été désignés pour accomplir cette tâche. L'expert consultant senior en la personne de M. Michel Dorival, ancien PDG de d'Agofroy et de Kindy (entreprises de fabrication de chaussettes) avait le profil idéal pour le volet technique. Pour les finances et la comptabilité, c'est M. Lekhal qui avait effectué l'audit. Khaled dira en substance : « Je dois avouer que l'expert français m'a apporté une vision différente, disons celle de l'œil externe et de l'expérience européenne ». Il ajoutera « M. Dorival m'expliqua qu'à cette époque, l'Algérie vivait une période transitoire semblable à celle qu'avait vécu la France durant les années 70. L'industrie avait changé de face, avec l'apparition des multinationales et les grandes surfaces. Les mentalités et les modes opératoires ont radicalement changé. Les nouveaux managers géraient d'une manière différente. La commercialisation industrielle a connu une mutation. L'industrie allait désormais dépendre des grandes surfaces, ce qu'on appelle les centrales d'achats ».

Mise à niveau de l'environnement

Les six demi-journées passées avec chaque expert ont permis à Khaled et Djaafar de voir plus clair. À ce moment précis, ils se sont rendus compte qu'il n'y avait plus d'avenir dans le textile en Algérie. Ils ont d'ailleurs décidé d'abandonner le programme de mise à niveau. « Nous avons un bon niveau de gestion à DMI/Delmod. La mise à niveau aurait pu nous aider à maîtriser davantage tous les processus qu'ils soient techniques ou de gestion. Malheureusement l'environnement ne suivait pas. L'Etat n'a rien fait pour le mettre à niveau et nous mettre dans les conditions idéales de développement et d'épanouissement » expliquera Khaled. La concurrence loyale ne leurs a jamais fait peur. Le rapport qualité/prix était parfaitement justifié. Par contre, la contrefaçon a tout fait basculer, notamment les produits chinois. Khaled explicita avec rancœur cette situation : « Je

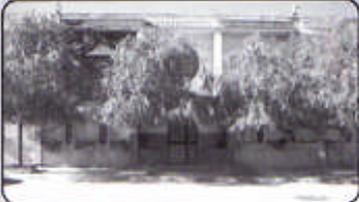
peux vous donner un exemple significatif. Nous achetions une bobine de fil à 600 DA/Kg. Ceci équivaut à produire cinq pull-overs. La matière première pour un tricot reviendrait alors à 120 DA. Rien que pour le fil, sans usinage, sans main d'œuvre,... ! Or, le prix d'un pull chinois n'excède que rarement les 70 DA. Comment voulez-vous travailler dans un environnement pareil ? Les frontières sont devenues des passoires. La pacotille chinoise a envahi nos marchés ».

Le début de la fin

En plus de l'informel, la contrefaçon, la passivité et la complicité de certains douaniers, Khaled récuse le système bancaire qu'il qualifie de défaillant. Il ajoutera « Cet environnement m'a rendu pessimiste, je ne gardais plus un gramme d'optimisme. Vous seriez étonnés si vous m'auriez connu durant les années 90. Peu de gens avaient autant d'énergie que moi. J'adorais travailler et me développer. À cette époque, vous auriez pu me dire qu'il y avait une velléité d'acheter nos produits, même à Tamanrasset, j'aurais démarré sur le champ. Je détestais lorsqu'on me disait, 'laisse pour demain' !... ».

Lorsqu'on voit la tournure qu'a connue le secteur du textile en Algérie, on peut dire que Khaled et Djaafar ont pris la meilleure décision et surtout au bon moment ! Ils ont réussi à sauver les meubles ! Puisqu'ils sont parvenus à trouver preneur à leurs machines et à des prix profitables de surcroît. En 2006, certains producteurs de textile ont dus céder des machines colossales achetées à coût de milliards à des sommes dérisoires. Elles ont été vendues au poids, comme de la ferraille. À raison de 24 DA/Kg, une machine d'une tonne ne leur a ramené qu'à peine 24 000 DA !!!!

« Pourquoi ne pas faire comme la Tunisie ? Ils font tout pour faciliter la tâche des investisseurs. Ils ont créé l'environnement idéal pour l'épanouissement des entrepreneurs » s'exclama Khaled. L'un de ses amis, spécialisé dans le linge de maison (Draps, serviettes, sorties de bains,...) lui avait proposé de monter une affaire à Monastir (Tunisie). Il était installé à Rouen et travaillait avec une marque de renommée : Yves Delorme (198 magasins à travers le monde). C'était le début de la délocalisation. Les entrepreneurs éteignent



LA SARL-DELMOD/DMI A MIS LA CLÉ SOUS LE PAILLASSON

De nos jours, créer une entreprise relève du tour de force, mais la développer relève de la gageure. C'était le défi que nous avons lancé et relevé en 1987, avec la mise en place de la SARL Delmod-DMI. Aujourd'hui, dix huit ans après (18), cette société équipée de matériel de production de dernière génération, pilotée par ordinateur, spécialisée dans l'industrie du textile la chaussure, la broderie et l'habillement enfants, face à la concurrence déloyale du marché informel, a du fermer ses portes, mettant en chômage forcé plus, d'une centaine de travailleurs nous dira, l'air dépité, son gérant, Khaled Delleci. Les gérants avaient misé sur l'action de formation et d'information pour se mettre sur la voie d'un gouvernance associant productivité et qualité, avec la perspective d'une intégration à l'économie mondiale.

Aussi, l'ouverture du marché n'a nullement dérangé la société ayant réussi, grâce à sa mise à niveau dans le cadre du programme MEDA, en vue d'améliorer la qualité et même envisager, de participer modestement à la politique de promotion de l'exportation hors hydrocarbures.

Avec la dévaluation du dinar, Delmod/DMI pouvait pénétrer facilement le marché européen, étant très compétitif, mais les produits asiatiques, avec les facilitations et le laxisme des services douaniers ont inondé le marché algérien, échappant à la fois aux taxes douanières, fiscales et parafiscales. Il est vrai, ajoutera Khaled Delleci, que l'Etat a pris des mesures draconiennes pour assainir l'activité informelle, mais elles arrivent un peu tard, car une entreprise, c'est comme un organisme vivant, si elle ne se développe pas, elle est appelée à mourir.

Figure 44 : Encadré sur l'extinction de Delmod/DMI dans la revue Eco Mitidja.

graduellement leurs affaires en France car il n'y avait plus de rentabilité. Les charges sociales ne cessaient d'augmenter. À Cette époque, Delmod/DMI faisait encore la pluie et le beau temps sur le marché algérien. « J'ai préféré investir davantage dans mon affaire, que de dispatcher mon argent sur plusieurs fronts » dira Khaled. En parallèle, son ami réussira en 24 heures à régler toute la paperasse : le registre de commerce, les différentes autorisations, installation du téléphone,...etc. Il a même eu droit à ce qu'on appelle « RS : Régime spécial ». Les plaques d'immatriculations de leurs voitures sont blanches et non noires avec les initiales RS. Ils avaient droit à plein d'avantages comme l'exonération lors de l'importation d'une voiture, le couloir vert pour faciliter la tâche des exportateurs... « Il y a même un numéro vert (gratuit) pour se plaindre au cas ou l'investisseur aurait un quelconque problème avec les administrations, la douane,...Les lenteurs sont vraiment inexistantes en Tunisie » confirmera Khaled.



Figure 45 : Une salle de travail déserte ©ZM

Pour conclure, Khaled jettera un véritable pavé dans la mare en déclarant : « Je suis persuadé que c'est le pétrole qui est la cause de notre faillite. Pour l'Etat algérien, tant qu'il y a cette rente d'hydrocarbures, le devenir des PME, de l'industrie sans oublier les autres sources de richesses restera au second plan. Et voilà le résultat !... ».



Figure 46 : Une bonne couche de poussière orne les fauteuils de la salle de réception ©ZM



Figure 47 : 'Ami Ahmed, Dernier rescapé de Delmod – Gardien ©ZM



Figure 48 : Du showroom, il ne reste que des étals horriblement vides. ©ZM

Mise à niveau de la PME : Enjeux et perspectives

Originaire de Azzaba, Abdelhak Lamiri a suivi une formation de master of business administration (MBA) et un doctorat d'Etat (PHD) à l'université de Clermont en Californie (USA). Le plus récent des quatre ouvrages qu'il a publié a pour titre « Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises ». Actuellement, il est PDG de l'institut international des études supérieures en commerce et management (INIESCOM), et PCA de l'institut international de management (INSIM). Eminent spécialiste en management et en macroéconomie, c'est l'un des rares économistes dont les analyses et prospectives se sont avérées d'une incroyable exactitude. A titre d'exemple en 1984 il dira « L'actuelle restructuration de l'économie algérienne est en réalité une déstructuration de l'appareil de production » !

« La mise à niveau est une opération de benchmarking qui consiste à hisser la productivité de l'entreprise au niveau de ses meilleurs concurrents. Elle doit être continue. Elle vise à rompre avec les dispositions culturelles passées »



Figure 49 : Dr. Abdelhak Lamiri, PDG de l'Insim et l'iniescom, professeur en économie et expert en management ©ZM

Quelle lecture faite-vous de la situation actuelle de la PME en Algérie ?

Je pense qu'une petite rétrospective s'avère nécessaire pour avoir une vue d'ensemble. La notion de PME est relativement récente en Algérie. A l'orée de l'indépendance, la culture de grande entreprise était plus ancrée dans la politique de développement économique. Malgré la déconfiture et les résultats peu probants de ces grandes entreprises, l'Etat persistait dans sa vision. Quelque 120 milliards de dollars ont été dépensés entre 1970 et 1995 dans des programmes d'assainissement financier, de redressement et de mise à niveau des entreprises, sans que des résultats palpables ne soient enregistrés. L'économie algérienne est entrée dans une crise durable à la fin des années 80. C'est à ce moment là que des experts ont attiré l'attention des pouvoirs publics sur la nécessité de développer un tissu plus important de PME. Dans les pays développés, 65% des emplois durables et des richesses sont générées par ce secteur. L'incitation au changement bien que concrètement argumentée, a connu son lot de résistance. N'empêche que l'idée était là et faisait son petit bonhomme de chemin. Ce n'est qu'en 1992, qu'a été décidé l'encadrement et l'organisation de ce secteur à travers la création du ministère de la PME. Actuellement, nous avons un peu plus de 400 000 PME. Je dirai qu'on est loin du compte, car c'est insuffisant pour un pays comme l'Algérie. Mais il faut reconnaître que la décennie noire n'a pas favorisé l'accroissement du nombre de PME. Ajouter à cela l'informel qui gêne énormément son développement. Sans oublier la culture grande entreprise qu'on a du mal à abandonner. L'Algérie a besoin d'au moins un million de PME pour régler le problème du chômage. En 2007, un peu plus de 30 000 PME ont été créées. Ça représente 90 entreprises pour 100 000 habitants. Nous devons mettre comme objectif, la création de 70 000 à 100 000 PME par an. Ainsi, 300 000 emplois seraient générés au lieu de 60 000 actuellement. L'économie algérienne souffre de tuberculose et nous sommes et on

est en train de lui donner un traitement destiné à la grippe ! Il va falloir changer radicalement notre politique économique en favorisant les véritables facteurs-clés de succès d'une économie : privilégier les dépenses en vue d'améliorer qualitativement les qualifications humaines, moderniser le management institutionnel et orienter les ressources vers la création d'un tissu de PME/PMI moderne tout en finançant leur réussite.

Que faut-il faire pour encourager cette culture de l'entrepreneuriat et espérer atteindre ce fameux million de PME ?

C'est toute une stratégie à développer. Il faut d'abord inculquer cet esprit et cette culture de l'entrepreneuriat dès le jeune âge. Déjà avant d'intégrer l'école, à travers les jeux, puis dans les programmes éducatifs. Des cours sur la création d'entreprises doivent être prodigués à tous les niveaux d'enseignements jusqu'à l'université. Les étudiants dans la formation professionnelle doivent connaître le même traitement. Chaque individu doit savoir qu'ils a le choix, entre créer sa propre entreprise ou être employé. Ils doivent tous avoir l'alternative de faire ce choix. En parallèle, des incubateurs et des pépinières doivent être créés un peu partout : dans les écoles, les universités, les lycées, au niveau des communes,... Notre problème en Algérie, c'est de tout vouloir développer par le haut de la pyramide. Ces processus sont centralisés alors qu'ils doivent être déconcentrés au niveau des communes. La création d'incubateurs et de pépinières au niveau régional et local engendrerait un développement multiforme à partir de la base. Donc il va falloir revoir l'actuelle stratégie si on veut accroître le nombre de PME et atteindre le million. Il est largement admis dans les préceptes de management que l'on apprenne plus par les succès d'autrui que par les échecs à éviter. La raison est simple : Le nombre d'erreurs possibles est infiniment grand, en éviter quelques-unes ne résout en rien le problème. Les errements possibles sont proches des centaines de milliers. Echapper à une

dizaine n'aide pas beaucoup. Il faut donc imiter les succès transférables. En effet, Il faut étudier les chiffres. Nous créons en Algérie à peu près 30 000 PME par an, ce qui représente 90 entreprises par 100 000 habitants. La moyenne des pays qui sont à peu près au même niveau de développement que nous, qui sont en économie de marché et qui réussissent bien leurs transitions est d'à peu près 160 entreprises par 100 000 habitants. Donc on doit doubler le nombre de créations de PME pour se rapprocher des normes. Il faut néanmoins savoir que les pays développés atteignent les 350 entreprises par 100 000 habitants.

Quels sont les atouts et les handicaps de la PME algérienne ?

Le principal atout est celui d'avoir tout un pays à développer. D'abord l'agriculture pour baisser la facture d'importation alimentaire. Les services, notamment le secteur du tourisme qui reste vierge. Il y a donc tout un tissu de PME à développer dans ces branches. Par la suite nous pourrions aller vers le développement de certaines start-up high tech. Car il faut l'avouer, nous avons perdu les premières batailles de la mondialisation. Nous ne figurons pas parmi les gagnants. Mais la guerre de la mondialisation est encore longue. Pour ne plus rester dans le camp des perdants, il va falloir mettre en place une stratégie globale. L'Algérie a d'énormes potentialités qu'il faut fructifier. La clef de voûte reste le développement humain. On ne peut pas avoir une PME qui gagne, qui exporte et qui se bat sur les marchés internationaux sans avoir un secteur universitaire et de formation professionnelle qui soient au top niveau. Moi je pense que le prochain plan de relance doit être un plan de modernisation du système universitaire.

Quels sont les moyens matériels et humains que doivent mobiliser les pouvoirs publics pour aider les PME à relever le défi de la mondialisation ?

La mondialisation transforme selon un rythme qui s'accélère, l'économie en une

sorte de village où s'affrontent tous les producteurs. Il faut avouer que nous avons beaucoup d'insuffisances. La politique économique doit être en adéquation avec toutes les mutations qu'a connu le monde des affaires. Mais je pense qu'il va falloir se focaliser sur le financement et le foncier pour le volet matériel. Le financement de la PME à travers le monde se fait à hauteur de 70% par des crédits. En Algérie par contre, 80 à 90 % de l'investissement se fait sur fonds propres. C'est ce qui explique le tourbillon de difficultés financières qui troublent nos PME. Son développement reste inachevé. La principale cause reste la précarité de notre système bancaire. Qu'est ce qui se passe actuellement ? Les banques algériennes accordent 40% de leurs crédits pour l'importation, 45 % vont vers les grosses entreprises publiques, qui n'ont pas la capacité de produire, ni de rembourser. Il ne reste donc qu'un peu plus de 10% pour la création de PME. Que l'on cesse d'aider l'importation ! Je ne connais aucun pays au monde où des entreprises de l'Etat, au lieu d'encourager les secteurs stratégiques, se mettent au service de l'import ! Une banque d'Etat a pour vocation de financer des entreprises stratégiques, la PME, l'agriculture, le développement, les start-up,... Pourquoi l'Etat doit-il financer le commerce ?! Le commerce se fait tout seul... Pour le foncier industriel je reviendrais à la politique globale de gestion de l'urbanisme. 85% de la population vit sur 5% du territoire qui est le plus exposé aux séismes. Il est important qu'il y ait une politique de décentralisation pour créer de nouvelles villes et subséquemment des zones d'activités. Le plan de 100 milliards de dollars aurait pu servir à une meilleure implantation de l'urbanisme. L'on développerait ainsi des dizaines de zones industrielles. Plusieurs pays ont développé le système des démolitions reconstructions. On cherche toujours de nouvelles terres alors que certaines sont mal utilisées, mal équipées... Il serait plus judicieux de créer des entreprises spécialisées en démolition et reconstruction. Pour les moyens humains, le premier facteur de succès dans un contexte de mondialisation, demeure l'intelligence

humaine. C'est la chaîne des activités humaines qui fait la différence. Qualifier ses acteurs importants devient stratégique. Les firmes étrangères l'on compris, les chinois l'on compris. La formation peut faire d'une entreprise artisanale, une PME professionnelle qui exporte, pourvu que l'ingénierie pédagogiques et les politiques de l'entreprise suivent le processus de formation.

La mise à niveau de la PME et de son environnement devient une nécessité dans pareille situation. Pourriez-vous me donner une définition de la mise à niveau des PME ?

Je voudrais d'abord lever l'ambiguïté entre un plan de redressement et une mise à niveau. La distinction de ces deux concepts n'est pas toujours évidente pour les profanes. Le premier consiste à reconstituer des équilibres économiques et financiers déjà rompus. En d'autres termes, survivre et se développer avec ses propres ressources. Sans compter sur les subventions ou les crédits de complaisance. Sa réussite est une condition nécessaire mais pas suffisante pour la réussite de la mise à niveau. C'est comme les êtres humains, ce ne sont pas toutes les personnes qui vont voir un médecin qui vont guérir. Ce n'est pas parce que vous allez faire un plan de redressement que ça va réussir ! C'est pour cela qu'au début, il faut s'assurer que la PME soit redressable. Plusieurs PME algériennes n'ont nullement besoin d'un plan de redressement. Elles sont déjà en situation d'équilibre contextuel même s'il est fragile. En parallèle, la mise à niveau consiste à hisser les valeurs, les pratiques de management et les performances au niveau de celles des futurs concurrents dans un laps de temps précisé d'avance. L'objectif est de permettre à l'entreprise de se battre pour assurer sa pérennité et son développement dans un environnement futur autrement plus exigeant. Une opération de mise à niveau c'est d'abord un diagnostic de la situation de l'entreprise. Le diagnostic stratégique global (DSG) doit se faire d'une manière comparative. L'entreprise situe sa

performance physique et financière par rapport à ses futurs concurrents, sans pour autant négliger l'évolution de ces derniers. Ce qui fait que les objectifs de mise à niveau constituent des cibles mouvantes. L'opération de benchmarking, permettra de se fixer des objectifs à moyen et long terme pour améliorer les performances de la PME dans tous ses compartiments. Toutes les fonctions doivent connaître une révolution. L'une des clés de succès consiste à toujours se remettre en question. Le défi est gigantesque. Néanmoins, j'ai peur que l'effet d'annonce et de mode priment sur la rigueur et les exigences de ce concept.

Les programmes de mise à niveau tablent sur l'investissement immatériel. Est-ce suffisant pour relever le niveau de compétitivité ?

Il est clair que ça doit être le début de toute opération de mise à niveau. Le *soft* d'abord. Par la suite, il va falloir aussi penser à la mise à niveau de l'environnement de la PME, surtout le système bancaire. Les banques doivent orienter les crédits vers les PME qui ont déjà suivi une mise à niveau. Ces PME auront amélioré leur stratégie en établissant un plan marketing rigoureux. Ces programmes peuvent faire la première instrumentation à savoir la qualification des ressources humaines, l'organisation, la stratégie, tout ce qui est *soft* dans l'entreprise. Le *hard* c'est une affaire entre la banque et l'entreprise. Mais lorsqu'une PME devient performante en matière de *soft*, en général, les banques jouent le jeu. Les banques anglo-saxonnes par exemple ont un système d'évaluation qui met la qualification des dirigeants et des ressources humaines en position de force. Ce volet compte pour plus de la moitié dans l'évaluation de la solvabilité de la PME. Ainsi, la PME qui s'est mis au diapason des standards internationaux devient éligible de fait au crédit bancaire pour moderniser ses équipements.

Est-ce qu'il faut donner la chance à toutes les entreprises ou faut-il choisir les meilleures ?

C'est des choix, il faut privilégier les meilleures d'abord. Si on choisit de mettre dans le paquet toutes sortes d'entreprises, on ne s'en sortira pas. Donc au préalable, un diagnostic très rigoureux est indispensable. Les entreprises qui sont dans une posture favorable se doivent d'agir dès maintenant, organiser leur réaction suffisamment à l'avance afin de prospérer en période de turbulence. Mieux vaut prévenir que guérir est un adage qui demeure plus que jamais pertinent à ce genre de situations. Un directeur d'une PME française, versé dans les sciences de gestion nous confia à peu près en ces termes : « *Dans les années soixante-dix mes préceptes faisait presque miracle, mais petit à petit, il me semble que je n'arrive plus à contrôler mon affaire comme auparavant* ».

Que conseillez-vous aux entreprises qui n'ont pas encore suivi une opération de mise à niveau ?

Un seul et unique conseil, se mettre à niveau pour se préparer à une rude concurrence. Il va falloir combattre certaines idées reçues. Un chef d'entreprise se contente parfois d'être titulaire d'un diplôme universitaire. Alors, je dirai NON ! Actuellement tout le monde se forme et à tous les niveaux, quelque soit sa position. Les normes internationales pour les managers d'entreprises bien qu'ils soient formés et qu'ils aient de l'expérience, même titulaire d'un MBA, ils suivent un mois de formation par an. Le meilleur manager au monde se forme 45 jours par an. Pourquoi ? Parce qu'il est dans un système dynamique où la technologie évolue vite et il est considéré comme le meilleur manager au monde ! On a tendance à dire, voilà, j'ai une entreprise, j'ai besoin uniquement d'équipements. Certes, on a besoin de moderniser son équipement mais il faut moderniser le management. Le management c'est une science qui est appliquée avec art. On peut faire en sorte que l'entreprise s'en sorte

parce que c'est son but et son objectif. Le second élément, c'est que l'entreprise doit développer ce qui est en priorité : les facteurs de succès universels qui sont la qualification humaine et le système d'information. Lorsqu'on gère par intuition on se trompe alors que lorsqu'on gère par le biais de diagnostics précis on a beaucoup plus de chance de réussir. Donc la MAN, il faut y aller. Toutes les entreprises qui ont une performance de moindre niveau que celle des entreprises internationales doivent opter pour ce processus.

Le conseil national consultatif (CNC), le mini parlement du patronat

M. Zaïm BENSACI, président du conseil national consultatif pour la promotion de la PME (CNC-PME). Sa longue expérience en tant que chef d'entreprise, lui a valu d'être choisi par ses pairs dans cet organe de proposition auprès du ministère de la PME. Son second mandat prendra fin au mois de septembre 2009.



Figure 50: M. Zaïm Bensaci, président du conseil national consultatif pour la promotion de la PME ©ZM

Est-ce que n'importe quelle PME peut frapper à la porte du CNC ?

La PME à titre individuel n'est pas membre du CNC. Sont membres du CNC, les organisations patronales et associations professionnelles qui sont au nombre de 39 actuellement. Elles composent l'assemblée générale du CNC qui est constitué de 89 membres. Ceci dit, les PME ont intérêt à être membre d'une association ou d'une

organisation patronale. La principale orientation du CNC est d'organiser les secteurs par filières de branches. Ainsi, on aura de véritables professionnels organisés en associations capables de défendre leurs intérêts et faire porter au mieux leurs activités. J'irai plus loin en comparant le CNC à un mini parlement de toutes ces associations et organisations patronales.

Pensez-vous que l'adhésion de l'Algérie à l'OMC est inéluctable ?

Oui, je pense qu'il faut être membre de l'OMC. Pour se défendre, mieux vaut être dedans qu'en dehors, mais pas à n'importe quel prix ! Plusieurs phases de négociation se sont déjà déroulées. Des pays à l'image des USA sont réticents à notre adhésion et ne cessent de demander plus de facilitations. J'espère que ceux qui sont en charge des négociations ne se fassent pas avoir comme ce fut le cas avec l'union européenne (UE). Il ne faudrait surtout pas déverrouiller notre marché pour devenir un déversoir mondial. Le processus est en cours et je ne pense pas que sa finalisation soit pour demain.

Qu'est-ce qui a été fait en guise de préparation pour cette ouverture à l'économie mondiale ?

Eh ben, pas grand choses malheureusement, car on est en train de subir. Depuis septembre 2005, On subi partiellement l'accord d'association avec l'union européenne. Le démantèlement tarifaire total ne prenant effet qu'en 2017. Que nous ont-ils apporté les Européens ? Ce soi-disant programme de mise à niveau pour que les PME existantes ou celles qui vont être créées soient à même de concurrencer les entreprises européennes ! Faisons le constat : Est-ce que nos PME sont aptes à faire face aux entreprises européennes à part deux ou trois ! Dans leur ensemble, nos PME ne sont pas prêtes à rivaliser avec cette concurrence qui commence à s'installer. Il n'y a pas eu de création massive de PME. Il en ait de même pour les accords d'association avec la Tunisie. Demain ce sera les pays Arabes, puis arrivera le tour de l'OMC.

Pourriez-vous nous faire un état des lieux de la PME algérienne ?

Mis à part une minorité négligeable de PME en situation d'excellence, l'écrasante majorité de la population de PME algérienne souffre. Elle se débat dans un environnement hostile : Difficultés

financières, manque de garanties pour l'obtention de crédits d'investissements, manque de structuration, perte de position dans le marché, l'informel, cherté du foncier industriel viabilisé, charges fiscales et parafiscales contraignantes,... Toutes ces difficultés ne font qu'alourdir le fardeau déjà insupportable pour ces PME. D'ailleurs, celles qui réussissent dans la production industrielle n'y parviennent qu'aux forceps. Nonobstant quelques dispositifs qui ont été pris récemment dont l'abaissement de l'IBS (Impôt sur le bénéfice des sociétés), la suppression du VF (Versement forfaitaire)... Il faut dire qu'on reste loin de l'environnement idéal pour le développement de la PME. Désormais, nous sommes devenus un pays importateur et non pas producteur. Nous sommes aujourd'hui, un pays qui n'a pas d'industrie. Ce qui m'attriste le plus, c'est de voir tout ce potentiel humain, foncier et cette manne financière gâchés. Quand on pense qu'une entreprise comme Renault s'implante à coté de chez nous, avec des prévisions à l'horizon 2010, de produire 300 000 véhicules alors que le marché porteur c'est nous, cela m'exaspère ! Faut-il pour autant baisser les bras ? Non ! Il faudrait que l'on reconstitue ce potentiel industriel et faire en sorte que dans les deux prochaines décennies, l'Algérie retrouve sa véritable vocation et pourquoi pas devenir le tigre de l'Afrique dont on a tant parlé.

Pensez-vous que les pouvoirs publics soient résolus à l'évidence que la PME représente l'avenir de notre économie ?

De par le monde, la PME est considérée comme le fer de lance de la croissance. Plus de 80% du potentiel de recrutement chez les entreprises se fait grâce aux PME. Il faudrait qu'une thérapie de choc soit prônée en Algérie pour prendre conscience de cette incontournable orientation. Pour ne pas sombrer dans un pessimisme aigu, je dirai qu'il y a des velléités de mettre la PME dans le rôle de locomotive de la croissance économique. Mais les intentions ne suffisent pas, il faut passer à l'acte et aller jusqu'au bout ! Il y a actuellement des pépinières et

des centres de facilitations qui sont en train d'être installés par le ministère de la PME. Nous espérons que ça puisse constituer de véritables creusets de futurs entrepreneurs. A condition qu'ils soient bien guidés et assistés pour créer une PME performante. À partir de là, un effet d'entraînement et d'émulation pourrait accroître le nombre de PME pour obtenir un véritable tissu organisé et promouvoir ce secteur. Des décisions politiques s'imposent. Sinon, on restera dans un cercle vicieux en continuant de collectionner les constats amers et des listes interminables de réclamations.

L'informel constitue un frein pour la création des PME. Quelle est sa part dans notre marché ?

C'est difficile de chiffrer la part de l'informel. Cependant, on constate qu'il prend des proportions alarmantes, puisqu'il porte un très gros préjudice au trésor public. Il faudrait à mon avis, essayer de recycler ces gens qui sont dans l'informel. Il est possible d'endiguer ce fléau, tout dépendra de la politique qui sera mise en place par les pouvoirs publics. On dit bien « trop d'impôt tue l'impôt ». Il faudrait par exemple, défiscaliser pour les cas de nouvelles créations de PME pour promouvoir l'entrepreneuriat, notamment pour les personnes qui activent dans l'informel en les attirant vers le marché formel. Ces derniers peuvent s'avérer de redoutables commerçants.

La plupart des investisseurs déplorent la caducité de notre système bancaire. Que faut-il faire pour le réformer ?

Nos banques publiques ont besoin de mise à niveau tout comme nos PME. Il faut revoir leur statut. Les banquiers sont devenus des boucs émissaires. Ils ont la peur au ventre alors qu'ils doivent être sereins pour accomplir leurs missions. Il est nécessaire de dépenaliser l'acte de gestion. Car nos banques sont devenues des entités plus commerciales qu'économiques. Cette mutation leur permettra d'accompagner les entreprises et participer à l'effort national

pour le développement. Pour la PME, j'ai toujours préconisé un organe qui lui soit spécifique. Malheureusement, les pouvoirs publics ne veulent pas entendre parler d'une banque pour PME. Alors, je me suis rabattu sur une caisse mutualiste regroupant l'ensemble des chefs d'entreprises en tant qu'actionnaires. Ils seront encadré par l'Etat bien sûr, car seuls ils auront du mal à la créer. À ce moment là on pourrait trouver des solutions de financement pour les PME. L'idée suit son cours, puisque nous ne sommes qu'un organe de consultation. La proposition est faite, maintenant il faut attendre pour voir ce qu'il en adviendra.

Pensez-vous que le FGAR et la CGCI, ont réussi à rendre le financement accessible à travers leurs garanties et par voie de conséquence booster l'entrepreneuriat et l'investissement?

Le FGAR qui active depuis 2004 a permis à très peu de PME d'obtenir des crédits d'investissements. La CGCI, qui n'a que deux ans d'existence a fournis de gros efforts pour donner des garanties aux PME. Mais le problème ce n'est ni le FGAR ni la CGCI, ce sont les banques. La dernière décision revient au banquier. La CGCI par exemple, peut donner la garantie du trésor. Cet engagement de la caisse de garantie devrait tranquilliser le banquier et couvrir tout éventuel sinistre. Mais ce dernier peut refuser puisque le dernier mot lui revient. Nos banques ne sont pas suffisamment outillées pour ce genre de dossiers, ils n'ont pas de vrais experts.

Les PME algériennes sont dans l'obligation de se mettre à niveau pour devenir plus compétitives et concurrencer les entreprises étrangères les plus performantes. Que pensez-vous des programmes accomplis jusqu'à présent et ceux qui se préparent ?

Pour le moment, deux programmes ont été finalisés. Le premier qui date de 1997 a été lancé par le ministère de l'industrie et de la restructuration (MIR) avec les fonds de l'organisation des nations unies pour le

développement industriel (l'Onudi). Avec une vingtaine d'entreprises mises à niveau, il faut dire qu'il n'a pas donné grand-chose. D'ailleurs, l'enveloppe financière allouée à ce programme par l'Onudi n'a pas été consommée. Le second programme : MEDA-PME d'euro développement a été réalisé et financé conjointement par la commission européenne et le ministère de la PME et de l'artisanat (MPMEA). Ce dernier n'a touché que le volet immatériel dans cette mise à niveau. Il y a eu quelques 400 PME misent à niveau. Personnellement, j'ai toujours dit que pour un pays comme le notre, parler de 400, 500 voir même 1000 PME reste insuffisant, c'est même dérisoire. En parallèle, trois programmes sont en phase de maturation. Deux pour le compte du MPMEA et un pour le ministère de l'industrie et de la promotion des investissements (MIPI). Il y a d'abord celui de l'agence nationale pour le développement de la PME (Andpme) qui n'a commencé son activité qu'en 2007. L'Andpme a récupéré quelques experts nationaux d'Edpme pour mettre en place un nouveau programme de mise à niveau adapté aux réalités algériennes tout en s'imprégnant de celui qui a déjà été achevé. Toujours avec le MPMEA, il y a MEDA II qui devrait débuter en 2009. Sa particularité est celle d'être dirigé par un algérien. C'est déjà une bonne chose. On espère seulement que le directeur qui sera choisi ait le profil qui convienne pour éviter les lacunes et les insuffisances contenues dans le premier programme. Espérant qu'il s'entoure aussi d'un panel d'experts nationaux. J'ai toujours milité pour que ça soit de l'expertise nationale. Les experts étrangers sont venus pour MEDA 1, ils ont été grassement payés bien qu'ils ne connaissent pas la réalité du terrain. Il y a enfin, le nouveau programme du MIPI qui est toujours au stade de projet.

De quel modèle économique faut-il s'inspirer ?

Il faudrait ratisser large et tirer profit de toutes les expériences. A titre d'exemple, on peut constater actuellement, un pays qui a développé en 2007, plus de 450 000 PME,

c'est l'Allemagne, alors que la France en a perdu 400 000. Ce qui veut dire qu'il y a des modèles qui peuvent nous inspirer. Je suis d'accord pour qu'il y ait une stratégie de développement dans le cadre macroéconomique. Mais, il faudrait qu'elle tienne compte de la réalité du pays. Il faut sortir de ces considérations presque à la limite de l'utopique. Il faut revenir à la réalité et au pragmatisme dont on a tant besoin.

Que pensez-vous de notre politique nationale de sous-traitance ?

La sous-traitance est un volet capital pour nous. Non seulement pour une sous-traitance interne, mais peut être même destinée à l'exportation. Vous savez très bien que nous avons des facteurs coûts intéressants. Moi je suis pour qu'il y ait des entreprises nationales fortes. Celles-ci peuvent drainer autour d'elles une quantité de PME de sous-traitance. Nous avons des pôles pétroliers. Autour de ces derniers, il y a énormément à faire. Tenez ! Sonatrach achète des pièces de rechange à l'extérieur d'un montant de 4 milliards de dollars par an. Une bonne partie de ces pièces peut être fabriquée ici dans le cadre de la sous-traitance dans des zones comme Hassi Messaoud ou Arzew. Une part non négligeable de ce pactole qui tombe dans l'escarcelle des étrangers irait aux nationaux. Et les exemples ne manquent pas.

Les assises de la PME (Janvier 2004) n'ont pas eu l'effet escompté et tant attendu sur l'économie algérienne en général et les PME en particulier selon certains économistes. Qu'en adviendra t il de la stratégie industrielle (Février 2007) ?

C'est à craindre effectivement. À travers ces grandes kermesses, les assises de ceci, les assises de cela et puis en définitif il n'y a rien. Il n'y a ni suivi ni concrétisation. Ça fait presque deux ans, mais pour le moment, on ne voit rien venir. J'ai eu à présider l'atelier de mise à niveau lors de ces assises. Nous avons fait des propositions qui ont été lues en plénière. Cependant, au

moment de la promulgation des recommandations, une résolution que nous avons jugé importante a été supprimée. Celle qui portait sur la restructuration financière des entreprises pour leur permettre d'avoir accès à la mise à niveau. Puisque ces programmes ne prennent que des entreprises en bonne santé financière. Ce qui n'est pas logique. Certaines entreprises n'ont pas de problème de gestion mais connaissent des difficultés financières suite aux différents réajustements, notamment les entreprises créées après 1988 qui ont subi la perte de change.

Entre le MIPI et le MPMEA, il existe des divergences à propos de la mise à niveau. Expliquez-nous votre position par rapport à ce problème ?

On constate un chevauchement de prérogatives entre ces deux ministères quant au processus de mise à niveau des entreprises enclenché par l'État il y a quelques années. Il faut une véritable décision politique. C'est l'un ou l'autre. Soit le MPMEA a tous les pouvoirs régaliens de mener à bien ses attributions. Sinon, le gouvernement doit opter pour une autre décision et confier cette mission à une autre institution. Il faut donc voir les propositions du MIPI et se concerter afin d'éviter une cacophonie. Au lieu de continuer à se tirer dessus, il va falloir organiser cet organe de mise à niveau dans l'intérêt de la PME.

Création :

CNC-PME, le conseil national consultatif pour la promotion de la PME a été créé en 2001 conformément aux dispositions de l'article 25 de la loi N° 01-18 portant sur la loi d'orientation sur la promotion de la PME. L'installation effective de ce conseil a eu lieu en 2003 lors de l'élection de ses membres.

Missions :

- ◇ Assurer le dialogue et la concertation d'une façon régulière et permanente entre les pouvoirs publics et les partenaires socio-économiques sur des questions d'intérêt national portant sur le développement économique et particulièrement sur la promotion des PME et de l'artisanat ;
- ◇ Encourager et promouvoir la création de nouvelles associations professionnelles ;
- ◇ Collecter l'information économique auprès des associations professionnelles et des organisations patronales et des espaces intermédiaires devant servir à l'élaboration des politiques et stratégies de développement du secteur.

De la théorie à la pratique, la recherche au secours des PME.

Le rapprochement entre le temple du savoir et de la recherche scientifique avec les opérateurs économiques est inéluctable. « Il n'est plus permis aux universitaires et aux chefs d'entreprises de s'ignorer ! » dira le Pr. Merabet, recteur de l'université de Bejaia sur cette liaison en perspective.

De profonds changements doivent être portés à ces deux mondes jusque là déconnectés. À titre d'exemple, « Notre système universitaire ne contient aucune formation spécifique à la gestion des projets et des PME », selon M. Lamiri, expert et docteur en sciences de gestion, diplômé de l'université de Californie. Comment faire un diagnostic, un redressement ou une mise à niveau ?... Il a fallu qu'il y ait un programme initié par la GTZ (L'agence allemande de coopération technique) à la demande du ministère de la PME, pour former quelques consultants spécialisés dans ce domaine. Il s'agit du projet GTZ PME-Conform. Ces experts se sont regroupés dans cinq ou six bureaux d'études et de conseils spécialisés en PME. En dehors de ce programme aucune institution n'a pensé à pareille formation.

Si les méthodes de travail, les programmes et les comportements ne connaissent pas une mutation dans l'immédiat, le préjudice risque de s'accroître. Les barrières entre l'entreprise et l'université doivent s'effacer avant le démantèlement tarifaire. Ce dernier mettra à nu un marché vierge composé d'opérateurs faiblement armés contre la mondialisation. En effet la plupart des entreprises algériennes sont situées aux dernières étapes de transformation des produits. Comment pouvons-nous penser à l'innovation quand nous sommes majoritairement dépendants des technologies provenant de l'étranger. La

recherche scientifique est quasiment coupée des besoins économiques et industriels.

Pour accéder au stade de l'innovation, il faut commencer par qualifier les ressources humaines. Les économistes s'accordent sur le fait que l'on ne puisse avoir de PME super compétitives, si notre système universitaire n'atteint pas les hautes cimes mondiales. C'est une condition sine qua non pour l'aboutissement de cet objectif. Il va falloir injecter beaucoup d'argent pour mettre à niveau le tissu universitaire. Lorsque ce dernier aura atteint le pallier supérieur, ses retombées auront un effet boule de neige sur tous les secteurs : Perfectionner les systèmes éducatifs, décentraliser et décloisonner l'administration, professionnaliser les banques,... Actuellement, quelques programmes de mise à niveau ciblent les PME et leur environnement, or, dans un ordonnancement technique, il aurait été plus judicieux de commencer par l'université. Celle-ci fera en sorte que tout l'environnement suive le mouvement. C'est ce qui a été fait par les chinois et les indiens qui ont la main mise sur plusieurs branches d'activités depuis quelques années.

De solides courroies de transmission doivent relier l'université à la sphère économique. Les étudiants verront une partie de leurs scolarités se confondre avec

l'activité productive. Les professeurs exerceront comme experts et managers à la fois. Les chercheurs piloteront des projets générateurs de richesses. Leurs apports en sciences fondamentales théoriques seront valorisés dans la pratique. Ils seront la pierre angulaire de cette nouvelle configuration.

Depuis quelques décennies déjà, les technologies évoluent très vite. Les produits ont des durées de vie de plus en plus courtes et la concurrence est devenue mondiale. Voilà pourquoi les PME doivent également jouer le jeu en formulant des besoins concrets au temps opportun. Ce sont les utilisateurs qui définissent les conditions de la formation. L'inertie des systèmes de formation, la caducité des programmes, ainsi que le retard des entreprises à formuler ses besoins expliquent les décalages d'adaptations. Le diplômé a une vie professionnelle d'au moins 30 ans alors que 5 ans après sa formation, il se trouve avec des connaissances obsolètes. D'où la nécessité de rester en contact avec le temple du savoir pour une meilleure adaptation. Les raisons de l'insuffisance de la formation

sont nombreuses, c'est pour cela qu'il faut faire converger les efforts vers plus de flexibilité dans la gestion de la formation. Une autonomie pédagogique, un financement par projet, un management par objectif et une évaluation avec obligation de résultats permettront à l'université de s'inscrire dans un système compétitif qui améliorera irréfutablement le rendement scientifique et pédagogique.

Plusieurs projets pilotes de coopération ont été retenus dans le cadre du partenariat université/entreprises suite à une concertation entre le ministère de la PME et de l'artisanat et celui de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Des incubateurs d'entreprises sont en cours de création au niveau des universités. Ces derniers auront pour mission de transformer la production intellectuelle en produit économique. En parallèle, quelque 474 projets innovants dans la recherche scientifique sont actuellement en phase de valorisation et d'expertise par des comités spécialisés relevant de l'agence nationale de valorisation des résultats de la recherche et du développement technologique (Anvredet).

Le ‘TRABENDO’ gangrène notre économie

L’installation graduelle de la concurrence dans le marché algérien n’a pas manqué de charrier une prolifération accrue du commerce informel. C’est le constat dressé par le conseil national économique et social (CNES) : « Ce fléau couvre pratiquement tous les domaines d’activités productives et services marchands ».

Le *trabendo*, mot né à l’ouest algérien et qui est tiré de « Contrebande » n’est plus ce banal phénomène de société, mais un puissant soubassement socio-économique. La période de non-droit des années 90 a été un facteur déterminant pour la propagation de cette calamité. Cet incivisme fiscal s’amplifie d’année en année pour devenir une source de richesse aux groupes mafieux. C’est devenu une véritable institution, économiquement structurée puisque génératrice d’immenses profits et pourvoyeuse de milliers d’emplois directs et indirects. Aucune ville n’est épargnée, le marché informel pousse ses tentacules même dans la capitale. Cette vitrine de l’Algérie profonde est assaillie de centaines de trabendistes. Les artères les plus renommées se transforment en véritables souks.

Les chiffres vont bon train en l’absence de statistiques fiables. M. Ahmed Benbitour, ancien chef du gouvernement dira en substance lors d’un séminaire organisé par la confédération des cadres de la finance et de la comptabilité (CCFC) : « Nous ne disposons pas de chiffres sur l’ampleur et la taille de l’économie informelle en Algérie mais nous avons des indicateurs. L’ordre oscillerait entre 30 et 69% du PIB ». De son côté l’union générale des commerçants et artisans algériens (Ugcaa) annonce par le biais de son chargé de communication M. Boulouar que la part du commerce informel aurait atteint les 60% de la sphère

économique. Soit 1,8 million de trabendistes contre 1,2 million de commerçants exerçant dans la légalité. L’expert financier Malek Serrai abondera dans le même sens en évaluant à plus de 2 milliards de dollars le poids des transactions circulant en dehors des banques. En conséquence, un manque à gagner proportionnel à cette manne financière échappe au fisc.

L’économie non-observée, l’autre appellation de l’informel change de stratagème d’une filière à une autre. Les spécialistes citeront le secteur des travaux publics (BTP), où la plupart des ouvriers ne sont pas déclarés notamment dans l’auto construction. Dans la revente en état, les ventes sans facture sont légion. Pour le commerce extérieur, des importations effectuées par des privés ne sont pas déclarées et financées de surcroît par le marché parallèle de devises. De plus, l’informel n’est plus l’apanage des citoyens algériens puisque même les étrangers s’en mêlent, notamment les chinois. Ces derniers s’en donne à cœur joie à ce genre de commerce qui rapporte gros, sans charges ni impôts. Dans l’ensemble, l’informel est caractérisé par : la contrefaçon, la fraude sur la valeur, la qualité, la quantité et l’espèce des produits à l’importation, la fausse facturation, la vente sans facture, la location de registres du commerce ainsi que l’exercice d’activités commerciales sans registre du commerce.

Ali Harbi, consultant et expert chez Euro développement de la PME (Edpme) divisera en deux segments l'influence du trabandisme sur le marché. Le premier concerne la pénétration de produits importés à de très bas prix. Les importateurs usent de pratiques non orthodoxes, inhérentes à ce secteur qui est la *tchipa* (Corruption). Ces pratiques déloyales impliqueraient les secteurs douanier, fiscal et parafiscal. Le second segment est développé par une industrie de la contrefaçon de produits locaux et étrangers.

La propension et le développement des pratiques informelles génèrent une multitude de problèmes. Il y a d'abord la sécurité nationale, puisque la disponibilité d'une masse monétaire importante dans ces circuits provoque une jonction avec les milieux mafieux et terroristes. La sécurité du consommateur en matière de prix et de qualité des produits, notamment pour l'usage de matières dangereuses. La sécurité fiscale et financière avec le manque à gagner dû au non paiement des impôts, l'affaiblissement du système bancaire et le désistement à la citoyenneté. La sécurité de l'emploi et des caisses de sécurités sociales puisque des milliers de salariés et d'entreprises ne payent pas leurs cotisations.

M. Lamiri, expert et docteur en sciences de gestion, a affirmé lors du séminaire organisé par la CCFC, que pour réduire l'étendue de ce fléau, il doit y avoir impérativement des instruments de mesure fiables. Il ajoutera « Aucun pays au monde ne peut endiguer l'économie informelle. De ce fait, il va falloir penser à la contenir ». Et pour la juguler, il dira « Pour que l'économie souterraine rétrécisse, il faut une économie formelle bien gérée, une bonne croissance et une bonne politique macroéconomique et structurelle pour lutter efficacement contre le chômage ». Pour la concrétisation de ces mesures, la bonne gouvernance devrait être axée sur la transparence et l'efficacité de l'économie. Dans la foulée, M. Lamiri a attiré l'attention sur l'absence d'une politique encourageant la création de petites et moyennes entreprises (PME-PMI). Seul

moyen, selon lui, qui permettra de freiner l'ampleur du secteur informel. Le mal de l'Algérie réside, indique-t-il, « dans cette politique d'octroi de crédit incitant à l'importation »

Les économistes s'accordent sur la nécessité d'œuvrer en urgence pour circonscrire ce marché informel. Ainsi, pour inciter les trabandistes à basculer dans le marché formel, certains proposent un moratoire fiscal à moyenne durée. Toutefois, cette défiscalisation temporaire peut sembler insuffisante puisqu'il faudra penser à d'autres mesures d'accompagnement de ces futurs entrepreneurs. La facilitation d'accès au crédit, la réforme du droit de travail ainsi que d'autres facilitations en matière de charges patronales sont les principales orientations que propose Ali Harbi.



Figure 51: Marché informel
(Source : <http://images.google.fr>)

La certification ISO 9001, gage de qualité et de réussite

La qualité d'un produit ou d'un service a toujours été relative. Les critères des uns peuvent sembler subjectifs pour d'autres. Sa définition n'a pas toujours été précise. Pour certains, elle désigne tantôt la robustesse tantôt la fiabilité, pour d'autres, elle est plutôt rattachée à la cherté. Dans la civilisation égyptienne, la notion de qualité se distinguait ainsi : « Si la maison s'écroule et tue, on tue le maçon ».

Durant le XX^{ème} siècle, Cette notion de qualité a connu une évolution significative. La normalisation est venue pour harmoniser tous ces critères de la qualité à travers l'organisation internationale de normalisation (ISO). Cette dernière est née en 1947, de l'union de deux organisations : La fédération internationale des associations nationales de normalisation (ISA), fondée à New York en 1926, et du comité de coordination de la normalisation des Nations Unies (l'UNSCC), créé en 1944. Avant d'atteindre l'actuelle gestion totale de la qualité (GQT), il a fallu passer par plusieurs étapes. Au début, les normes internationales de l'ISO étaient dans leur grande majorité, hautement spécifiques à des produits, matériaux ou processus particuliers. Durant les années 1970, c'est le passage à l'assurance qualité, l'ancêtre des systèmes de management de la qualité. En 1987 paraissaient enfin les normes ISO 9001, ISO 9002 et ISO 9003, qui définissaient les exigences relatives aux systèmes de management de la qualité (SMQ).

La définition de la qualité dans la norme ISO 9001, version 2000 est : « Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ».

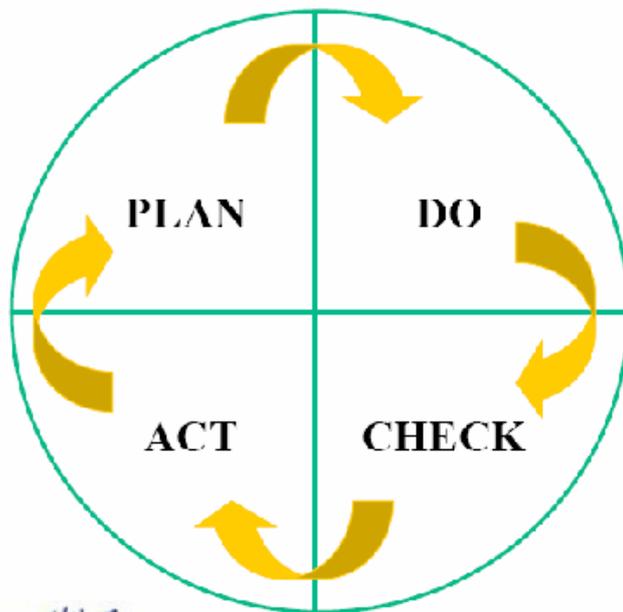
Dans cette norme pour un produit ou un service, la gestion de la qualité est l'organisation et le pilotage mis en place pour garantir la satisfaction des exigences clients. Le client à ce niveau peut être à la fois externe ou interne. Il faut néanmoins signaler que le niveau de qualité optimal ne doit pas produire de coût inadéquat (sur qualité). La qualité, est censé réduire le coût de la non qualité à l'image de toutes autres activités dans une entreprise. L'entreprise devient performante lorsque le triptyque "coût - délai - qualité" est géré de façon optimale.

Le système de management de la qualité s'étend sur un large spectre d'application. Il a tendance à recouvrir l'ensemble des fonctions et activités de l'entreprise. Avant tout, la volonté de la direction de l'entreprise doit transparaître par la mise à disposition de tous les moyens possible pour la réussite de cette démarche. Dès lors, une politique qualité est ratifiée et respectée à tous les niveaux. Le système de documentation et d'enregistrements permet une parfaite traçabilité du cheminement du produit. Cette maîtrise se résume ainsi : « **Dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit** ». Pour piloter cette démarche qualité, la roue de DEMING (PDCA : Plan, Do, Check, Act) est la plus usitée (voir fig.52). La première étape consiste en une conception et planification à moyen terme. Elle sera suivie par la mise en œuvre. Pour passer au contrôle, une durée minimum de trois à six mois doit s'écouler. Pour mesurer l'efficacité et l'étendue d'efficience de ce système, les techniques statistiques ont une place prépondérante. Les écarts dans la réalisation des différents objectifs fixés au préalable constituent des

données d'analyse pour l'ultime étape qui est celle de la réactivité. Ainsi, la roue de la qualité est bouclée. Néanmoins, il faut savoir qu'il s'agit d'un éternel recommencement. Les objectifs sont

rectifiés à chaque fois que la roue fait un tour supplémentaire. Des Audits internes et externes permettent à intervalles réguliers de garder un œil sur tout ce qui se fait.

► Principe fondamental : la roue de **DEMING**



- **Planifier** : Etablir les objectifs et les processus nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'organisme.
- **Faire** : Mettre en œuvre les processus
- **Vérifier** : Surveiller et mesurer les processus et le produit par rapport aux politiques, objectifs et exigences du produit et rendre compte des résultats.
- **Agir** : Entreprendre les actions pour améliorer en permanence les performances des processus.

Figure 52 : Roue de DEMING (PDCA) (Source : www.iso.org)

L'alignement des entreprises sur des normes internationales de qualité est aujourd'hui une exigence pour toute entreprise de production ou de services qui ambitionne d'exporter dans les 175 pays (Décembre 2007) qui ont adopté ces standards. Entre 2003 et 2007, le nombre d'entreprises qui se sont conformées à la norme ISO 9001 :2000 à travers le monde a quasiment doublé (Fig. 53). L'explosion économique en chine avec une croissance à

deux chiffres trouve une partie de sa réussite dans la normalisation de ses entreprises. Avec 210 773 entreprises certifiées, la chine devance l'Italie et le Japon qui ont également une longue tradition dans la certification. En parallèle, la Tunisie avec ses 690 entreprises certifiées a détrôné le Maroc qui la dépassait auparavant. Alors que l'Algérie reste malheureusement à la traîne avec la bagatelle de 181 entreprises certifiées.

ISO 9001:2000 principal results

World results	Dec. 2003	Dec. 2004	Dec. 2005	Dec. 2006	Dec. 2007
World total	497 919	660 132	773 867	896 929	951 486
World growth	330 795	162 213	113 735	123 062	54 557
Number of countries/ economies	149	154	161	170	175

Figure 53 : Accroissement d'entreprises certifiées ISO 9001 :2000 à travers le monde (1)
Source: The ISO survey – 2007 (www.iso.org)

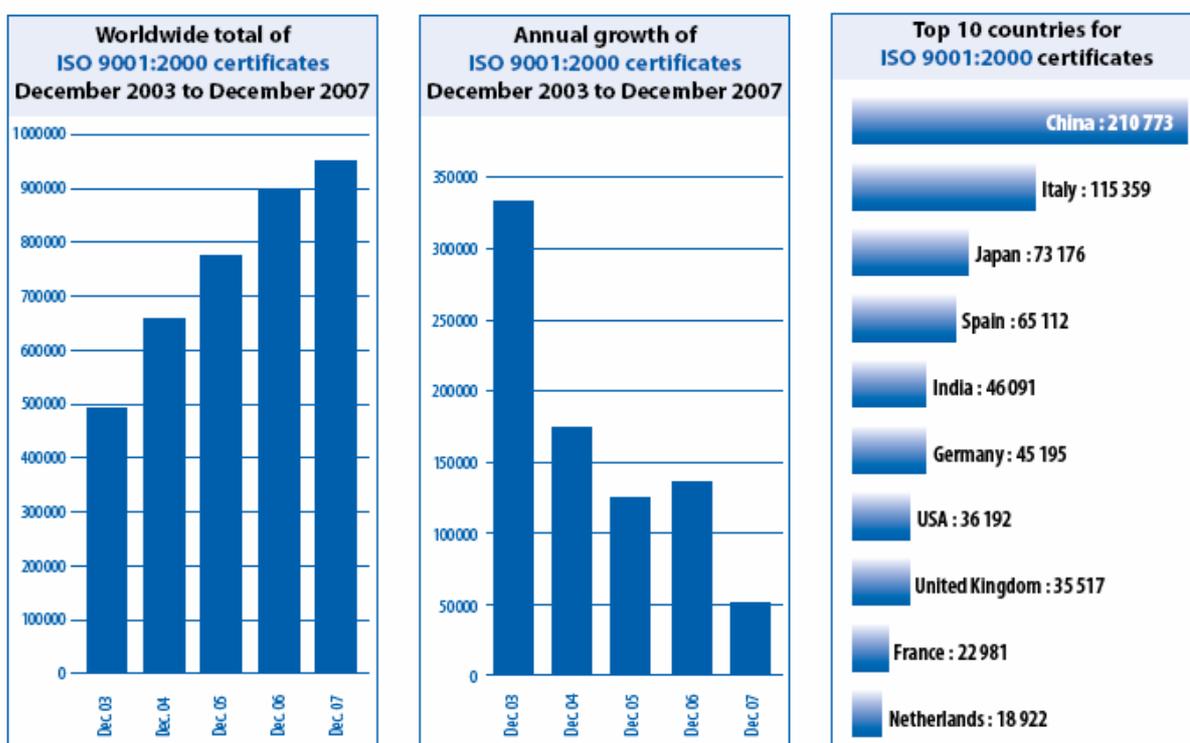


Figure 54 : Accroissement d'entreprises certifiées ISO 9001 :2000 à travers le monde (2)
Source: The ISO survey – 2007 (www.iso.org)

Pour pallier à ce retard flagrant en matière de normalisation, plusieurs dispositifs de soutien ont été mis en place, notamment dans les programmes de mise à niveau des entreprises. Une aide plafonnée à trois millions de dinars pour le ministère de l'Industrie et de la promotion des investissements, où la participation du promoteur se limite à 20% du montant global de certification. Le ministère de la PME et de l'artisanat consentait le même

taux avec le programme MEDA clôturé en décembre 2007. Pour le programme de l'Andpme, cette opération est prise en charge dans sa totalité. Le soutien n'est applicable que pour les certifications ISO 9001 et ISO 14001. Qu'est ce qui empêche alors les entreprises d'adhérer à cette démarche qui peut s'avérer salvatrice ?

Un chercheur qui bifurque dans l'expertise



Figure 55 : M. Salah Bouhouche devant son laptop, toujours souriant! ©ZM

Salah Bouhouche, cet explorateur cosmopolite de la science et du savoir est issu d'un milieu modeste et de parents illettrés. Ses deux sœurs ne pouvant prétendre à l'internat, il a été l'exception de ses deux frères en réussissant un parcours scolaire époustouflant. Né à quelques encablures de l'indépendance, il n'a pas connu la souffrance et la précarité qu'ont enduré ses ascendants. Ce père de famille de 48 ans essaye à son tour de transmettre à ses deux enfants sa simplicité, sa modestie et sa joie de vivre.

Natif de la ville touristique de Collo, wilaya de Skikda, Salah est directeur de recherche à l'Urasm (Unité de recherche appliquée en sidérurgie et métallurgie) et expert consultant dans le cadre de la mise à niveau des entreprises. Son air jovial et épanoui tient certainement de ses origines, de cette colline verdoyante aux pieds de la mer méditerranéenne bien réchauffée d'un soleil abondant.

Sa curiosité et sa soif de la connaissance n'ont pas été de trop dans un parcours des plus brillant. Son esprit cartésien et ses prédispositions aux sciences exactes, notamment les mathématiques l'ont poussé à choisir une filière technique. Il aime tâter et décortiquer avec une finesse et une dextérité incomparable, tout ce qui lui passe par les mains.

Réussir au baccalauréat en filière technique avec mention de surcroît lui a permis d'intégrer l'INHC (Institut national des hydrocarbures et de la chimie) de Boumerdes. Son cursus fut achevé dans les temps et sans embûches. En 1985, il décroche son ingéniorat d'Etat en automatisation des unités de pétrole et gaz. Après l'accomplissement du devoir militaire, Salah n'a vraiment pas chômé puisqu'il a rejoint la direction de recherches appliquées de la société nationale de sidérurgie (Sider) en 1988. Il débute sa carrière en tant que chargé de la maintenance et de l'instrumentation des unités pilotes. Trois ans après, en réussissant le concours de post-graduation en génie électrique, option automatique à la vénérable école nationale polytechnique d'Alger (ENP), il obtient le grade de chef de laboratoire processus contrôle chez Sider. La promotion triennale l'installe au poste de chercheur dans la modélisation des processus de production. En 1998, il décroche une bourse de recherche de la part de GTZ (Organisme de coopération technique Algéro-Allemande) à l'université technique de Freiberg en Allemagne. Salah continue de gravir les échelons pour devenir directeur de recherches à l'Urasm, suite à l'obtention de son doctorat en sciences de l'ingénieur en productique (Production, maintenance et qualité). Cette entité est actuellement rattachée au centre de recherche scientifique et technique en soudage et contrôle du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Cette période a également été ponctuée par des stages de perfectionnement sur les automates et calculateurs industriels dans l'hexagone (Paris - France) en 1989 et 1995 pour des durées variables.

Le passage au nouveau millénaire n'a pas été sans retentissements pour Salah. Ce ne fut certainement pas un bug, mais plutôt une reconversion sans pour autant délaisser ses missions dans la recherche. Les formations en qualité, normes de certifications et audit lui ont permis d'être fréquemment sollicité dans des opérations d'expertises. Il était question de mettre en place des techniques statistiques permettant de surveiller le système de management de la qualité ISO 9001 version 2000 (SMQ) dans un large éventail d'entreprises algériennes.

Érudit et pédagogue, il n'arrive toujours pas à se détacher de l'univers de la science et de la recherche. Il prend sa toute fraîche reconversion d'expertise avec philosophie, comme il l'exprime si bien « C'est une forme de transfert du savoir savant inextricable en savoir faire utile ». Il module à chaque fois le niveau de ce transfert suivant la capacité d'assimilation de l'apprenant, sans jamais donner l'impression de domination ou de condescendance.

Souple, observateur et aussi rapide qu'une panthère, il ne rate jamais l'occasion de se rendre utile. Salah est toujours paré de son laptop, bloc notes et crayon à mine. Meticuleux, il note tout, remarque même les nuances et les tonalités, et ne laisse rien au hasard. La pertinence de ses expertises tient de son dévouement, son application et son amour de la perfection.

Sa force de synthèse et son sens aigu de l'observation lui ont permis de constater que le milieu de l'expertise est truffé d'opportunistes, il me dira à ce sujet « Ce milieu n'a pas encore été décanté, car il y a énormément de pirates »

En plus d'être polyglotte, résultat logique de ses différents passages et escapades dans le vieux continent, il a gardé avant tout la rigueur de l'école allemande, la convivialité et la bonne humeur des gens de l'ouest, l'honnêteté et la loyauté de ses aïeux. Après avoir vécu la majeure partie de sa vie dans le nomadisme, en scrutant les contrées les plus éloignées d'Algérie, il a fini par se

sédentariser en plantant son ultime tente à Annaba.

Il dégage une vigueur et un dynamisme qu'il tient de son hygiène de vie «Matin de bonheur équivaut à de l'or à la bouche » (*Morgen Stunde Hat Gold in Munde*). Sauf cas de force majeure, chaque jour, vers 18h00 il s'adonne joyeusement et avec beaucoup d'exaltation à sa séance quotidienne de sport, il ajoutera que c'est surtout « pour éviter que le mal du siècle ne me désagrèe : le stress ».

Salah, déborde d'énergie et demeure profondément éclectique. Il est capable de passer d'une conversation en arabe classique avec un théologien à un cours magistral en allemand.



Figure 56 : Salah Bouhouche lors d'une formation sur la certification ISO 9001 ©ZM

La communication, une passion salvatrice.

Khaled Salmi, est un jeune cadre financier à l'agence nationale de développement de la PME. Il a intégré l'Andpme, en décembre 2006. Bien que sa fonction de prédilection reste les finances et la comptabilité, il a appris par la force des choses à toucher à tout. Surtout que l'agence ne dispose pas d'un effectif suffisamment étoffé. Khaled est devenu polyvalent, exerçant presque toutes les fonctions existantes au sein de l'Andpme. Son dévouement dans tout ce qu'il entreprend l'a poussé à se charger de l'accueil, l'orientation et la communication, sans oublier la gestion du personnel. Chapeauter autant de services l'a carrément propulsé au devant de la scène. Bien qu'il n'aime pas être sous les feux de la rampe, il est devenu le numéro deux de l'agence en moins de deux ans.



Figure 57 : M. Khaled Salmi, Cadre financier à l'Andpme ©ZM

Élancé et svelte, Khaled est toujours habillé bon chic bon genre « BCBG », de chez Christian Dior, s'il vous plait ! Son allure hautaine et orgueilleuse est vraiment trompeuse et non avenue. Ne dit-on pas « Les apparences sont souvent trompeuses » car il suffit de le côtoyer pour percevoir son excès d'amabilité et son sens développé de la communication.

D'un flegme et d'une placidité incomparable, il arrive à gérer une équipe pluridisciplinaire avec beaucoup de tact. Il

essaye toujours de régler les affaires courantes à l'amiable et sans histoires « Je n'aime pas faire le méchant supérieur hiérarchique ». Néanmoins, il déplore le manque de professionnalisme et l'insouciance de certains de ses subalternes. La ponctualité est son cheval de bataille. Bien qu'il habite à Boufarik, à 40 Km de la capitale, il précède tous ses collègues, même ceux qui résident à une poignée de secondes de l'agence. « Je suis matinal. Je me réveille quotidiennement à 5h00. Je suis un habitué

du train de 6h30, d'ailleurs j'arrive toujours avant 8h00 alors qu'on est supposé commencer le boulot à 8H30 » me dira t-il.

Marié et père d'une adorable petite fille de 5 ans et demi, Khaled est issu d'une famille de commerçants et de fonctionnaires. Ses six frères et trois sœurs ont tous eu le privilège de faire des études universitaires ou secondaires. Ses parents ont voulu se venger du sort puisqu'ils n'ont jamais été sur les bancs d'écoles. Après le décès de sa mère, Khaled a été chaperonné par sa sœur aînée à laquelle il reste étroitement lié. Elle est d'ailleurs devenue sa seconde mère et sa première confidente.

Sa volonté d'embrasser une carrière de médecin s'est estompée avec le temps : « Même si j'avais un petit penchant pour la médecine, j'arrivais difficilement à me départir de mon entourage immédiat. J'étais presque envoûté par le commerce et les finances ». Il faut quand même signaler que Khaled n'a jamais regretté son choix.

Khaled est très nostalgique à sa plus tendre enfance qu'il remémore avec beaucoup d'émotions. Par contre il a connu une jeunesse perturbée par des événements qui n'ont laissé personne indifférent et qui ont gâché une partie de sa vie : « Cette période restera gravé dans ma mémoire, je ne pourrai jamais oublier ces moments de terreur et de détresse. Ce fût un calvaire. J'en garde des traces indélébiles. J'ai perdu beaucoup d'amis et de proches. Boufarik était le fief des terroristes et dans l'axe du mal surtout entre 1993 et 1996 ».

A peine diplômé en sciences économiques option gestion, Khaled, s'est vu offrir un poste dans la gestion financière dans une coopérative privée activant dans le secteur de l'agroalimentaire. Etant le seul licencié dans la boîte, la responsabilité de gérance lui a été attribué de sitôt. Un an et demi dans ce domaine, lui ont permis d'accumuler une expérience non négligeable dans le management : « Le privé a l'art de te pousser dans tes derniers retranchements tout en te

faisant sentir que tu ne t'en sortira que plus aguerri ».

Khaled est passé par la suite au secteur étatique en s'engageant dans une entreprise qui appartient à l'armée nationale populaire (ANP) : « J'ai travaillé à l'entreprise d'habillement, campement, couchage et ameublement (EHCCA) pendant près de 9 ans. J'ai débuté comme chef de division par intérim puis chef de service de la comptabilité analytique pour terminer comme chef de service contrôle et gestion ».

L'homme au regard chaleureux ne veut plus tergiverser pour prendre les décisions les plus importantes. Son background dans ce domaine combiné à son bon sens sont d'un apport incommensurable. Une maxime de Dale Carnegie l'a toujours inspiré « *Stop worrying, and start living* » « Arrêtez de trop vous en faire, profitez pleinement de votre vie »

Après avoir fait ses preuves dans la gestion financière, à 40 ans, Khaled s'apprête à élargir ses horizons. Il faut dire que c'est le moment propice pour donner un véritable coup de fouet à sa carrière. Cela équivaut à insuffler de l'air frais dans un corps d'athlète à quelques hectomètres de la ligne d'arrivée.

Après deux ans d'exercice à l'Andpme, Khaled commence à tirer les premières conclusions. Le secteur de la PME est très dynamique mais reste fragile. L'une de ses principales tares c'est « une communication précaire ». Il faut y remédier car ça urge. Dans cette optique, Khaled essaye de mettre la main à la pâte en s'impliquant de plus en plus dans ce volet. Comme l'appétit viens souvent en mangeant, il apprécie davantage ce revirement : « Je dois avouer que je me plais assez dans l'une des nouvelles fonctions qui me sont assignés, à savoir la communication. Je me sens comme un poisson dans l'eau. On dirai que j'ai toujours fais ça ».

La mise à niveau de la PME, pour se mettre au diapason

Après avoir créé et mis sur rail l'agence nationale du développement de la PME (Andpme), M. Abdelkrim Boughadou est actuellement directeur de la compétitivité et du développement durable au ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat.



Figure 58 : M. Abdelkrim Boughadou, directeur de la compétitivité et du développement durable au MPMEA ©ZM

Avant de créer l'Andpme, vous avez réalisé une opération de benchmarking. Pourriez-vous nous donner un aperçu sur les expériences de mise à niveau chez nos voisins ?

En plus des programmes déjà réalisés en Algérie, en l'occurrence MEDA et Onudi, nous avons passé en revue ce qui a été fait chez nos voisins ainsi qu'outre mer. Notre étude comparative des organismes de promotion de la PME a touché quatre pays : **En Tunisie**, le fonds de développement industriel (Fodec) est alimenté par le produit

de la taxe professionnelle. 1% du chiffre d'affaires représente la quote-part des producteurs locaux et des importateurs. Ce fonds est géré par un bureau de mise à niveau sous tutelle du ministère de l'industrie. Le Fodec accorde des aides financières pour la réalisation d'investissement dans le cadre d'un plan de mise à niveau des entreprises industrielles. Pour le volet immatériel les fonds prennent en charge les études, les diagnostics et les formations. Ces fonds servent également à moderniser le matériel de production.

Au Maroc, c'est l'agence nationale pour la promotion de la PME (Anpme) qui est chargée d'appliquer le programme national de mise à niveau (PNMN). Cette agence créée en 2002, a commencé par des mesures d'appuis à l'environnement immédiat des entreprises. En parallèle, des mesures d'appuis directs aux entreprises se sont articulées autour des mécanismes de financements des investissements et une assistance technique.

La Turquie a mis en place différents types d'aides directes aux PME. La Kosgep est l'organisme gouvernemental qui a pour mission d'accompagner les entreprises dans leurs efforts de mise à niveau. Les aides de cet organisme ont trait aux investissements, la recherche et développement, l'emploi, la formation professionnelle, le développement des exportations et l'accès aux financements bancaires. À titre d'exemple, des crédits et des contributions à fonds perdus sont octroyés pour l'acquisition d'équipements nécessaires pour la production et l'amélioration de la qualité.

Au Portugal, le programme stratégique pour la dynamisation et la modernisation de la PME (Pedip) met l'accent sur l'innovation dans les PME. Ce programme est mis en œuvre par une agence (Iapmi) sous tutelle du ministère de l'économie. Le budget total alloué à ce programme est de 2 500 millions d'Euros, dont 1 000 millions d'Euros sont financés à fonds perdus par l'UE, complété par un crédit de 1 000 millions d'euros de la banque européenne d'investissement. La contribution de l'Etat portugais est de 500 millions d'euros.

En se basant sur cette étude, nous avons essayé de cristalliser toutes les expériences de mise à niveau dans le programme nationale de l'Andpme.

Deux programmes de mise à niveau ont été mis en place par le MPMEA. Celui de l'union européenne et celui de l'Andpme. Il semblerait qu'ils n'aient pas donné les résultats escomptés ?

Le programme MEDA a été clôturé en décembre 2007. Les témoignages des représentants de la commission européenne

peuvent s'avérer suffisants pour l'évaluation des résultats de ce programme. Ils ont déclaré que sur les 25 programmes MEDA réalisés celui d'Algérie était le meilleur. 445 PME ont été mises à niveau en cinq ans alors qu'il était question de cibler 400 PME. Donc l'objectif tracé est largement dépassé. Concernant le programme national de l'Andpme, il faut savoir qu'il a été lancé en février 2007. La campagne de sensibilisation a duré plus de six mois. Après une année de dur labeur, les résultats sont très encourageants puisque 747 PME et TPE ont exprimé leurs souhaits d'adhérer à ce programme. 422 PME ont émis des demandes officielles à l'Andpme pour profiter des services de ce programme. 341 PME ont été traités par l'agence dont 174 ont reçu des diagnostics flash, 167 ont reçu des pré diagnostics et 27 PME sont réellement rentré dans un processus global de MAN. Il y a une véritable prise de conscience des PME sur la nécessité de se mettre au diapason au risque de disparaître. Nous espérons atteindre les 1000 entreprises à moyen terme avec ce programme.

La PME a connu ces dernières années un rythme de développement de l'ordre de 10%, mais comment aujourd'hui aller vers un essor plus soutenu pour répondre aux besoins du pays en matière d'emploi ?

Effectivement, le poids de la PME dans l'économie algérienne croît de jour en jour. Sa part dans le PIB est de l'ordre de 75 % hors hydrocarbures. Quant à l'emploi, plus de 37 % des recrutements sont enregistrés au niveau des PME. Les postes générés ont la particularité d'être des emplois de qualité puisque durable. La création d'entreprises a gardé la même dynamique avec 10% d'augmentation. 15580 PME ont été créées selon nos statistiques au 1^{er} semestre 2008. Le nombre de PME en Algérie a atteint les 310 215 entreprises, auxquelles s'ajoutent 121 853 activités artisanales, ce qui nous fait en total 432 068 activités de type PME/PMI au 30 juin 2008. La PME prend un essor très important. C'est un élément vital dans les économies des puissances mondiales.

Le Ceimi, au secours de ses adhérents

Après une dizaine d'années dans l'enseignement supérieur, M. Mounir Belabdelwahab s'engage comme expert consultant auprès de l'ONU et de la GTZ. Actuellement, il occupe le poste de secrétaire général du club des entrepreneurs et d'industriels de la Mitidja. Il essaye de faire profiter cette organisation patronale de sa longue expérience dans le conseil et le management.



Figure 59 : M. Mounir Belabdelwahab, secrétaire général du Ceimi ©ZM

Avec l'ouverture du marché algérien, la concurrence risque de devenir de plus en plus rude. La mise à niveau semble inéluctable pour chaque entité économique. Quelles sont les actions entreprises par le CEIMI dans cette optique ?

La première des choses, c'est la diffusion de l'information. La communication entre les adhérents du Ceimi est

notre cheval de bataille. Notre revue Eco Mitidja représente l'un des nombreux canaux de vulgarisation de l'information économique. D'autre part, nous avons organisé des ateliers de sensibilisation notamment pour les programmes MEDA, Onudi et GEP. Notre organisation patronale a également mis en place des cycles de formations pour le personnel des entreprises affiliées au Ceimi.

Néanmoins, il faut savoir qu'il s'agit d'un acte volontaire. Celui qui se manifeste sera automatiquement orienté et bénéficiera de toutes les facilités requises pour intégrer les programmes de mise à niveau.

Quels sont les programmes qui ont eu un écho favorable auprès du Ceimi ?

Concernant le programme GEP qui a été initié en

2003 par la GTZ au profit du Ceimi, je dirai qu'il a donné d'excellents résultats. Il a permis aux 8 entreprises participantes d'améliorer leurs compétitivités. Par la suite, GEP qui était piloté et dirigé par la GTZ, a été laissé au soin du Ceimi de le continuer. En 2004, nous avons fait une tentative de relance de GEP à travers les experts locaux qui ont été formé par la GTZ. Malheureusement, il n'y a pas eu de répondant. Il faut avouer que les entreprises préfèrent des programmes où il y a des financements. Nos PME sont si vous voulez un peu avarés. C'est ce qui fait qu'elles se sont rabattues sur les deux autres programmes Onudi et MEDA. Dans l'ensemble, ces derniers se valent en matière de satisfaction.

Faut-il axer ses actions sur le volet immatériel, matériel ou une fusion des deux?

À mon avis, l'aide immatérielle est plus intéressante. Il faut savoir que le soutien financier est de 80% alors que pour l'appui matériel, seulement 10% sont reversés. Pour une PME le plus important c'est de se structurer. La seule façon d'y arriver c'est de miser sur l'homme. La formation de la ressource humaine est le moteur du progrès.

Les chiffres les plus courants sur les différentes opérations de mise à niveau avancement 445 PME pour MEDA, moins de 100 entreprises pour l'Onudi, 8 pour GEP, en attendant les résultats de l'Andpme. Pensez-vous que ça soit suffisant ?

Il est clair que c'est infiniment faible. Puisqu'on va vers l'ouverture du marché et l'adhésion à l'OMC, c'est toutes les entreprises qui sont concernées. Toutes les entreprises doivent connaître quelque part une mise à niveau. Qu'elle soit partielle, ou totale, c'est un passage obligé. Je pense que ça revient à l'Andpme, MEDA 2, en plus d'autres programmes d'élargir le champ à l'ensemble des PME/PMI.

Quels enseignements tirez-vous des différents programmes de mise à niveau déjà réalisés ?

En premier lieu, il faut se résoudre au fait qu'il ne s'agisse pas d'une opération ponctuelle. C'est dans la continuité et la pérennisation que l'on puisse ancrer cette compétitivité. C'est une arme qui permet aux PME de s'accommoder aux différentes mutations que connaît le marché. Deuxièmement, lorsqu'une entreprise suit un

programme de mise à niveau, elle améliore sensiblement sa compétitivité. Celles qui vont encore plus loin avec la certification et la normalisation, intégreront une dynamique internationale. Leurs marchés n'auront plus de frontières avec cette globalisation.

Encadré

Le **CEIMI** : Club des industriels et entrepreneurs de la Mitidja. Il a été fondé en 1998, en qualité d'association locale, et qui a évolué vers le national en 2002.

Le CEIMI en quelques chiffres :

- ✚ **652** Adhérents.
- ✚ **211** Milliards de DA de chiffre d'affaires.
- ✚ **1.750.000** m². : La superficie occupée au niveau des différents sites industriels
- ✚ **181** Milliards de DA de charges fiscales.
- ✚ **2,50** Milliards de DA de charges sociales.
- ✚ **35 100** Travailleurs & **350 000** emplois indirects.

Le **CEIMI** regroupe différents opérateurs de grosses filières d'activités à travers le territoire national : L'agroalimentaire ; Le textile ; Le bâtiment travaux publics ; Bois et dérivés ; La filière papier carton et emballage ; La filière chimie et cosmétique ; La filière mécanique sidérurgie ; La filière service ; La filière verre miroiterie ; La filière plastiques et caoutchouc ; La filière électronique ; La filière cuir et chaussures.

PME : Financement de l'investissement, le rêve est enfin permis

Ahmed Ait Ouhamou, est le directeur des engagements de la caisse de garantie des crédits d'investissements. Sa formation de base est celle d'un statisticien. Il a par la suite fait une post-graduation en gestion, option financement d'entreprises. Avec une vingtaine d'années d'exercice dans le secteur bancaire, il a été recruté à la CGCI pour faire l'évaluation et l'analyse des risques liés à l'octroi de la garantie.



Figure 60 : Ahmed Ait Ouhamou, directeur des engagements à la CGCI ©ZM

Quel est le rôle de la CGCI ?

Quelque part nous avons les missions d'une institution publique. La CGCI a été créée pour inciter les banquiers à donner plus de crédits d'investissements. Ce qui aurait comme conséquence, la stimulation de création et de développement

des PME. Il est avéré que le financement de la PME n'est pas un secteur rentable pour les banquiers. Ces derniers préfèrent les opérations de commerce extérieur et les crédits d'exploitations qui sont plus lucratifs. Pour le segment de financement, les banques courtisent les grandes entreprises. Alors, un pan entier de PME n'accède pas à ce privilège. L'investissement est un créneau très risqué, or le banquier est tenu par le résultat. Nous sommes justement là pour l'aider à prendre moins de risque. En contractant une garantie financière, la banque sera remboursée en intégralité en cas de sinistre. J'irai jusqu'à dire que cette garantie est presque gratuite. Le taux de 0,5% est imbattable. La prime appliquée de par le monde oscille entre 0,75 et 3,5 %.

Vous êtes en quelques sorte l'allier de la PME, dans la mesure où vous stimulez les banques à donner une bouffée d'oxygène à ces entreprises (existantes ou nouvelles créations), à savoir le financement de leurs investissements. Pensez-vous que l'on puisse atteindre le Million de PME ?

Il y en a déjà plus de 400 000. Je pense que le rêve est permis surtout avec l'embellie financière que connaît l'Algérie. D'ailleurs les banques sont en surliquidités. En plus, lorsqu'on dit PME, c'est de 1 à 250 personnes, selon la loi d'orientation sur la promotion de la PME de 2001. Ce qui fait que ce chiffre est accessible. Néanmoins, il faut une politique d'aide et de facilitation pour booster ce secteur. Je peux vous citer l'exemple de l'Italie dont les PME représentent plus de 50% de son secteur industriel. C'est devenue une culture chez eux. Leurs premières PME datent de la fin du moyen âge. Figurez-vous qu'elles ont été financées avec

les bas de laine des grands-mères. C'est les premières entreprises de Spaghetti...C'est vous dire qu'il suffit parfois de volonté. Espérant seulement qu'on puisse créer l'environnement propice pour l'épanouissement de cette entité.

Combien de garanties financières avez-vous octroyé depuis le début de votre activité ?

À ce jour (Fin octobre 2008), nous avons reçu environ 400 dossiers depuis le dernier trimestre de 2006. Nous en avons garanti pratiquement le 1/3. Ce qui représente une performance pour une jeune petite équipe en période d'apprentissage. Ajouter à cela, la piètre qualité d'étude de dossiers de la part des promoteurs et parfois même des banquiers.

Quel est le montant de l'ensemble de ces garanties ?

Nous avons garanti environ 2 milliard de DA, ce qui a permis aux banques d'octroyer environ 4 milliard de DA de crédits effectifs. C'est énorme pour un début.

Y a t il eu des sinistres et par voie de conséquence des remboursements ?

Le sinistre reste tabou chez nous. Il faut savoir qu'un bon risque aujourd'hui peut ne pas l'être demain et un sinistre peut arriver pour insolvabilité ou pour d'autres raisons. On a eu 3 déclarations de sinistres. Le premier a été payé en intégralité. On a démontré à travers ce premier cas qu'on tient nos engagements. Pour le deuxième sinistre, on a indemnisé la banque. Or il s'avère qu'entre temps le promoteur a payé, donc il n'est plus en situation d'insolvabilité et la banque nous a remboursé. Ceci dit, ce n'est plus considéré comme sinistre. Le troisième cas est récent. Potentiellement, c'est un sinistre, on est en train de voir et d'étudier le dossier pour voir s'il est recevable.

Faites-vous des enquêtes pour démontrer la recevabilité du sinistre ?

Non, c'est plutôt une étude. On étudie les raisons et les causes. Il nous arrive de nous déplacer avec le banquier sur le site pour confirmer certaines informations. Le rapport passe devant le comité des indemnisations qui statue sur la recevabilité du sinistre.

L'investisseur face aux lenteurs administratives



Figure 61 : M. Youcef Ait Hacene, chargé d'études principal au fond de garantie des crédits aux PME (FGAR) depuis sa création. ©ZM

Comment expliquez-vous les lenteurs dans l'attribution de crédits malgré l'octroi d'une garantie financière FGAR ?

Le problème qui est posé dans toute évaluation, que ce soit chez les banques ou bien à notre niveau, c'est la pertinence de l'information. Il n'y a pas d'information fiable. Lorsqu'un client se présente, il

fait des estimations surévaluées de ses biens ; celui qui a un petit appartement l'estime comme si c'était un grand château.

Les informations fournies peuvent ne pas être sincères. Cet aspect est particulièrement critique dans un secteur où "*le culte du secret*" règne et où la méfiance envers les organismes de l'Etat est manifeste. La vérification des informations représente la phase la plus longue dans l'étude. En parallèle, les banques font parfois languir les investisseurs pour les pousser à agir sur leurs propres fonds.

Mais cela va contre le sens du crédit d'investissement, lorsqu'on voit ce qui se passe à l'étranger, un entrepreneur ramène à peine 30% du montant d'investissement par contre en Algérie, tout se fait sur fond propre puisque l'entrepreneur se retrouve à financer son projet à hauteur de 85%?

Je ne suis pas d'accord sur le principe. Je vous donne un simple exemple. Si vous avez un projet porteur, qui peut parler de lui-même, la décision viendrait très vite. Malheureusement, la plupart des dossiers présentés par les investisseurs souffrent d'une faiblesse au niveau de l'étude. Rare sont ceux qui présentent un plan d'affaire bien ficelé. Pour avoir les faveurs du banquier, il faut présenter un projet qui puisse convaincre. Le business plan devrait comporter une étude de marché, les avantages concurrentiels, une projection financière, les compétences,... Pour réaliser cela il faut *se faire conseiller* par des professionnels.

Pour l'anecdote, il m'est arrivé de recevoir des investisseurs qui viennent me dire : « Monsieur j'ai de l'argent, donnez moi une issue, donnez moi une activité, donnez moi un secteur où je puisse investir ! »

Avez-vous reçu des demandes de garanties de la part de PME engagées dans les différents programmes de mise à niveau ?

Oui, nous avons travaillé en collaboration avec Euro développement « Edpme » pour assurer le volet « garanties » des PME lancées dans ce programme entre 2004 et 2007. Nous avons reçu plusieurs demandes de garanties. Nous faisons une contre étude pour voir si l'entreprise mérite cette garantie ou pas. Il nous a d'ailleurs arrivé de refuser certains dossiers tout en exprimant quelques recommandations. Une fois le programme d'Edpme arrivé à échéance, l'Andpme (l'agence nationale pour le développement de la PME) a pris le relais. Donc nous avons gardé le même cachet de garantie financière, sauf que cette fois on n'est plus seul sur le marché puisqu'il y a aussi, la CGCI (Caisse de garantie des crédits d'investissements).

En parlant de mise à niveau, pourriez-vous me dire quel a été son impact sur nos PME ?

Sincèrement, c'est une catastrophe. On s'est fait dicté une vision qui est fautive au début. Pensez-vous que seule l'entreprise privée est en mesure d'apporter des richesses ? Depuis une vingtaine d'années on s'aperçoit, que ça ne marche pas. La richesse ne vient pas que de ce secteur, donc il va falloir revoir sa position, chercher ailleurs, travailler sur des entreprises mixtes, la sous-traitance autour de pôles d'excellences...

La mise à niveau que nous constatons n'est pas une vision proprement algérienne. C'est une vision beaucoup plus européenne. Leurs objectifs sont clairs, tout le monde les connaît ...!

En attendant la future adhésion à l'OMC, pensez-vous que l'entrée en vigueur de l'accord d'association avec l'UE (Union Européenne) a eu un impact positif ou plutôt négatif ?

Dans un accord il y a deux parties, un gagnant et un perdant. Le couple gagnant/gagnant n'a jamais existé, c'est utopique. Je suis personnellement persuadé que les accords avec l'UE ou bien avec l'OMC, *ne sont que de la poudre aux yeux*. C'est une dilapidation qu'on veut faire de nos richesses. Ils vont nous appauvrir de plus en plus.

Présentation du FGAR :

Le fonds de garantie des crédits aux PME est un organisme public sous tutelle du ministère de la PME/PMI et de l'artisanat, créé par décret exécutif N°373-02 du 11/11/2002 en application de la loi d'orientation sur les PME. Il n'a été opérationnel qu'à partir du deuxième semestre de l'année 2004.

Objectif du FGAR :

Faciliter l'accès au crédit bancaire à moyen terme qui rentre dans le montage financier des investissements pour des projets viables.

Qu'est ce qu'une garantie financière FGAR :

Lorsqu'un investisseur sollicite les banques pour le financement d'un projet, le problème de garantie se pose avec acuité. La garantie financière permet à la banque de se prémunir contre une éventuelle insolvabilité ou sinistre.

Types d'investissements (projets) :

- ◇ Création d'entreprise
- ◇ Extension de l'entreprise
- ◇ Rénovation ou modernisation des équipements
- ◇ Prise de participation

Coûts inhérents :

Une commission d'étude du crédit est demandée par le FGAR à titre d'honoraires. Dans le cas où le dossier de demande de garantie est refusé, ce montant sera remboursé.

Modalités de couverture :

Le taux de garantie est compris entre 10 et 80 % du montant du crédit bancaire.

Le montant minimal de la garantie est de 4.000.000 DA et la garantie maximale est de 50.000.000 DA

FGAR-Edpme :

- ◇ Les entreprises éligibles sont :
 1. Les PME privées
 2. Du secteur industriel et des services liés à l'Industrie
 3. Ayant au moins 3 années d'activité
 4. Un effectif d'au moins 20 salariés
 5. Porteuse de projet d'investissement viable
- ◇ Le montant de garantie peut dans certains cas atteindre 150.000.000 DA

FGAR-Andpme :

- ◇ Les entreprises éligibles sont :
 1. Les PME, TPE privées
 2. Ayant au moins 2 années d'activité
 3. Porteuse de projet d'investissement viable

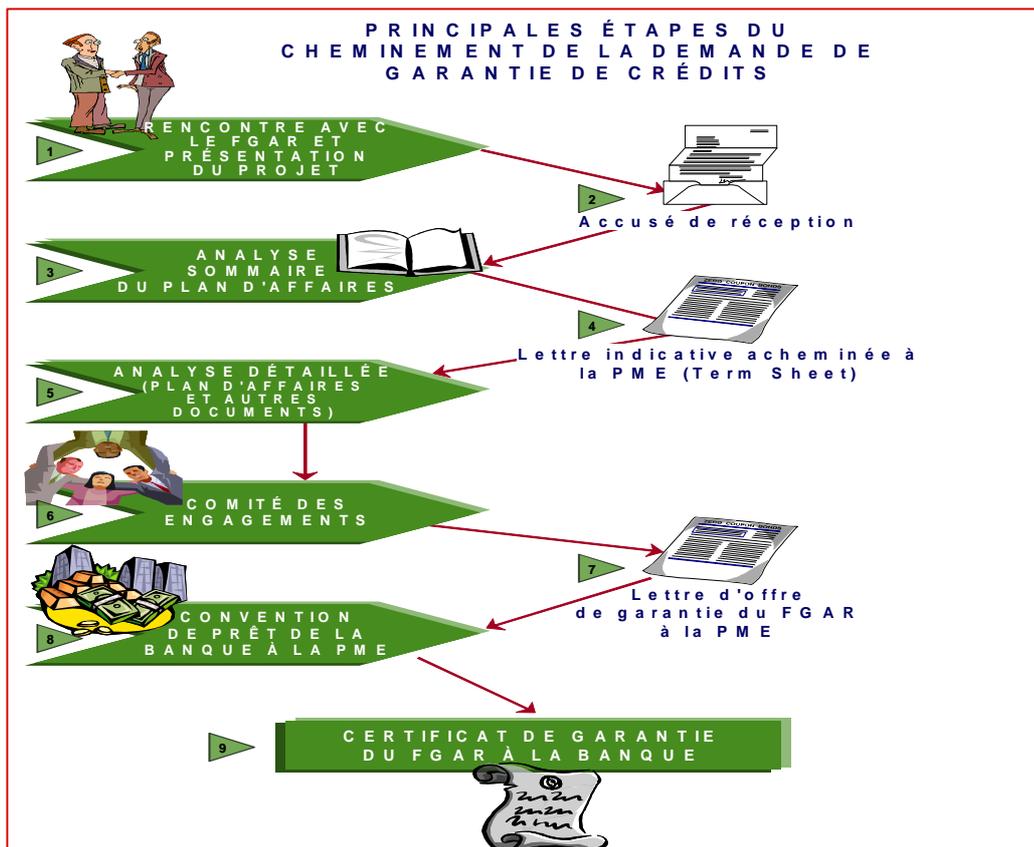


Figure 62 : Les étapes d'une demande de garantie de crédit

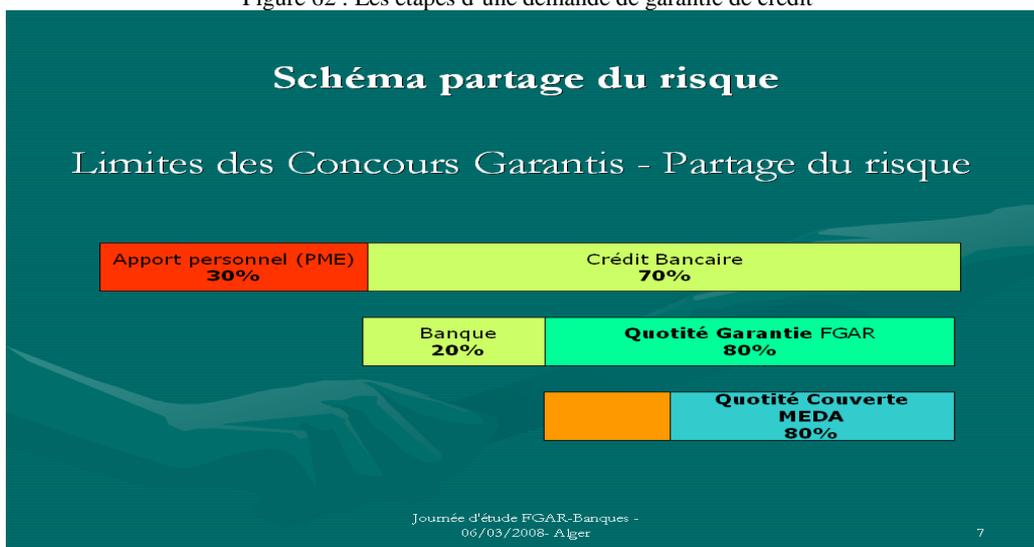


Figure 63 : Shéma partage du risque

STATISTIQUES DU FGAR (Juillet 2008)

Nombre de garanties accordées	Montant des garanties accordées	Nombre d'emplois à créer	Coût total des projets	Montant des crédits sollicités
290	7 696 250 668 DA	16131	34 995 574 548 DA	20 794 013 648 DA

Figure 64 : Total des garanties accordées par le FGAR (Source FGAR)

Rébellion d'un expert désemparé

Sous couvert d'anonymat, un expert a voulu exprimer sa désillusion et son profond désappointement envers la gestion d'affectations des experts dans les différents programmes de mise à niveau. « Ma première mission fut forcée par le hasard. L'organisme de placement s'est retrouvé devant l'obligation de choisir parmi un échantillon réduit d'experts maîtrisant une langue étrangère peu courante en Algérie ». La tâche qui lui a été assignée représente une partie relativement importante dans la mise à niveau des PME. C'était l'élaboration d'un système de management de la qualité (Normes ISO). La rémunération attribuée pour ce genre de missions est d'environ 500 € par jour. Ce qui représente un bon pécule pour un expert algérien. « Malheureusement, ce fut la première et la dernière mission d'une telle envergure qui m'a été assignée » ajoutera-t-il. Les mois passaient et notre expert ne voyait rien venir, pas la moindre sollicitation. Cette situation l'a poussé à demander des explications à qui de droit. Cette réaction a donné ses fruits puisqu'il a été rappelé à trois reprises. Néanmoins, les trois dernières expertises touchaient des volets moins importants. Leurs rétributions n'ont pas été aussi importantes que la première. À peine 400 €, deux missions à 150 € et la

dernière à 100 €. Après cette courte expérience dans le milieu de l'expertise, ce consultant a fini par comprendre les méandres des organismes de placement : « Les missions à fortes rémunérations étaient réservées à une diaspora d'anciens cadres retraités dont les connaissances sont rentrés dans l'obsolescence ». Cependant, il faut savoir que ces cadres retraités ne sont pas exclusivement algériens. D'ailleurs l'une des trois dernières missions qui ont été attribuées à notre expert national, a été chapeautée par un expert étranger. « Figurez-vous que j'ai travaillé sous la houlette d'un expert étranger qui a largement dépassé la soixantaine et qui était complètement déphasé par rapport au domaine d'expertise qu'il devait réaliser » dira-t-il. Notre expert national a dû se taper tout le travail puisque dans son domaine de compétence. Durant ce temps, l'expert international faisait juste office de présence. « Son seul avantage fut d'être né outre mer, Notoriété dites-vous !! » s'exclama-t-il.

Il y a bien des consultants algériens capables de penser et booster la relance de l'économie algérienne. Malheureusement, il subsiste toujours ce complexe de l'euro-péen (*l'gaouri*) chez les pays en développement.

Une conférence nationale sur la PME est prévue les 28 et 29 du mois de janvier 2009. Cet événement se déroulera au palais des nations du Club des Pins à Alger. Durant cette manifestation, M. Mustapha Benbada, ministre de la PME et de l'artisanat présentera le projet de plan d'action pour le développement de la PME pour approbation. Cette conférence regroupera toutes les institutions, les organismes et acteurs concernés par la problématique de promotion et de développement de la PME. Tout ceci, en vue d'une adhésion globale au projet pour atteindre une cohérence de l'ensemble des actions à entreprendre.

Le Conseil national des statistiques a été installé mardi 26/08/2008 par le ministre des finances, Karim Djoudi. Le CNS siègera dans le nouveau bâtiment de l'Office national des statistiques (ONS) à Oued Knis-Ruisseau. Il est composé de 37 membres représentant les départements ministériels, la banque centrale, outre les chercheurs universitaires dans le domaine. L'installation de ce conseil devrait permettre d'apporter une solution au problème de l'information statistique en Algérie, souvent au centre de polémiques, notamment lorsqu'il s'agit de révéler les chiffres officiels liés aux questions très controversées du chômage, de la croissance économique ou encore de l'inflation.

Challenge
OPTIMEXPORT, le programme de renforcement des capacités exportatrices des PME algériennes hors hydrocarbures a été lancé pour une durée de trois années (2007-2009). Il est financé à hauteur de 2 Million d'Euros par l'agence française de développement (AFD). Ce challenge entre dans le cadre du programme de renforcement des capacités commerciales (PRCC). Un groupe pilote d'environ 50 entreprises bénéficiera d'un accompagnement personnalisé de 2 ans. À l'issue de cette mise à niveau, les PME seront plus aguerries. Il s'agit de leur inculquer une solide connaissance des marchés et de la réglementation pour maîtriser la genèse d'une opération export.

L'Institut algérien de normalisation (IANOR) deviendra le premier organisme algérien accrédité pour la certification des systèmes de management de la qualité. Son directeur général, M. Mohamed Chaieb Aissaoui a indiqué que la certification ne sera plus l'apanage des organismes étrangers à compter du premier trimestre 2009. Cette nouvelle mission vise à améliorer la gestion et la compétitivité des entreprises privées et publiques. Depuis 1998, quelques 350 entreprises algériennes ont été certifiées pour la qualité de leur management par des organismes internationaux (français, canadiens, belges, ...).

Une convention cadre entre le club des industriels de la Mitidja et l'université Saàd Dahleb de Blida a été signée le 06 février 2008 au siège du CEIMI. C'est une première du genre dans les annales entre une association patronale et l'université. Ce rapprochement met en évidence l'attrait grandissant des entrepreneurs au principal socle du savoir et de la recherche. Un échange d'expériences réduira le fossé entre la théorie et la pratique. En effet, l'entreprise sera irriguée par les résultats de la recherche à travers un transfert de technologie. En parallèle, les PME élargirons le champ d'application et de pratique pour des étudiants universitaires.

L'Algérie va lancer fin janvier 2009, une société publique d'investissement sur le marché algérien. Cette annonce qui va sûrement reconforter les porteurs de projets a été faite par Karim Djoudi, ministre des finances en marge des travaux de l'assemblée populaire nationale (APN) du 15 décembre. Ce fonds d'investissement naîtra de la transformation de la banque algérienne de développement (BAD). Il permettra aux opérateurs d'accéder aux ressources financières pour concrétiser leurs projets d'investissements. Ce nouvel organisme sera financé essentiellement par les ressources qui seront mises à sa disposition par le trésor public ou empruntés sur le marché national des capitaux.

Ammouri Brahiti, chef de cabinet du ministre de la PME et de l'artisanat annonce l'entrée en activité du programme Meda II durant le premier semestre 2009. MEDA II vient consolider les acquis déjà obtenus avec MEDA I, dans le cadre de la coopération avec l'union européenne (UE). Cette deuxième partie permettra l'intégration du système assurance qualité de la PME, à travers l'appropriation des processus de normalisation. Cette démarche qui vise l'amélioration de la compétitivité des PME lui ouvrira les portes des marchés étrangers. L'intégration des nouvelles technologies d'information et de la communication (NTIC) est l'autre objectif de ce programme.

Le ministère de l'Industrie et de la promotion des investissements a organisé un séminaire le 22 juillet 2008 à l'Institut supérieur de gestion et de planification (ISGP) de Bordj El Kiffane. Cette journée d'étude a servi à la sensibilisation des entreprises industrielles pour la mise en place du nouveau système comptable financier NSCF. Ce système comptable entrera en vigueur à compter de l'exercice 2010. Les cabinets d'expertise comptable KPMG et Djermoun ont fait part de leurs expériences dans l'application du NSCF. Les 200 participants ont profité de cette occasion pour faire le parallèle entre l'ancien et le futur programme.

Acronymes et abréviations

- AFD** : Agence française de développement
AFNOR : Association française de normalisation
ANDPME : Agence nationale de développement de la PME
ANP : Armée nationale populaire
ANPME : Agence nationale de la promotion de la PME (Maroc)
ANVREDET : Agence nationale de valorisation des résultats de la recherche et du développement technologique
APN : Assemblée populaire nationale
BAD : Banque algérienne de développement
BTP : Bâtiment travaux publics
CAM : Chambre de l'artisanat et des métiers
CASNOS : Caisse nationale de sécurité sociale des non salariés
CCFC : Confédération des cadres de la finance et de la comptabilité
CEIMI : Club des entrepreneurs et des industriels de la Mitidja
CGCI : Caisse de garantie des crédits d'investissements
CNAS : Caisse nationale des assurances sociales
CNC-PME : Conseil national consultatif pour la promotion de la PME
CNES : Conseil national économique et social
CNIS : Centre national de l'informatique & des statistiques
CNRC : Centre national du registre du commerce
CNS : Conseil national des statistiques
DSG : Diagnostic stratégique global
EDPME : Euro développement de la PME
EHCCA : Entreprise d'habillement, campement, couchage et ameublement
ENP : Ecole nationale polytechnique
ERP : Entreprise ressource planning, progiciels de gestion Intégrée
FGAR : Fonds de garantie des crédits aux PME
FODEC : Fonds de développement de la compétitivité industrielle (Tunisie)
FPCI : Fonds de promotion de la compétitivité industrielle
GEP : Gestion environnementale profitable
GMAO : Gestion de la maintenance assistée par ordinateur
GPAO : Gestion de la production assistée par ordinateur
GTQ : Gestion totale de la qualité
GTZ-P3U : Agence allemande de coopération technique
IANOR : Institut algérien de normalisation
IAPMI : Agence de mise à niveau (Portugal)
IBS : Impôt sur le bénéfice des sociétés
INC : Institut national de commerce
INHC : Institut national des hydrocarbures
INIESCOM : Institut international des études supérieures en commerce et management
INSIM : Institut international de management

ISA : International standards association
ISGP : Institut supérieur de gestion et de planification
ISO : Organisation internationale de standardisation
KOSGEP : Organisme gouvernemental (turque)
LMD : Licence, master, doctorat – Système d’enseignement
MBA: Master of business administration
MEDA : Ensemble de 12 pays partenaires de l’union européenne : Algérie, Chypre, Egypte, Palestine, Israël, Jordanie, Liban, Malte, Maroc, Syrie, Tunisie, Turquie
MIPI : Ministère de l’industrie et de la promotion des investissements
MIR : Ministère de l’industrie et de la restructuration « Ex appellation du MIPI »
MPMEA : Ministère de la PME et de l’artisanat
NSCF : Nouveau système comptable financier
NTIC : Nouvelle technologie de l’information et de la communication
OMC : Organisation mondiale du commerce
ONS : Office national des statistiques
ONUDI : Organisation des nations unies pour le développement industriel
PEDIP : Programme stratégique pour la dynamisation et la modernisation de la PME (Portugal)
PhD: Doctorate of philosophie (Doctorat)
PME : Petite et moyenne entreprise
PNMN : Plan national de mise à niveau (Maroc)
PNUD : Plan des nations unies pour le développement
PRCC : Programme de renforcement des capacités commerciales
SMI : Système de management intégré
SMQ : Système de management de la qualité
SNMC : Société nationale de matériaux de construction
TPE : Très petite entreprise
UE : Union européenne
UGCAA : Union générale des commerçants et artisans algériens
UNSCC: United nation committee of coordination
URASM : Unité de recherche appliquée en sidérurgie et métallurgie
SAPECO : Société algérienne de produits d’entretien et cosmétiques
VF : Versement forfaitaire
ZA : Zone d’activité
ZI : Zone industrielle

Bibliographie

1. ASSALA K.: *PME en Algérie, de la création à la mondialisation*, Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, 25/26/27 octobre 2006 – Haute école de gestion (HEG) – Fribourg (Suisse) – 14 p.
2. L'ACTUEL : *PME : Un vecteur de création de richesses et d'emplois* – N° : 87 – janvier 2008 – pp. 26-48.
3. BENISSAD H.: *La réforme économique en Algérie (ou l'indicible ajustement structurel)*, Office des publications universitaires (OPU) – Alger, 1991 – 160 p.
4. CHEHRIT K.: *L'organisation mondiale du commerce (O.M.C.)*, Grand Alger livres (GAL) – Alger, 2007– 140 p.
5. ECONIEWS : *Le poids du marché informel en Algérie* – N° : 11 mars/avril 2003 – pp. 16-19.
6. ECONIEWS : *Les assises nationales de la PME*– N° : 14 avril 2004 – pp. 38-39.
7. ECONIEWS : *Les dangers du marché informel* – N° : 17 octobre/novembre 2005 – pp. 22-23.
8. ECONIEWS : *Préserver le tissu des entreprises et élever leurs niveaux de compétitivité* – N° : 18 janvier/février 2006 – pp. 08-09 & 22-26.
9. ECONIEWS : *Mise à niveau des entreprises : De bonnes pratiques de gestion*– N° : 19 mars/avril 2006 – pp. 08-12.
10. ECONIEWS : *Signature d'une convention cadre Ceimi - Université de Blida* N° : 28 janvier/février 2008 – pp. 08-19.
11. ECONIEWS : *Petites et moyennes entreprises* – N° : 29 mars/avril 2008 – pp. 08-13.
12. ECONIEWS : *L'université et l'entreprise* – N° : 31 octobre/novembre 2008 – pp. 16-17.
13. ECONOMIA : La revue de l'économie et de la finance : *Mise à niveau de la PME/PMI, s'adapter ou disparaître* – N° 3 – septembre 2007 pp. 29-47.
14. ECONOMIA : La revue de l'économie et de la finance : *La PME en Algérie : Etat des lieux et perspectives* – N° 7 – janvier 2008 pp. 25-54.
15. ECONOMIA : La revue de l'économie et de la finance : *Pourquoi se lancer dans la qualité ?* – N° 9 – mars 2008 pp. 42-43.
16. Gestion et entreprises, Publication trimestrielle de l'Institut national de la productivité et du développement industriel (INPED - Boumerdes) : *Les assises de la PME*, N° 24-25 – janvier - avril 2004 – 112 p.
17. Gestion et entreprises, Publication trimestrielle de l'Institut national de la productivité et du développement industriel (INPED - Boumerdes) : *Les assises de la PME*, N° 26 – juillet 2004 – 40 p.
18. INDICES (Bulletin d'information du conseil national consultatif de la PME): *L'ouverture, un atout pour l'Algérie* – janvier/février 2006 – 12 p.

- 19.LAMIRI A.: *Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises*, Office des publications universitaires (OPU) – Alger, 2003 – 202 p.
- 20.MIMOUNE L. & KHELADI M.: *Partenariat Algérie-union européenne et mise à niveau des entreprises algériennes*, Colloque « Economie : méditerranée – Monde Arabe », 26/27 mai 2006, université de Galatasaray, Istanbul (Turquie) – 13 p.
- 21.Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat : *Loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise*, décembre 2001 – 15 p.
- 22.Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat : *Accord d'association entre l'Algérie et l'union européenne, ce que vous devez savoir*, octobre – 2005 – 47 p.
- 23.Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat : *Bulletin d'information statistique N° : 06* – Indicateurs de l'année 2004 – 40 p.
- 24.Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat : *Bulletin d'information statistique N° : 08* – Indicateurs de l'année 2005 – 49 p.
- 25.Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat : *Bulletin d'information statistique N° : 10* – Indicateurs de l'année 2006 – 42 p.
- 26.Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat : *Bulletin d'information statistique N° : 12* – Indicateurs de l'année 2007 – 53 p.
- 27.Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat : *Bulletin d'information statistique N° : 13* – Indicateurs du 1^{er} semestre l'année 2008 – 52 p.
- 28.Ministère de l'industrie et de la restructuration : *Fonds de promotion de la compétitivité industrielle – Dispositif de mise à niveau des entreprises* – 2001– 27 p.
- 29.PME-MAGAZINE : *Dans un contexte de mondialisation, le facteur clé de succès demeure l'intelligence humaine* – N° 33 – octobre/novembre 2005 – p. 17.
- 30.PME-MAGAZINE : *Perspectives de la formation dans le cadre du programme national de mise à niveau des PME* – N° 55 – avril 2008 – pp. 32-33.
- 31.Rapport N°2, ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat / INPED : *Connaissance des PME*, 30/09/2003 – 35 p.