

**UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT SCIENCES ECONOMIQUES**



Mémoire de fin de cycle

Mémoire en vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences Economiques

Spécialité : Economie Monétaire et Bancaire

Thème

***L'impact du diagnostic financier dans le cadre
du plan de mise à niveau des PME sur le
système bancaire en Algérie, cas de la société
SeeWell Center***

Réaliser par :

Mr GUERBAS Riyane

M^{lle} HALILOU ABDOU Samira

Soutenu publiquement devant les membres du jury :

Présidente: Mme. DORBANE Nadia, M.A.A, UMMTO

Examineur: M. FERLAS Mohamed, M.A.A, UMMTO

Dirigé par: Mme. AMOKRANE Hakima, M.A.A, UMMTO

PROMOTION 2018-2019

Remerciements

Nous voudrions tout d'abord adresser toute notre gratitude à la directrice de ce mémoire, Mme. Amokrane Hakima, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter notre réflexion.

Le temps qu'elle nous a consacré ainsi que ses conseils avisés été précieux dans sa supervision éclairée tout au long de la rédaction du mémoire.

Nous tenons également à la remercier pour la qualité de son enseignement et son intérêt incontestable qu'elle porte à tous ses étudiants.

Nous exprimons nos plus grands remerciements ainsi que toute notre reconnaissance envers nos parents et amis qui ont apporté leur soutien moral et intellectuel inconditionnel tout au long de notre démarche, leurs avis critique nous a été d'une grande aide.

Merci à tous ceux qui nous ont soutenus de près ou de loin tout au long de ce trajet, ceci n'est que le début, nous souhaitons beaucoup de réussite et de gloire à nos proches et amis également.

Dédicaces

C'est aux personnes qui me sont le plus chers que je dédie ce travail

*A mes parents, papa, maman, aucune phrase, aussi éloquente soit elle,
ne saurait vous exprimer l'amour, la gratitude, le respect et la
reconnaissance que j'éprouve envers vous.*

*Vos valeurs ainsi que vos sacrifices pour mon instruction ont su
m'inculquer le sens de la responsabilité, de l'optimisme et de la
confiance en soi face aux difficultés.*

A mon petit frère Yanis.....par ce que tu es mon petit frère ☺

C'est autant de réussite, si ce n'est, beaucoup plus que je te souhaite.

Je suis fier de vous rendre fiers aujourd'hui.

*Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, et le
fruit de votre soutien infailible.*

Merci d'être toujours là pour moi.

Ripane

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

A mes parents qui ont su m'encourager tout au long de mes années d'études et qui n'ont jamais cessé de croire en moi en me permettant de devenir une meilleure personne.

A mes amis qui m'ont beaucoup soutenue moralement et physiquement dans cette épreuve qui n'a pas toujours été facile mais grâce auxquelles J'ai trouvé la force de me surpasser.

A mes sœurs et mes frères qui m'ont toujours considéré comme leur modèle et j'en suis énormément fière.

Samira

Résumé

L'objectif de notre travail, est d'apprécier les effets positifs du diagnostic financier, dans le cadre du plan de mise à niveau des petites et moyennes entreprises (PME) sur le système bancaire et l'environnement économique en Algérie.

Nous avons opté pour une approche qualitative et avons dirigé notre travail en essayant de voir si le diagnostic financier qui se fait lors d'un plan de mise à niveau permet de faciliter l'accès des PME au financement bancaire et d'assurer ainsi la redynamisation du secteur bancaire en Algérie. L'intérêt d'une telle étude est de montrer que l'évolution des PME en Algérie doit être mieux prise en charge grâce à des programmes de soutien à leur activité.

Aussi, l'effet positif induit sur le secteur bancaire grâce à la croissance des PME au sein d'une conjoncture économique n'est pas en reste, en effet, le secteur bancaire algérien tend à se dynamiser au rythme de croissance des PME et ainsi s'impliquer d'avantage dans leur développement.

Mots-clés : Diagnostic financier - Mise à niveau - Système bancaire – PME

Abstract

The objective of our work is to assess the positive effects of the financial diagnosis within the framework of the upgrade plan for small and medium-sized enterprises (SMEs) on the banking system and the economic environment in Algeria.

We opted for a qualitative approach and directed our work by trying to see if the financial diagnosis which is made during an upgrade plan makes it possible to facilitate the access of SMEs to bank financing and thus ensure revitalization of the banking sector in Algeria. The interest of such a study is to show that the development of SMEs in Algeria must be better taken care of thanks to support programs for their activity.

Also, the positive effect induced on the banking sector thanks to the growth of SMEs in an economic situation is not to be outdone, in fact, the Algerian banking sector tends to become more dynamic at the rate of growth of SMEs and thus get more involved in their development.

Key-words: Financial diagnosis - Upgrade - Banking system - SME

Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux

Tableau n°1: Observation de la population des PME en Algérie au 1 ^{er} semestre 2017.....	50
Tableau n°2: Densité des pme privée par région.....	50
Tableau n°3: Mortalité des pme privées.....	50
Tableau n°4: Mortalité des pme privées par secteur d'activité	51
Tableau n°5: La mortalité des pme privée	51
Tableau n°6 : Les actions préconisées.....	65
Tableau n° 7: Objectifs et actions fixées par l'ANDPME sur la période 2015-2017	67
Tableau n°8: Calendrier et modalités de mise en œuvre du plan d'action 2014/2017.....	82
Tableau n°9: Actif du bilan	82
Tableau n°10: Passif du bilan.....	83
Tableau n°11: Compte de résultats	84
Tableau n°12: Actif du bilan après injections des aides PNMAN	85
Tableau n°13: Passif du bilan après injections des aides PNMAN.....	86
Tableau n°14: Evolution de la structure financière.....	88
Tableau n° 15: Evolution des emplois déclarés par type de PME	112

Liste des figures

Figure n°1: Organigramme de la banque d'Algérie depuis novembre 2018.....	14
Figure n°2: Vue d'ensemble des différentes formes de financement.....	16
Figure n°3: Promotion de l'investissement	37
Figure n°4: Organigramme de l'ANDPME.....	53
Figures n°5: Répartition des dossiers reçus par état.....	56
Figure n°6: Répartition des dossiers par secteur d'activité	57
Figure n°7: Les étapes de réalisation d'un diagnostic	58

Liste des abréviations

ABEF: Association des Banques et Etablissement Financiers

ANDI: Agence Nationale de Développement de l'Investissement

ANGEM: Agence Nationale de Gestion du Microcrédit

ANPT: Agence Nationale de Promotion et de Développement des Parcs Technologiques

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

APSI : Agence de Promotion, de Soutien et de Suivi de l'Investissement

B2B: Forme abrégée en anglais de B to B (Business to Business), pour «d'entreprise à entreprise »

B2C: Forme abrégée en anglais de B to C (Business to Client), pour «d'entreprise à particulier »

BAD: Banque Africaine de Développement

BADR: Banque de l'Agriculture et du Développement Rural

BDL: Banque de Développement Local

BEA: Banque extérieure d'Algérie

CA: Chiffre d'Affaires

CAD: Caisse Algérienne de Développement

CALPI: Comité d'Assistance à la Localisation et à la Promotion des Investissements

CASNOS: Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non Salariés

CIAR: Compagnie Internationale d'Assurance & de Réassurance

CNAC: Caisse Nationale d'Assurance-Chômage

CNAEA: Comité National dédié à l'Amélioration de l'Environnement des Affaires

CNAS: Caisse Nationale des Assurances Sociales

CNEP: Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance

CPA: Crédit Populaire d'Algérie

CPI: Centre de Pré-compensation Interbancaire (filiale de la banque d'Algérie)

CSVFP: Comité de Sélection, de Validation et de Financement des Projets

DGPME: Direction Générale de la Petite et Moyenne Entreprise

EURL: Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée

FAUDTIC: Fonds d'Appropriation des Usages et du Développement des Technologies de l'Information et de la Communication

GE: Grande Entreprise

ICO: Initial Coin Offering (levée de fonds en crypto monnaie)

ITO: Initial Token Offering (levée de fonds en crypto monnaie)

MAN: Mise A Niveau

MP: Matière Première

MPTIC: Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication

NTIC: Nouvelles Technologie d'Information et de Communication

P2P: Peer to Peer (« pair à pair » référence au prêt entre particuliers: Peer-to-peerlending)

PCB: Plan comptable bancaire

PIB: Produit Intérieur Brut

PLF: Plan de Loi de Finance

PME: Petite et Moyenne Entreprise

PMI: Petites et Moyennes Industries

PNMAN: Programme Nationale de Mise A Niveau

R&D: Recherche et Développement

SARL: Société A Responsabilité Limité

SAV: Service Après Vente

SGBV: Société de Gestion de Bourse de Valeurs

TIC: Technologie d'Information et de Communication

TPE : Très Petite Entreprise

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

VA : Valeur Ajoutée

Sommaire

Introduction générale	1
------------------------------------	----------

Chapitre 1- Le système bancaire algérien, un frein au développement des Petites et Moyennes Entreprises

Introduction	6
Section 1- Aperçu historique du système bancaire algérien	7
Section 2- Le financement bancaire des PME en Algérie et ses alternatives envisageables. .	15
Conclusion.....	32

Chapitre 2- Les politiques de développement des PME en Algérie

Introduction	33
Section 1- Climat des affaires des PME en Algérie.....	34
Section 2- Le plan de mise à niveau des PME en Algérie.	52
Conclusion.....	68

Chapitre 3- Cas du diagnostic de mise à niveau de l'entreprise SeeWell Center en vue d'un financement bancaire

Introduction	69
Section 1- Résultats du plan de mise à niveau de l'entreprise See Well Center.....	70
Section 2- L'intérêt du dispositif de mise à niveau sur le plan macroéconomique.....	93
Conclusion.....	112
Conclusion générale.....	113

L'impact de l'ingénierie financière dans le cadre du plan de mise à niveau des PME en Algérie a peu évolué et ce malgré l'encouragement du gouvernement. En effet, l'état a mis en place le Programme National de Mise à Niveau (PNMAN) qui prévoit l'octroi de subventions à toute PME algérienne éligible et qui adhère au programme et met en œuvre des actions de mise à niveau. La mise à niveau des PME est, avant tout, un processus continu d'apprentissage, de réflexion, d'information et d'acculturation, en vue d'acquérir des attitudes nouvelles, des réflexes et des comportements d'entrepreneurs, et des méthodes de management dynamiques et innovantes.

La réalité de la conjoncture économique algérienne fait que l'alternative de financement la plus adéquate reste le secteur bancaire, lequel demeure peu développé et donc assez retissant à se risquer à financer des sociétés malgré des caractéristiques innovantes, ralentissant d'avantage le progrès économique et financier algérien.

Le système financier se retrouve alors face à un dilemme de taille, prendre le risque de financer des PME risquées dans l'espoir de les voir évoluer et ainsi devenir de potentielles clientes solides et engagées dans le développement du secteur financier et bancaire, ou alors asseoir ses positions, éprouvant une aversion à accorder une chance à ces entreprises nouvelles toujours plus gourmandes en ressources, demandant une attention particulière, faisant alors appel à des outils de diagnostic et de veille financière encore mal maîtrisés voir méconnues.

Un diagnostic peut être engagé, à titre managérial par les dirigeants de l'entreprise qui souhaitent cerner les performances de leur entreprise ou qui cherchent à s'assurer de la pertinence de leur stratégie (activité, produits, marché...). Il peut l'être aussi par un banquier, qui, sollicité pour un crédit important, préfère mener un examen sur son client avant de mettre ses fonds à disposition.

Le diagnostic peut être exigé aussi par de futurs actionnaires, des acheteurs, ou encore par l'Etat qui souhaite connaître la situation de l'entreprise avant de prendre sa décision (assainir, restructurer, privatiser...), comme c'est précisément le cas de l'Algérie où les autorités compétentes sont à la recherche de solutions appropriées à chaque type d'entreprise.

Peter Drucker, spécialiste américain du management, estime qu'un « dirigeant qui se veut efficace doit consacrer la moitié de son temps à des tâches de diagnostic ».¹

¹ Kamel Hamdi, « Comment diagnostiquer et redresser une entreprise », édition Rissala, 1995, p.21.

C'est alors que notre travail de recherche tente de comprendre si la clé à l'amorçage d'une ère financière nouvelle à cette nation ne se trouverait finalement pas dans des outils d'analyse et de consulting, ceux-ci encore très peu inscrits dans les mœurs et les engagements de l'entrepreneuriat dans une sphère opaque du tout confidentiel et de la non coopération, parfois aberrante des dirigeants d'entreprise à se laisser guider et encadrer par des travaux d'études financières réalisées par des consultants étrangers à leur firme.

Nous avons alors dirigé notre travail autour de la question principale suivante :

- Est-ce que le diagnostic financier dans le cadre du PMAN permet de faciliter l'accès des PME au financement bancaire en Algérie ?

Notre travail est donc appuyé de trois hypothèses qui sont les suivantes :

- Hypothèse 1 : l'absence de culture du consulting freine la croissance des PME et ralentie donc la croissance économique et celle du système bancaire aussi ;
- Hypothèse 2 : faire appel à un diagnostic financier permet de renforcer la crédibilité d'une PME auprès des banques en mettant en valeur ses atouts et en estompant ses faiblesses, lui permettant alors de prétendre au financement bancaire ;
- Hypothèse 3 : l'instabilité de l'environnement des PME ne permet pas un développement favorable et durable du secteur bancaire en Algérie.

Ainsi, ce thème a pour objectif d'étudier la corrélation existante entre les études de consulting très souvent laissées pour compte et le système bancaire algérien qui peine à sortir de son archaïsme hormis quelques avancées techniques chèrement payées mais encore mal maîtrisées. En effet, l'une des clés de ce développement est l'effet positif induit sur le secteur bancaire grâce à la croissance des PME au sein d'une conjoncture économique complexe et où la notion de diagnostic financier demeure plutôt absente dans l'esprit des nouveaux entrepreneurs.

Les réformes conduites sans détermination particulière, pour ne pas perturber les banques publiques conçues pour servir un système rentier et bureaucratique plutôt que le développement économique du pays, ne pouvaient, à l'évidence, tirer un tel secteur vers la modernité.

Le secteur bancaire algérien pourrait se développer notamment grâce à la sélectivité des PME les plus intéressantes à financer, effectuée par les études de diagnostic qui dans un premier temps leur octroierait une meilleure viabilité et dans un second temps établirait une confiance plus solide des banques envers ces entreprises nouvellement créées et en découlerait alors une dynamisation du système bancaire algérien grâce à ces petites

entreprises qui seraient les grandes de demain et seraient alors privilégiées par les banques avec moins d'hésitation.

L'intérêt d'un tel travail est de mettre le consulting au cœur des questions et décisions centrales des nouveaux dirigeants de PME afin de leur permettre d'évoluer plus sereinement dans un environnement économique encore instable et pas toujours propice à l'évolution des nouvelles sociétés, ainsi apporter un regard valorisant sur la notion de diagnostic financier afin d'augmenter l'intérêt porté par les dirigeants à ce type d'études et ainsi leur permettre de voir croître leurs entreprises, un facteur de croissance macroéconomique à ne pas négliger.

Le bulletin d'information statistique de la PME du premier semestre de l'année 2017, présente des éclairages sur les éléments d'information de la structure et de l'évolution d'une population globale de 1 060 289 PME. Ces entreprises représentent une part majoritaire (97,7%) de Très Petites Entreprises (effectif de moins de 10 salariés), soit 1 035 891 PME, et emploient 2 601 958 salariés. Le plan d'action du gouvernement vise la création d'un million de nouvelles PME durant le quinquennat 2015-2019.²

Vue le rôle primordial que jouent les PME dans le processus de développement économique et industriel du pays, les pouvoirs publics ont pris une série de mesures d'aides et soutiens à la promotion des PME.

Ainsi la loi d'orientation sur le développement de la PME promulguée au mois de juin 2017, qui modifie et complète la loi de 2001, vise l'encouragement de l'émergence des PME, l'amélioration de leur compétitivité et leur capacité d'exportation ainsi que l'amélioration du taux d'intégration nationale et la promotion de la sous-traitance.

Cette loi introduit, à cet effet, plusieurs mesures de soutien à cette catégorie d'entreprises en matière de création, de la recherche et développement, de l'innovation, de développement de la sous-traitance, de financement d'actions de sauvetage et de reprise des activités des PME en difficulté mais viables.

Selon les chiffres de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-Salariés (CASNOS), la mortalité des PME privées (de type personne physique) ayant cessé leurs activités durant le 1er semestre 2017, sont au nombre de 7890. Les activités des artisans sont les plus vulnérables avec 4910 radiés (soit environ 62,23% du total) et le secteur des

²Ministère de l'Industrie et des Mines, Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes et des Systèmes d'Information ; *Bulletin d'information statistique de la PME n°31* ; 1er semestre 2017.

exploitations agricoles en deuxième position avec 2 019 PME radiées soit 25,59% du total.³

Plus de 50.000 petites et moyennes entreprises sont créées chaque année en Algérie selon les déclarations du secrétaire général au ministère de l'Industrie et des mines, à l'occasion de l'organisation du «Med Business Day »⁴ le jeudi 10 janvier 2019 à Alger. Malgré cela, le représentant du ministère a avoué que la création d'entreprises en Algérie reste loin des standards internationaux, car « nous avons pratiquement une PME pour 40 habitants, ce qui reste insuffisant »⁵, a-t-il souligné.

Une telle recherche permettrait d'éclairer les PME dans leur stratégie de gestion financière afin de les guider vers les études de mise à niveau effectuées par des agences de consulting.

Ainsi, les agences bancaires qui donnent une priorité toute particulière et quasi exclusives aux très grandes entreprises et grandes entreprises pourraient alors y trouver une façon d'être plus à même d'accorder un certain intérêt et crédibilité aux projets les plus novateurs des entreprises les plus jeunes, leurs risques de contrepartie étant alors mieux encadrés et plus limités.

Pour observer cet effet, nous avons alors intégré le cœur de la gestion financière de l'EURL SeeWell Center, un centre d'appel offshore (société privée). Cette activité, au cœur du service client, permet de gérer et traiter à distance les attentes des clients et leur donne accès, sur des plages horaires très larges, aux produits et services d'une entreprise, cette entreprise intègre la recherche de gains de productivité, l'optimisation des canaux traditionnels de distribution et des canaux d'information. Le développement de ces nouveaux services constitue un véritable enjeu économique pour l'entreprise.

Ainsi, grâce à la coopération de ses dirigeants, au cours de nos trois mois de stage pratique, nous les avons assistés et avons procédé à des entretiens directs et semi directs et nous leurs avons aussi proposé des questionnaires élaborés par nos soins en ce qui concerne nos sources primaires d'informations.

³ Ministère de l'Industrie et des Mines Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes et des Systèmes d'Information ; *Bulletin d'information statistique de la PME n°31* ; 1er semestre 2017.

⁴ Les « MED BUSINESS DAYS » est un événement organisé par l'Union Méditerranéenne des Confédérations d'Entreprises BUSINESSMED, en collaboration avec la Confédération Générale des Entreprises CGEA. Un événement qui s'inscrit dans le cadre d'un projet régional de l'Union européenne qui vise à promouvoir des priorités définies dans le cadre du dialogue politique.

⁵Nabil Mansouri, *Plus de 50.000 PME sont créées chaque année en Algérie* ; maghrebemergent.info, 10 janvier, 2019 6:28

Nous avons opté pour une approche descriptive et analytique qui nous a permis d'obtenir des informations basées sur des références telles que : rapports de stage, mémoires, ouvrages, articles et revues.

Autant de contenus ayant été confrontés les uns aux autres pour recouper les données collectées.

Une fois les données collectées, elles nous ont permis de cerner au mieux la notion d'ingénierie financière, une discipline de la finance d'entreprise qui nécessite une grande maîtrise des opérations du haut de bilan. L'ingénieur financier assure le montage et la commercialisation d'opérations non standards (titrisation, capital-risque, obligations indexées, etc.) au profit d'une clientèle d'entreprises ou d'investissement. C'est grâce à cette analyse financière ou ces outils que l'entreprise peut diagnostiquer son potentiel financier pour prétendre à un financement bancaire.

Pour répondre à notre problématique nous avons étudié dans un premier chapitre en quoi le système bancaire algérien représente un frein au développement des PME en Algérie ; puis nous avons vu dans un deuxième chapitre les politiques de développement proposées aux PME en Algérie et enfin un troisième chapitre qui représente le volet empirique de notre travail qui s'est attardé sur l'étude du cas de la société SeeWell Center autour de l'étude de son diagnostic financier.

Introduction

Le système bancaire est un instrument primordial par lequel les décideurs de la politique économique peuvent évaluer la santé des entreprises, le marché monétaire, le commerce, la dette (publique et privée) et l'investissement en général.

Tous les acteurs de la vie économique s'accordent aujourd'hui à dire que les PME sont reconnues comme un enjeu de compétitivité majeur, fait de leur implication dynamique dans les domaines de l'innovation et la création d'emploi.

C'est pourquoi l'importance de l'évolution des PME suscite un intérêt croissant chez l'ensemble des acteurs de la vie économique, leur rôle économique et leur contribution à la croissance sont désormais reconnus.

Cette dynamique attire tout particulièrement l'attention des institutions financières, influençant dans un sens la croissance économique et dans un sens plus large le système bancaire.

Ainsi dans ce chapitre nous proposons de donner un aperçu historique du système bancaire algérien dans la première section, puis nous nous attarderont sur le financement bancaire des PME et leurs alternatives envisageables dans la deuxième section.

Section1- Aperçu historique du système bancaire algérien

Le processus de transition d'un système économique centralisé à une économie de marché a imposé au gouvernement algérien, dès le début des années 90, une politique de réformes structurelles qui a rendu possible le rétablissement des équilibres macroéconomique.

Parmi ces réformes la loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit du 14 Avril 1990, qui a donné un nouveau visage au système bancaire algérien.

Nous pouvons distinguer deux phases majeures du système bancaire algérien :

- La période avant 1990, où la banque centrale avait pour rôle de financer sans limites institutionnelles les besoins du trésor et les besoins de l'économie directement¹, les banques ne supportaient en fait aucun risque ;
- La période après 1990, les banques sont devenues des entreprises commerciales et la banque centrale de par la loi 90-10 a retrouvé son rôle originel de banque central et les banques ont commencé à supporter des risques de par la nature nouvelle de leurs activités.

1.1. Le système bancaire algérien avant 1990

Dès l'indépendance, la banque centrale d'Algérie s'est vue attribué la fonction de pourvoyeurs de fonds aux opérateurs économiques.

La banque centrale d'Algérie s'est vite trouvée hors circuit, conséquence d'une étatisation du système bancaire et le transfert du pouvoir monétaire et financier de la banque centrale vers les pouvoirs publics.

Le secteur bancaire algérien a connu à partir de 1962 de profonds changements. Ces derniers avaient pour objectif la mise en place d'un système de financement pour différents secteurs de l'économie et permettraient ainsi leurs développements dans les meilleures conditions.

Cette période fut caractérisée par la volonté de restaurer la souveraineté de l'Etat et la mise en place d'un mécanisme de financement de l'économie en vue de son développement elle a connu deux faits importants :

- la création de la Banque Centrale d'Algérie le 13 Décembre 1962, cette dernière, avait les mêmes attributions que les banques centrales des systèmes libéraux du point de vue de la législation, mais en pratique c'était loin d'être le cas. En outre, elle n'a pu exercer son rôle qu'à partir de 1966 en raison de la présence des banques étrangères sur le territoire national, elle ne pouvait de ce fait obliger ces banques à respecter la réglementation mise en place ;

¹Ahmed Henni: «Monnaie, crédit et financement en Algérie (1962-1987)» ; CREAD ; Alger ;n°5 2005.

- la création du Dinar Algérien le 10 Avril 1964. ²

A ces actions s'ajoutent d'autres telles que, la création de nouveaux organismes pour le financement de l'économie et du logement.

La période de 1966 à 1970 dite d'algérianisation a été marquée par la création de nouvelles banques commerciales nationales et cela par le biais du rachat des actifs des banques étrangères. C'est en cette période qu'ont été créées : la Banque Nationale d'Algérie(BNA) ; le Crédit Populaire d'Algérie(CPA) ; la Banque Extérieure d'Algérie(BEA). Chacune de ces banques avait donc un rôle bien déterminé et un champ d'intervention bien défini. Cette organisation a conduit à une spécialisation théorique de chaque banque dans le financement d'un secteur bien déterminé: La BEA devait financer les opérateurs avec l'étranger, Le CPA devrait financer les PME, la BNA devait financer le secteur agricole et les grandes entreprises.

La période de 1971-1985s'est caractérisée par la réorganisation des structures financières surtout par la réforme des mécanismes financiers. Cette réforme qui coïncidait avec le lancement des deux plans quadriennaux, devait permettre aux institutions bancaires d'assister le système de planification mis en place durant cette période, ceci devait se faire par la centralisation des ressources financières pour une meilleure allocation de celles-ci au financement de l'investissement.

En 1972, la caisse algérienne de développement (CAD) jusqu'à cette date simple agent d'exécution du Trésor, a été transformée en «Banque Algérienne de Développement» (BAD), banque qui devait jouer un rôle important dans le financement de l'investissement.

Face à l'augmentation des besoins de l'activité économique, la spécialisation s'avérait être la meilleure solution pour répondre à cette augmentation de la demande. C'est dans cet objectif que la BNA et le CPA ont été restructurées, donnant ainsi naissance à deux nouveaux organismes bancaires qui reprenaient une partie de leurs activités :

- **la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural(BADR)** : Créée le 13 Mars 1982 ³par la restructuration de la BNA, elle avait pour missions la mise en place de nouveaux mécanismes pour le financement des activités agricoles et agro-industrielles.

² DIB, Saïd. L'évolution de la réglementation bancaire algérienne depuis la promulgation de la loi sur la monnaie et du crédit. MediaBank, n°49

- **la Banque de Développement Local (BDL) :** Créée le 30 Avril 1982 par la restructuration du CPA, la BDL⁴ avait pour mission le financement des investissements locaux et d'une partie des entreprises et établissements à caractère économique sous tutelle des wilayas et communes.

Cette période a donc connu le passage d'un système bancaire constitué de trois banques à un système constitué de sept banques:

- La BEA était chargée du financement du secteur de l'énergie et du transport maritime ;
- La BNA était chargée de l'industrie lourde et des services ;
- Le CPA avait en charge les secteurs de l'industrie légère et le bâtiment ;
- La BADR avait pour mission le financement du secteur agricole ;
- La BDL était en charge des petites et moyennes entreprises et les entreprises locales ;
- La CNEP se chargeait du financement du logement ;
- La BAD était chargée du financement des investissements planifiés à long terme.

Le système de financement adopté pendant les années 70 s'est avéré inefficace dès le début des années 80⁵. Il ne répondait plus aux exigences de la sphère réelle. Cette situation était due au manque de responsabilisation des banques dans la prise de la décision d'investissement.

La loi bancaire de 1986 vise donc à définir un nouveau cadre institutionnel et fonctionnel de l'activité bancaire. Cependant, la mise en application de cette loi n'a eu lieu qu'en 1988 suite aux modifications apportées aux statuts de la Banque Centrale d'Algérie. Elle définit, d'une part, les nouvelles attributions des banques et instaurer, d'autre part, une nouvelle organisation du système bancaire.

Afin d'accompagner le Plan National de Développement, un plan national du crédit a été mis en place pour permettre l'exécution de ce plan de manière cohérente et efficace, la loi bancaire de 1986 définit deux types d'institutions :

³ BRAKBI Imane, CHERDOUANE Sabrina ; La modernisation du système bancaire algérien, Cas de la banque BADR-Agence d'Akbou (n°358) ; Master ; Banque et Environnement International ; Bejaia ; Université Abderrahmane Mira ; 2016

⁴ Idem

⁵ DIB, Saïd. Réforme du système bancaire ou réforme de l'environnement bancaire ? MediaBank, n°46

1- institutions bancaires

La loi n°86-12 du 19 Août 1986 relative au régime des banques et au crédit décompose dans son article 144 les institutions bancaires en deux catégories :

- la Banque Centrale ;
- les établissements de crédit.

La loi définit les prérogatives de la Banque Centrale qui restent les mêmes que celles d'avant la promulgation de la loi à savoir :

- le privilège de l'émission monétaire et de l'exécution des opérations sur l'or et les devises ;
- l'octroi de découvert en compte courant au Trésor Public ;
- la participation à la négociation des prêts et emprunts internationaux pour le compte de l'Etat ;
- la proposition de mesures adéquates pour assurer les équilibres monétaires ;
- la contribution à l'exécution et le suivi du plan national de crédit ;
- la mise en œuvre des moyens nécessaires pour atteindre les objectifs financiers et monétaires définis.

De ce fait, les établissements de crédit constituent le second type d'institutions bancaires défini par la loi, ils ont pour obligation de :

- participer à la mise en œuvre du Plan National du Crédit ;
- veiller à la sauvegarde des moyens mis à leur disposition et leur patrimoine ;
- respecter les normes de gestion bancaire, financière et monétaire.

Les établissements de crédit étaient subdivisés en deux catégories :

- Les établissements de crédit à vocation générale «les banques» qui effectuaient les opérations de banque définies à l'article 17 de la loi ;
- Les établissements de crédit spécialisés qui selon l'article 18 de la loi n'étaient habilités qu'à collecter les catégories de ressources et octroyer les catégories de crédit relevant de leur objet.

2-Les institutions administratives

Nous distinguons dans cette catégorie deux institutions, à savoir le Conseil National du Crédit et la commission de contrôle des banques :

- Dans le but de respecter le Plan National du Crédit, le système bancaire s'est doté en plus du Conseil National du Crédit déjà existant, d'une commission bancaire⁶. Le conseil national de crédit dont la principale mission était l'émission des avis et observations sur les équilibres macro-économiques et la structure monétaire et financière du pays participait également à l'élaboration du plan national du crédit.

- La commission de contrôle des banques qui était chargée du contrôle des opérations bancaires avait pour mission la mise en place des mesures nécessaires à une réglementation adéquate et une surveillance efficace des institutions bancaires. En général, les banques commerciales existantes durant cette période étaient toutes publiques et qui exercent seulement un rôle de caisse de l'Etat en finançant automatiquement tous les plans mis en place par l'Etat dans son domaine d'exercice.

Concernant la banque centrale, elle jouissait en termes de législation d'une autonomie large dont elle ne pouvait pas appliquer sur le terrain suite aux interventions successives de l'Etat.

1.2. Le système bancaire algérien de 1990-2003

La loi 90-10 annonçait une rupture par l'instauration des principes de séparation des pouvoirs. Elle consacrait l'indépendance de l'institution de l'émission par rapport au pouvoir exécutif. Elle visait une transformation radicale des anciennes pratiques dirigistes et la mise en place progressive des règles de gestion universellement admises. Enfin, elle visait la réorganisation de l'économie nationale par l'instauration de mécanismes fondés sur les règles de marché.

Durant la décennie 90, le système bancaire algérien a connu une activité intense, entre autre, la création de banques privées.

L'instabilité économique de ces dernières années a incité les autorités à réfléchir sur les mécanismes et les outils pour une surveillance prudentielle renforcée. Dans ce contexte l'ordonnance N°03-11 du 26 Août 2000 est venue transformer la loi 90-10 du 14 Avril 1990.

La loi 90-10 du 14 avril 1990⁷ relative à la monnaie et au crédit confère le pouvoir en termes de politique monétaire exclusivement à la banque centrale qui exerce pleinement son

⁶Article 29 de la loi n°86-12 du 19 Août 1986 relative au régime des banques et au crédit.

⁷Journal officiel n°16 du 18 Avril 1990. p450-473

rôle d'unique autorité monétaire en Algérie. Parmi les dispositions de cette loi, on peut distinguer⁸:

- la Banque d'Algérie n'est pas soumise à l'enregistrement au registre du commerce ;
- elle n'est pas soumise non plus aux prescriptions légales ou réglementaires concernant la comptabilité publique de l'Etat ni au contrôle de la Cour des comptes ; elle suit les règles ordinaires de la comptabilité commerciale.
- elle n'est pas soumise aux dispositions de la loi n° 88.01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques. Autrement dit, la Banque d'Algérie est totalement indépendante de l'Etat.

La loi 90-10 a introduit deux structures essentielles au sein de la Banque d'Algérie, la première joue le double rôle d'autorité monétaire et de conseil d'administration de la Banque d'Algérie à savoir le Conseil de la Monnaie et du crédit et l'autre exerce la fonction de superviseur du système bancaire algérien qui est la Commission Bancaire.

1.3. Le système bancaire algérien après 2003

L'ordonnance 03-11 du 26 Aout 2003⁹ relative à la monnaie et au crédit a totalement transformé la loi 90-10 en apportant diverses modifications.

1.3.1. La réglementation prudentielle après la promulgation du Bâle I

Les premiers jalons de la réglementation prudentielle en Algérie remontent à l'avènement de la loi sur la monnaie et le crédit 90.10 du 14 Avril 1990. Cette loi qui se voulait réformatrice, a prévu plusieurs dispositions au contrôle des risques et la gestion prudentielle de l'activité bancaire.

C'est ainsi que l'article 44 de cette loi consacre au conseil de la monnaie et du crédit des pouvoirs entant qu'autorité édictant des règlements bancaires et financiers concernant, notamment, les normes et ratios applicables aux banques et établissements financiers en matière de couverture et de répartition des risques, de liquidité et de solvabilité.

Il est à noter que cette même loi sur la monnaie et le crédit dévolue les tâches de contrôle du respect de la réglementation édictée à la «Commission Bancaire».

La mise en place des textes législatifs et réglementaires prévus par la loi sur la monnaie et le crédit, a été amorcée en 1990 par le biais de règlements et instructions d'application. Ces derniers ont été largement inspirés des dispositifs de Bâle I.

⁸Article 13 de la loi n°86-12 du 19 Août 1986 relative au régime des banques et au crédit

⁹Journal officiel n°52 du 27 Août 2003. p 3-18

La loi sur la monnaie et le crédit du 14 avril 1990, avait confié dans son article 143le contrôle des banques et des établissements financiers à la commission bancaire. Ce même article, constitue le premier règlement de création de la commission bancaire.

Entre autres missions de contrôle, il lui incombe le contrôle du respect par les banques des règles prudentielles édictées par l'autorité monétaire, et la prise de mesures disciplinaires en cas de manquement. Elle est, donc légalement, l'organe chargé du contrôle prudentiel en Algérie.

Toutefois ; dans le cadre de l'organisation et de l'application du contrôle cette même loi stipule que la commission bancaire peut faire effectuer des contrôles sur pièces et sur place. En pratique, c'est l'inspection générale de la banque d'Algérie qui s'en charge.

En outre, il est bien évident que la mise en place de ce type d'organisation du contrôle donne lieu, et exige l'entretien de relations du moins fonctionnelles et régulières entre les deux directions.

En somme, les procédures de contrôle prudentiel adoptées en Algérie, répondent au souci du comité de Bâle pour l'uniformisation des procédures de contrôle à l'échelle internationale. Cependant, ils existent des mesures préalables indispensables qui doivent être réunies pour permettre au système de contrôle de remplir le rôle qui lui a été assigné.

Or dans le cadre de la spécificité du système bancaire algérien, il est encore difficile de concevoir des procédures standard et des périodicités régulières du traitement des informations transmises par les banques, encore moins parvenir, à l'état actuel des choses, à mettre en place un système d'information fiable et performant ; ces difficultés sont dues notamment :

- au non-respect par les banques des délais de transmission des informations, mais surtout ;
- à la différence des procédures comptables adoptées par les banques.

Faut-il noter, ici, qu'un plan comptable bancaire (PCB) a été mis en place afin d'homogénéiser les procédures comptables des banques, facilitant ainsi le contrôle, mais qui n'est toujours pas appliqué par certaines banques.

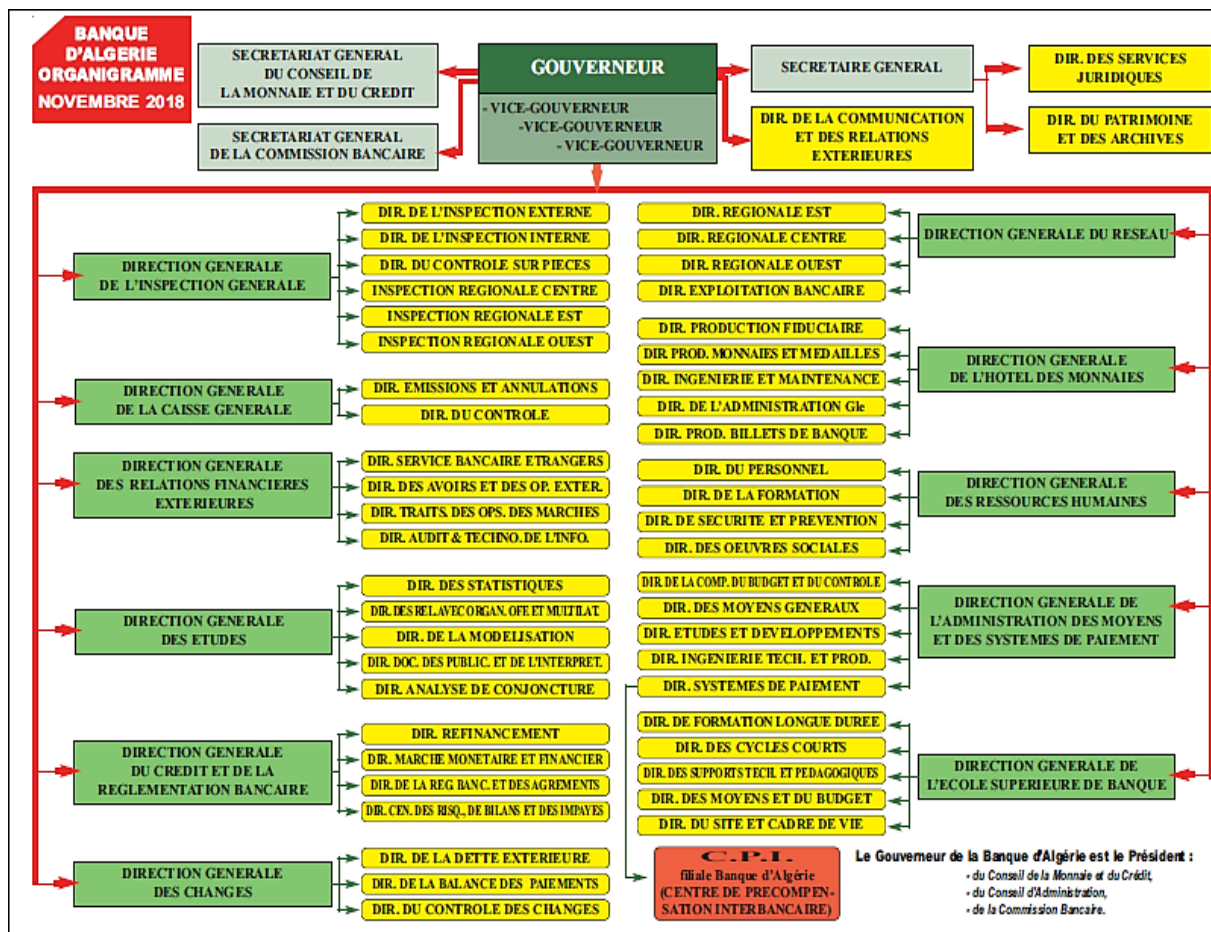
En outre, et dans les perspectives de développement du contrôle bancaire en Algérie, il est en cours d'élaboration au sein de l'inspection externe un modèle technique de contrôle et de suivi des banques, qui permet d'effectuer des analyses globales de l'évolution de leurs activités.

Dans le cadre de la mise en place de Bâle II qui interviendra, au plutôt, en Algérie à l'horizon 2010, plusieurs contraintes peuvent d'ores et déjà être relevées. Concernant le premier pilier et plus précisément, la pondération du risque crédit deux grandes méthodes ont été proposées. Cette pondération peut être déduite suite aux cotations des différentes contreparties données par des établissements de notation externes ou celles effectuées par les banques et établissements financiers eux-mêmes. La seconde alternative est la seule applicable en Algérie pour le moment dans un contexte d'absence totale de notations externes. De fait, les banques sont appelées à élaborer leur propre système de notation des contreparties.

Cette opération nécessite certains préalables à savoir :

- Une base de données riche et fiable avec des informations exhaustives ;
- Un système d'information sécurisé et contrôlé qui relie toutes les agences d'une même banque et même les banques entre elle dans le but de coordonner leur système de notation ;
- Ce système de notation doit faire l'objet d'un aval de la Banque d'Algérie en tant qu'autorité monétaire ;
- Profiter de l'expérience de certains pays dans ce domaine.

Figure n°1 : Organigramme de la banque d'Algérie depuis novembre 2018



Source: bank-of-algeria.dz

Un personnel de près de 3000 agents¹⁰ contribue, à tous les niveaux, à la réalisation des objectifs de la Banque d'Algérie.

Elle dispose, en outre d'un réseau composé de 48 agences et succursales, lui assurant une présence effective dans chacune des wilayas du pays : les agences et succursales sont coordonnées par trois directions régionales implantées dans les villes d'Alger, Oran et Annaba.

¹⁰www.bank-of-algeria.dz

Section 2- Le financement bancaire des PME en Algérie et ses alternatives envisageables

Le financement est essentiel pour créer une entreprise ou développer une activité. Les entreprises ont des besoins financiers très variables en fonction de leur stade de développement. Non seulement les ressources financières requises par les entreprises oscillent énormément au cours de leur durée de vie, mais l'origine des fonds a également tendance à évoluer.

L'origine des fonds obtenus permet de distinguer le financement externe du financement interne, selon que le capital de l'entreprise se compose de fonds mis à disposition par des tiers par le biais du marché des crédits ou des capitaux, ou qu'il est constitué en fonction de la performance réalisée par l'entreprise.

Alors que les fonds externes (ou fonds de tiers) d'une entreprise englobent le capital mis à disposition par des tiers, sous forme de prêts, pour une durée déterminée, les fonds propres désignent les moyens apportés par les propriétaires d'une entreprise ou les bénéfices réalisés qui restent dans l'entreprise.

Pour un jeune entrepreneur, assurer le financement de son entreprise représente un défi.

D'une part, le financement interne n'est guère envisageable dans la phase de lancement d'une entreprise, que ce soit par le recours à l'autofinancement (rétention des bénéfices) ou au financement par le biais d'amortissements ou de provisions. D'autre part, il faut d'abord établir des liens et une relation de confiance avec les banques et les investisseurs.

Il n'est dès lors pas rare que, dans la phase initiale de la création de son entreprise, au moment de concrétiser les idées qui ont germé, le jeune entrepreneur en quête de financement soit obligé de faire appel à sa famille ou à ses connaissances.

Ainsi se pose alors la question de la définition juridique de la PME. L'Algérie adopte en 2001 la définition de la PME retenue par l'Union européenne, fondée sur trois critères qui sont : les effectifs, le chiffre d'affaires et l'indépendance de l'entreprise.

La PME est alors définie quelque soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et services employant de 1 à 250 personne, avec un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 2 milliards de DA ou dont le total du bilan annuel ne dépasse pas

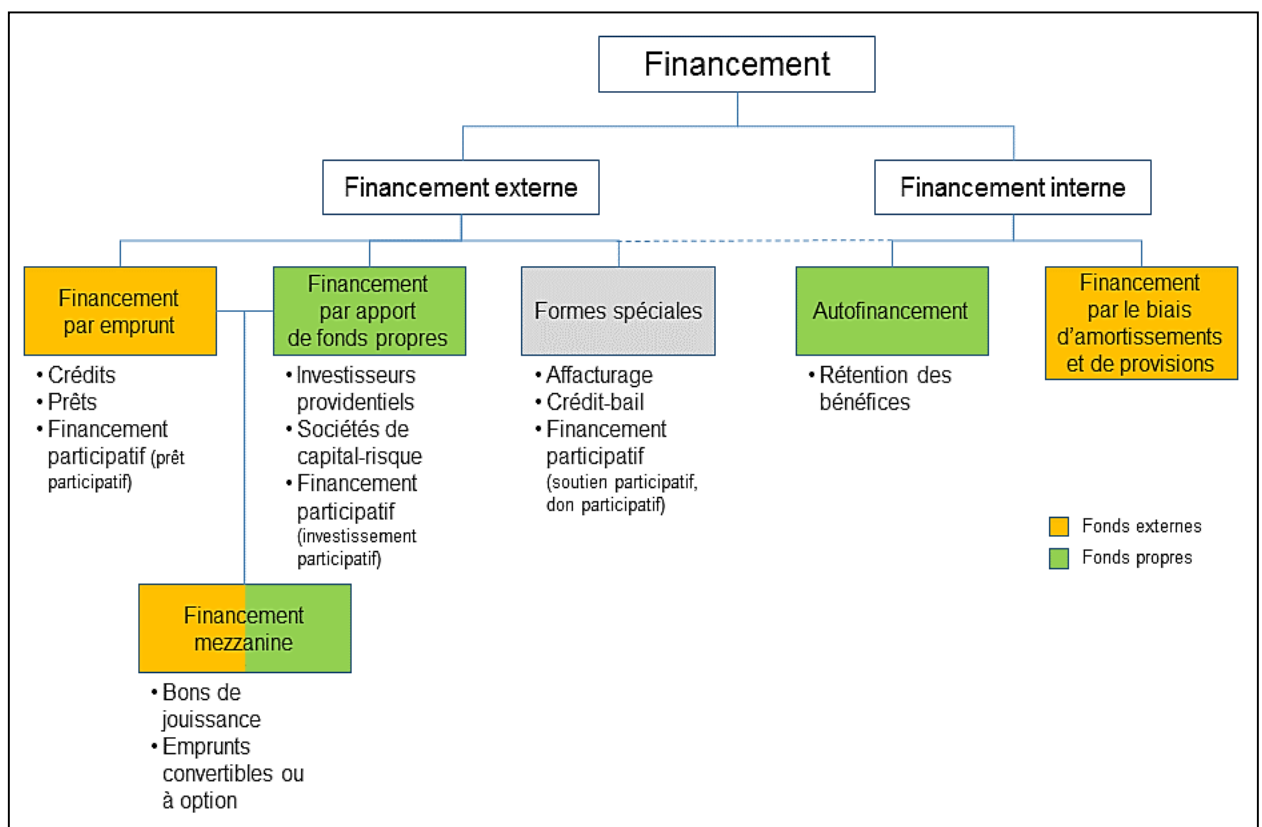
1.000.000.000 DA en vertu de l'article 65 de la loi des finances 2014, et conforme aux critères d'indépendance.¹¹

Par ailleurs, une entreprise est indépendante si son capital social ou les droits de vote ne sont pas détenus à 25% et plus par une autre entreprise ou conjointement par plusieurs autres entreprises de production ne répondant pas elles même à la définition de PME, tel que stipulée par la loi d'orientation N°01 - 18 du 12 /12/ 2001 sur la promotion de la PME.

1. Les différents modes de financement des PME

Puisqu'un entrepreneur qui vient de créer son entreprise n'a en général pas la possibilité de recourir au financement interne, le financement externe gagne en importance. On distingue alors le financement par emprunt et le financement par apport de fonds propres. Il existe également plusieurs formes spéciales comme l'affacturage (factoring) et le crédit-bail (ou leasing).

Figure n°2 : Vue d'ensemble des différentes formes de financement



Source : kmu.admin.ch

¹¹ BAALI Kamel et BOURRAS Aziz ; Financement bancaire des petites et moyennes entreprises (pme) ; Tizi-Ouzou ; Université Mouloud Mammeri ; 2010

1.1. Financement externe

Le financement externe englobe ou regroupe les moyens financiers que l'entreprise trouve à l'extérieur soit en empruntant, soit en augmentant son capital, par exemple par émissions d'actions nouvelles pour une société anonyme. De ce fait le financement externe regroupe trois formes principales de financements :

1) financement par emprunt

Lorsqu'une entreprise recourt au financement par emprunt, c'est-à-dire qu'un certain capital lui est accordé pour une durée déterminée. Cette source de financement prend le plus souvent la forme de crédits bancaires, mais aussi de prêts consentis par des particuliers.

Les créanciers cherchent à réduire le plus possible le risque de défaut et, de ce fait, posent certaines exigences à l'entreprise emprunteuse. Ainsi, lorsqu'un jeune entrepreneur souhaite obtenir un financement bancaire, il doit motiver et indiquer clairement son besoin financier.

Dans leur activité d'octroi de crédits, les banques procèdent à un contrôle de la solvabilité de l'entreprise, contrôle qui s'appuie généralement sur un business plan. Le business plan est avant tout un instrument qui montre avec quels moyens réaliser une idée commerciale.

Le business plan délivre des informations sur le passé, le présent et l'avenir de l'entreprise. Il contient des déclarations, la situation du marché, les mesures prévues et les besoins financiers. Un business plan est également conseillé lorsqu'une entreprise est sur le point de s'étendre ou qu'elle dépend du soutien des associés.

La tarification ajustée au risque (risk-adjusted pricing)¹² permet de moduler les conditions de crédit en fonction du risque individuel. Les banques se fondent sur la capacité bénéficiaire de l'entreprise pour évaluer les risques en fonction de modèles de notation interne.

Nous distinguons différents modes de financements par emprunt :

- **le Crédits bancaires** : Les banques distinguent les crédits d'exploitation à court terme pour le financement des actifs circulants et les crédits d'investissement à long terme pour le financement des actifs immobilisés.

¹² kmu.admin.ch

Les fonds étrangers qui sont octroyés à l'entreprise pour plus d'un an sont des crédits à long terme. Les obligations exigibles à moins d'un an qui arrivent à échéance de paiement sont des fonds étrangers à court terme. Le crédit en compte courant constitue l'instrument classique pour garantir les liquidités à court terme et pour le déroulement du trafic des paiements. La ligne de crédit et le taux d'intérêt varient en fonction du risque.

- **Le prêt participatif (crowd-lending) :** est une forme particulière de financement par emprunt qui mobilise un grand nombre de bailleurs de fonds. Là encore, les bailleurs de fonds attendent de l'entreprise emprunteuse non seulement qu'elle leur restitue à terme les fonds mis à disposition, mais aussi qu'elle leur verse régulièrement une indemnité appropriée.

Dans ce modèle de financement participatif, les contributeurs prêtent de l'argent à des entreprises ou à des privés et reçoivent des intérêts plus ou moins important en retour.

Le crowdlending, aussi appelé peer-to-peer (P2P)¹³ ou social lending, permet à des contributeurs de prêter de l'argent à des sociétés ou à des particuliers, en échange d'intérêts. Le montant de l'intéressement dépend des risques associés au prêt. L'avantage pour les entreprises est qu'elles peuvent ainsi se passer des intermédiaires financiers traditionnels que sont, par exemples, les banques. Ce système permet d'obtenir des crédits à des taux d'intérêt intéressants et les démarches peuvent se révéler plus faciles qu'avec les établissements bancaires. Une formule particulièrement avantageuse pour les start-up.

2) Financement par apport de fonds propres

Outre le financement par emprunt, les jeunes entrepreneurs ont la possibilité de se procurer les ressources dont ils ont besoin en recourant au financement par apport de fonds propres. Deux canaux permettent d'obtenir du capital-risque : les investisseurs providentiels (business Angel) et les sociétés de capital-risque.

- **Les «business angel» :** Il s'agit souvent d'hommes d'affaires qui contribuent ainsi au développement de l'économie. Dans la phase initiale, ils sont souvent à la fois conseiller et mentors des jeunes entrepreneurs.

Malgré leur nom, il ne s'agit en aucun cas d'organisations à but non lucratif. Tout comme les sociétés de capital-risque, les business angels veulent également gagner de l'argent à travers leur engagement.

Par conséquent, ils exigent toujours la consultation des business plans. De plus, ils souhaitent aussi établir une relation personnelle avec le management, quand c'est possible.

¹³ kmu.admin.ch

- **Les sociétés de capital-risque** : participent au capital social et espèrent d'importants bénéfices quand l'entreprise qu'elles soutiennent est florissante ou est même cotée en bourse. Elles mettent leurs moyens à disposition, sans les mesures de sécurité traditionnelles.

Certaines sociétés financières se sont spécialisées dans l'octroi de capital-risque. Ces sociétés de capital-risque participent au capital social et espèrent d'importants bénéfices quand l'entreprise qu'elles soutiennent est rentable ou même cotée en bourse.

Les sociétés de capital-risque préfèrent les jeunes entreprises affichant une forte croissance en peu de temps et qui, en général, nécessitent des capitaux de plusieurs millions. La mise à disposition de capital-risque est souvent accompagnée de soutien et de conseils de la part du management.

Les sociétés de capital-risque chaperonnent la nouvelle entreprise pendant la phase de démarrage du projet de financement. Après avoir accompli leur tâche, elles se retirent généralement et vendent leurs participations à d'autres investisseurs.

Le financement par apport de fonds propres peut aussi, dans le cadre de différents projets, prendre la forme de l'investissement participatif (crowd-investing).

- **L'investissement participatif (crowd-investing)** : Celui-ci consiste à mobiliser une grande quantité de bailleurs de fonds, qui, en principe, apportent chacun une petite part du montant total. En règle générale, la mobilisation des investisseurs s'effectue par le biais de plateformes en ligne. Dans ce modèle de financement participatif, les contributeurs investissent de l'argent dans une entreprise en échange d'une participation ou d'un intéressement à une partie des profits.¹⁴

Le crowd-investing permet à des contributeurs de donner de l'argent à une entreprise pour recevoir, en échange, une participation dans la société ou un intéressement à une partie des profits. A la différence des investissements traditionnels, les sommes déboursées peuvent être petites

¹⁴ kmu.admin.ch

Le pouvoir décisionnel de l'investisseur est néanmoins souvent limité pour garantir la liberté d'action de l'équipe de direction de l'entreprise. Le modèle d'affaires varie en fonction des plateformes

2) Financement mezzanine

Le capital mezzanine est une forme hybride entre les fonds empruntés et les fonds propres (capital-risque). Cette forme de financement se situe entre les fonds propres ordinaires et un prêt de premier rang.

En compensation du risque accru associé à ce type d'opération, nombre de bailleurs de fonds de type mezzanine, en plus d'obtenir une rémunération fixe de leur prêt, participent à la croissance de la valeur de l'entreprise, par exemple au moyen d'une option d'achat sur une part donnée du capital de l'entreprise emprunteuse.

Il s'agit d'une forme mixte de fonds étrangers et de fonds propres/capital-risque. D'un point de vue juridique, le financement mezzanine est considéré comme un fonds étranger. Les intérêts peuvent donc se déduire des impôts. Par rapport aux bailleurs de fonds étrangers, le capital mezzanine occupe un rang subordonné, alors que par rapport aux fonds propres, il est prioritaire.

L'expression mezzanine tire ses origines de l'architecture américaine et signifie rez-de-chaussée surélevé. Le terme est judicieux car, via la mezzanine, les banques octroient plus de crédits que d'ordinaire et peuvent compenser le risque plus élevé par une participation au bénéfice de l'entreprise.

Les conditions pour ces prêts proposés par les banques, les sociétés d'investissements ainsi que les particuliers, sont très variées.

De manière générale, le bailleur de fonds reçoit, outre les intérêts, une participation à l'augmentation de la valeur de l'entreprise (le dit "equity kicker"), comme par exemple une stock-option.

Il est possible de combiner les formes de base suivantes:

- Les prêts qui disposent d'un taux d'intérêt de base fixe et d'une composante à succès, comme par exemple une participation au cash-flow ou au chiffre d'affaires (prêt partiaire).

- Les prêts qui, sous certaines conditions préalables, peuvent être transformés en une participation à l'entreprise (emprunt convertible et emprunt à option).

2) Formes spéciales

Outre le financement par emprunt et celui par apport de fonds propres, les entreprises peuvent recourir à des formes spéciales de financement.

- **L'affacturage (factoring) :** lorsque les créances se transforment en liquidité. Le factoring peut s'avérer une source financière intéressante. Il permet la conversion anticipée en liquidités des créances de l'entreprise.

Le recouvrement est effectué par la banque ou par une société tierce. L'entreprise vend, ou cède, la totalité des créances d'un client au factor (avec ou sans le rachat du risque de défaillance). Pour cela, on reçoit du factor une avance améliorant les liquidités ou une limite de crédit (proportionnelle au montant des créances cédées ou vendues).

Le factoring convient surtout aux jeunes entrepreneurs ayant des sociétés en forte expansion, qui ne peuvent ou ne veulent pas financer la croissance du chiffre d'affaires avec leurs propres liquidités ou avec des crédits bancaires et qui veulent s'assurer contre les pertes sur débiteurs, dans le pays et à l'étranger.

La banque, ou la société tierce, n'assume pas le risque et les frais liés au recouvrement gratuitement.

De plus, le factoring ne devrait pas coûter plus cher que les frais pour la gestion de débiteurs, la gestion des rappels et des recouvrements et les éventuelles pertes sur débiteurs. Dans le factoring (tout comme dans le leasing), les rentrées courantes diminuent et la valeur de rendement de l'entreprise est ainsi réduite.

Le factoring ne doit pas se confondre avec la cession (crédit sur cession). Pour la cession, les avoirs des débiteurs servent de garantie pour un crédit bancaire. La banque peut (à n'importe quel moment) exiger du client qu'il paie ses factures directement à l'institut en question. Le factoring, par contre, consiste plutôt en un recouvrement délocalisé, avec possibilité de formes fixes.

- **Le crédit-bail(leasing):** Le leasing sur les biens d'équipement constitue une alternative aux fonds étrangers. Il convient bien aux entreprises dynamiques, disposant de peu de fonds propres.¹⁵

La société de leasing met à disposition de l'entreprise des équipements en échange d'un paiement mensuel. La propriété reste entre les mains de la société de leasing. De tels contrats contiennent en général une option d'achat qui permet au preneur de reprendre les équipements à l'échéance du leasing, et ce pour un prix restant fixé à l'avance.

Alors que les leasings sur les biens d'équipement constituent surtout une alternative au crédit en compte courant et au prêt, ils sont également proposés en alternative aux avances à terme fixe ou même aux crédits à taux fixe, pour des volumes plus importants.

Le leasing convient particulièrement aux entreprises dynamiques avec un potentiel de rendement élevé, mais avec peu de fonds propres. Il n'accable ni les liquidités, ni les fonds étrangers. De plus, les versements pour le leasing sont déductibles des impôts.

A cela s'oppose le fait que la durée du cycle de vie de l'objet de leasing reste limitée. De plus, le leasing coûte cher, puisque les sociétés de leasing fixent leur tarif selon les coûts de refinancement, la durée d'amortissement relativement courte, les frais administratifs et qu'elles ajoutent en plus un supplément variable de risque et de bénéfice. Enfin, dans le leasing (tout comme dans le factoring), les recettes courantes diminuent et la valeur de rendement de l'entreprise est ainsi réduite.

-**Le don participatif (crowdfunding) :** désigne une méthode alternative de financement faisant appel à un grand nombre de bailleurs. Chacun ne fournit qu'une petite partie du montant total nécessaire au lancement de projets très divers.

La mobilisation des bailleurs s'effectue généralement via des plateformes internet qui mettent en contact les porteurs de projets avec des contributeurs financiers, le plus souvent des particuliers.

Contrairement aux autres modes de financement, le crowdfunding se déroule sans intermédiaire. Pour les PME, il constitue un bon moyen d'obtenir des fonds sans passer par les bailleurs traditionnels que sont, par exemple, les banques.

¹⁵ kmu.admin.ch

-La levée de fonds en crypto monnaie (ICO / ITO) : L'ICO pour les start-up s'apparente à une opération de crowdfunding au cours de laquelle des investisseurs engagent de la monnaie virtuelle pour aider une entreprise à préfinancer un service ou un produit. Ces fonds peuvent aller à des projets de block Chain comme à des sociétés actives dans des secteurs plus traditionnels.

Parfois appelée "levée de fonds en crypto monnaie" en français ou *Initial TokenOffering* (ITO), en anglais, l'*Initial Coin Offering*(ICO) ¹⁶peut s'apparenter à une sorte d'entrée en bourse, mais effectuée sur lablock Chain. L'ICO est lancée par une start-up qui, au préalable, a procédé à l'évaluation de ses besoins en fonds et à la rédaction d'un "white paper ", un document décrivant son projet entrepreneurial. Les investisseurs peuvent ensuite financer cette entreprise en payant à l'aide de crypto monnaie, comme le bitcoin ou l'éther.

En échange de leurs capitaux, les investisseurs reçoivent des jetons ("tokens" en anglais). Ces jetons peuvent assurer différentes fonctions. Ils peuvent par exemple servir de monnaie ou de droits d'accès à une plateforme afin d'acquérir les produits ou les services proposés par la start-up. En fonction de leur nature, les jetons peuvent aussi permettre à l'investisseur d'avoir accès à des dividendes ainsi qu'à un droit de vote au sein de l'entreprise.

Cette démarche a plusieurs avantages. Elle permet, d'une part, à une start-up de lever des fonds importants en un temps restreint et à des frais réduits.

D'autre part, elle assure une distribution des droits d'accès. L'ICO comporte en revanche plusieurs risques. La rapidité ainsi que la simplicité du processus encourage les jeunes sociétés à demander des fonds pour des projets naissants, pour lesquels aucun prototype n'a encore été réalisé. Cela apporte peu de garanties à l'investisseur qui n'a d'ailleurs aucun droit sur le projet. De plus, comme les jetons ne sont pas régulés, ou parfois émis par des personnes qui ne sont pas identifiées, le risque d'escroquerie ou de fraude est élevé.

¹⁶ kmu.admin.ch

1.2. Financement interne

Le financement interne et un autofinancement pour un épargnant, investisseurs ou tout autre agent économique donné. On rappelle que l'autofinancement signifie la réalisation de projets avec ses propres moyens financiers.

De ce fait, le financement interne regroupe deux types de financements : l'autofinancement et le financement par le biais d'amortissements et de provisions :

- **L'autofinancement:** Par autofinancement, on entend le financement issu des bénéfices générés par l'entreprise, que cette dernière conserve (c'est ce que l'on appelle la thésaurisation des bénéfices) et qui ne sont donc pas distribués aux actionnaires.

Contrairement au financement par amortissements, il ne nécessite pas seulement un chiffre d'affaires couvrant les coûts, mais un excédent de recettes, un gain réalisé.

-**Financements par le biais d'amortissements et de provisions :** on entend ici l'effet financier provenant de l'enregistrement des amortissements en tant qu'élément de coût relatif aux produits de l'entreprise sur le chiffre d'affaires. Toutefois, ces amortissements, contrairement aux autres coûts tels que les salaires et les traitements ou les frais de matériels, ne donnent pas lieu à des paiements et sont par conséquent à la disposition de l'entreprise sous la forme de liquidités.

Le financement par le biais de provisions, parfois également appelé financement par dissolution de provisions, est une forme de financement interne.

Jusqu'à l'utilisation des provisions, les fonds de l'entreprise peuvent être utilisés pour le financement de l'entreprise, parfois même à long terme, par exemple pour les provisions pour les pensions.

L'effet financier des provisions provient de la disponibilité pour l'entreprise des dotations pour provisions «acquises» sur le chiffre d'affaires jusqu'à l'utilisation de la provision, étant donné qu'elles ne donnent pas (immédiatement) lieu à un paiement.

2. Sources de financement des PME et les alternatives de financement en Algérie

Les petites et moyennes entreprises(PME) sont considérées comme le moteur de toute économie, elles contribuent au développement et la croissance des pays, elles sont une source essentielle du dynamisme et de flexibilité, aussi bien dans les pays industrialisés avancés que dans les économies émergentes.

Dans le contexte actuel de l'économie algérienne, qui se caractérise par la dépendance aux hydrocarbures et qui oblige le pays à revoir ses politiques, les PME sont devenues un élément essentiel à la diversification économique et sociale du pays, en contribuant à la formation du PIB hors hydrocarbures et en constituant un atout par leur forte absorption du chômage.

En effet, les PME algériennes souffrent de plusieurs obstacles, dont le plus important est celui relative au financement, elles peuvent avoir recours à ses propres moyens (fonds propres) ou bien au crédit bancaire. L'accès au crédit bancaire est donc une condition essentielle du développement de ce secteur, mais en Algérie, elles sont confrontées à une multitude de tracasseries administratives pour obtenir un crédit.

2.1. Le financement bancaire

Le crédit est défini par l'article 68 de l'ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit comme étant « ... tout acte à titre onéreux par lequel une personne met ou promet de mettre des fonds à disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie.

Le domaine du crédit est extrêmement vaste, il s'étale dans le temps et l'espace, s'étend à toute sorte d'activités et répond à de multiples besoins économiques.

Il peut donc avoir pour objet aussi bien le financement des investissements des entreprises et des particuliers que le comblement des creux passagers de la trésorerie il permet de faire face à tous les décalages entre les recettes et les dépenses quelle que soit l'origine des unes et des autres. Il peut durer de ce fait de quelques jours à plus de vingt ans.

Il existe plusieurs formes de crédit qui se subdivise comme suit :

-Crédits au financement de l'investissement : Le crédit d'investissement à moyen et long terme est destiné à financer le haut de bilan, c'est-à-dire les immobilisations. Les crédits d'investissement sont étudiés par le banquier de façon très poussée à cause de leurs durées et de leurs montants importants, il se caractérise par :

- La détermination de l'objet de crédit : extension et/ou modernisation, nouveau projet ;

- Une durée de 02 à 20 ans ;¹⁷
- Le volume de crédit : inférieur ou égal à 70% ¹⁸du montant de l'investissement.

- **Crédits au financement du commerce extérieur** : Dans le bon déroulement de leurs opérations avec l'étranger, les entreprises peuvent recourir à leurs banquiers pour demander des crédits de financement extérieur.

Donc on distingue :

- Le crédit documentaire ;
- Le crédit acheteur ;
- Le crédit fournisseur ;
- Le crédit de préfinancement ;
- La mobilisation des créances nées à l'étranger ;
- Les avances en devises.

- **Les crédits au financement de l'exploitation** : Pour remédier aux insuffisances temporaires de capitaux, l'entreprise peut solliciter l'aide de son banquier, qui pourra lui proposer des concours en adéquation avec les besoins exprimés.

Cependant, étant donné que ces concours sont directement liés au cycle d'exploitation, ils ne sauraient dépasser la durée du même cycle. (Généralement une année) Dans ce sens, le banquier propose une panoplie de crédits destinés à apaiser les problèmes temporaires de trésorerie rencontrés par l'entreprise et assurer la bonne marche de son cycle d'exploitation. Ces crédits d'exploitation, appelés également « crédits de financements du bas bilan ».

Le crédit d'exploitation finance un besoins lié à l'activité de l'entreprise non supportés par le Fond de Roulement. Nous distinguons généralement deux grandes catégories de ce crédit à savoir le crédit par caisse et le crédit par signature.

- Les crédits d'exploitation par caisse (direct) : Le crédit par caisse constitue un soutien direct de la banque à la trésorerie de l'entreprise qui peut se réaliser sous différentes formes, on distingue :

- les crédits par caisse globaux (en blanc) ;
- Les crédits d'exploitation spécifiques ;

¹⁷ Kmu.admin.ch

¹⁸idem

Les crédits par caisse globaux (en blanc) : l'objectif de ces crédits est de financer une partie du bas du bilan (actifs circulants), sans qu'ils soient destinés ou rattachés à un besoin bien déterminé. On les appelle crédits en blanc du fait que le banquier prenant en compte que la promesse de remboursement et il n'exige pas des garanties.

Ces crédits se présentent sous différentes formes :

- la facilité de caisse ;
- le découvert ;
- le crédit de campagne ;
- le crédit relais ou de soudure.

Les crédits d'exploitation spécifiques : les crédits d'exploitation sont dits spécifiques lorsqu'ils financent des postes spécifiques de l'actif circulant. Ils ont donc un objet bien déterminé ; c'est pour cela qu'on les qualifie de crédits causés. Ces crédits ont une origine précise. Ils présentent l'avantage pour l'entreprise d'accélérer la rotation de son actif cyclique et ainsi disposer plus rapidement de liquidités.

Ces crédits peuvent revêtir les formes suivantes :

- escompte commercial ;
- avance sur marchandises ;
- avances sur marchés publics ;
- avances sur titres ;
- avances sur factures ;
- affacturage (factoring).

Les crédits par signature (indirect) : En plus des crédits de trésorerie, la banque peut accorder aux entreprises sa signature sous forme d'engagement que l'on appelle des crédits par signature.

Dans cette forme de crédit, le banquier s'engage par lettre, auprès de tiers, à satisfaire aux obligations contractées envers eux par certains de ses clients, au cas où des derniers n'y satisferaient pas eux-mêmes. On distingue généralement trois types d'engagements par signature : les cautions bancaires, l'aval, l'acceptation. Enfin, chaque crédit, quel que soit sa forme, sa durée et son montant, étant un risque potentiel, son octroi doit répondre à des conditions préalables d'étude et d'analyse.

2.2. Le financement alternatif

La recherche de fonds est, incontestablement, l'un des premiers défis auquel font face les porteurs de projets innovants. Le financement est un besoin perpétuel dans la vie d'une startup. Il est d'autant plus crucial dans la phase d'amorçage et celle dite « early stage ».

De par son statut d'entreprise innovante et son business model qui propose un service ou une activité en rupture avec le marché, la startup se trouve exclue du financement bancaire, étant considérée comme une entreprise à très haut risque.

Dans la phase de création, après l'autofinancement, les porteurs de projet recourent souvent à la « love money », en sollicitant les personnes de leur cercle proche. C'est le cas de la plupart des startupeurs qui se sont lancés dans l'aventure entrepreneuriale. « Depuis la première idée de fonder la startup Freehali.com, nous avons été indépendants dans le financement de notre activité. On pense qu'on aurait pu avancer beaucoup plus rapidement avec un fonds. Cela nous aurait permis de recruter plus de personnel, diversifier nos activités et développer plus de solutions, mais aussi toucher plus de monde avec un bon budget Marketing » a déclaré M. Walid Benblidia¹⁹.

Le fonds destiné à l'accompagnement des startups est encore un projet. La Loi n° 17-02 du 10 janvier 2017 portant loi d'orientation sur le développement de la petite et moyenne entreprise (PME) prévoit pourtant de créer auprès du ministère Chargé de la PME, des fonds de garantie des crédits et des fonds d'amorçage, « afin de garantir les crédits aux PME et de promouvoir les startups dans des projets innovants ».

Mise à part, le financement traditionnel comme les banques ils existent d'autres alternatives de financements qui peuvent être sollicité par les entrepreneurs en Algérie comme :

- Le Fonds d'Appropriation des Usages et du Développement des Technologies de l'Information et de la Communication (FAUDTIC) :

Sa mise en place est en attente de textes d'application qui tardent à venir. Il faut relever toutefois qu'il existe depuis près de 10 ans un fonds destiné à financer les jeunes startups, mais qui demeure peu connu du grand public. Il s'agit du Fonds d'Appropriation des Usages et du Développement des Technologies de l'Information et de la Communication (FAUDTIC).

¹⁹Walid Benblidia, co-fondateur de Freehali, une plateforme dédiée à la freelance

Institué en 2008 dans le cadre du financement des actions de mise en œuvre du programme stratégique Algérie électronique (e-Algérie), le FAUDTIC est un fonds destiné à accorder un financement total ou partiel aux projets initiés par toute personne morale de droit public ou privé, de nature à promouvoir les usages et le développement des TIC.

Depuis 2018, le compte d'affectation spéciale n° 302-128 auquel est rattaché le FAUDTIC connaît de nouvelles modalités de fonctionnement. Ainsi un nouveau amendement proposé dans la loi de finances 2018 accorde aux bénéficiaires un nouveau mécanisme pour concrétiser leurs projets et son exécution financière, dans le cadre de conventions avec le ministère de la Poste, des Télécommunications, des Technologies et du Numérique (MPTTN). Mais cet amendement est surtout orienté vers organismes et entreprises publics, selon l'exposé des motifs.

Avec une dotation initiale de 5 milliards de DA, le FAUDTIC est passé à 10,2 milliards de DA au 31 décembre 2015, selon la loi portant règlement budgétaire pour l'exercice 2015. Mieux encore, il sera renfloué davantage avec les nouvelles taxes sur les recharges téléphoniques et le chiffres d'affaires des opérateurs de téléphonie mobile, instaurées dans la loi de finances 2018.

Ainsi, bien qu'il soit bien doté, il n'a financé que des projets portés par des institutions publiques comme le Ministère de l'Education Nationale et l'administration des Douanes. Aucun bilan sur le financement des startups n'a été rendu public, « la gestion administrative et bureaucratique de ce fonds n'est pas faite pour encourager les startups à solliciter ses ressources. Je connais des porteurs de projet qui ont déposé des dossiers en ligne. Aucune suite n'a été donnée à ces dossiers » a déclaré M. Salah Silimani²⁰.

D'autres solutions et ressources existent en Algérie pour accompagner les entrepreneurs, comme :

- Le marché des PME de la Bourse d'Alger autre source de financement alternatif :

La Bourse d'Alger semble prendre conscience de l'utilité de se tourner vers les startups, en s'ouvrant aux PME. Le marché PME de la Bourse d'Alger, créé en 2012, peut offrir aux

²⁰Salah Slimani, gérant de la startup Access Medias, editrice de « Ecolat-Algeria », la première plateforme web dédiée à l'information statistique en Algérie.

startups une alternative pour accéder aux capitaux. L'entrée sur ce marché est réservée à toutes les PME dont les startups qui ont un projet de développement, d'innovation, une position commerciale et un équilibre financier.

- Agence Nationale de Promotion et de Développement des Parcs Technologiques (ANPT) :

Il y a aussi l'offre de l'ANPT (Agence Nationale de Promotion et de Développement des Parcs Technologiques) qui est surtout versée dans l'accompagnement, à travers ses incubateurs. En plus des espaces équipés de commodités nécessaires à l'épanouissement des startups, les incubateurs gérés par l'ANPT offrent un coaching technique et financier pour mener à bien des projets ainsi qu'un réseautage avec les entreprises de l'écosystème ANPT.

L'ANPT veut aller au-delà de cette offre, projetant la création d'un fonds d'amorçage pour soutenir les jeunes entrepreneurs, selon le Directeur de cet établissement, Abdelhakim Bensaoula.

Des incubateurs privés commencent à se généraliser. Les opérateurs de téléphonie mobile en sont les précurseurs dans ce domaine, suivant une stratégie de création d'un contenu digital local. Leurs incubateurs offrent toutes les conditions pour que les startups puissent atteindre une certaine viabilité économique.

-L'apport du privé :

Un signe que le privé s'intéresse de plus en plus aux startups. D'ailleurs, s'agissant des financements privés, le concept Business Angels (investisseurs providentiels) a fait ses premiers pas en Algérie, à travers le réseau Casbah Business Angels qui s'est constitué en 2012. Les Business Angels investissent personnellement dans des projets innovants auxquels ils croient profondément, tout en apportant leur savoir-faire et leurs réseaux.

De grandes entreprises aussi commencent à s'intéresser aux startups. La compagnie d'assurance Macir Vie a annoncé il y a quelques mois son intention d'entrer dans le capital de quatre startups algériennes activant dans différents domaines (Nkheyar, MampsBros, Turing Innovation Technology, LCS). « Nous en sommes encore au niveau des évaluations et des audits [...] nous sommes sur une bonne voie », nous confirme Hakim Soufi PDG de la Compagnie Internationale d'Assurance et de Réassurance (CIAR), la maison-mère de Macir Vie.

D'autres entreprises essayent de mettre un pied dans l'environnement startups algérien. A en croire, Mme Amina Yadi, gérante de l'espace CoworkingCapCowork, de grandes entreprises algériennes veulent investir dans les startups à fort potentiel de développement. « De grandes entreprises et des banques privées commencent à s'intéresser à l'investissement en capital-risque dans les startups algériennes. Nous comptons mettre sur pied un incubateur privé qui apportera, en plus de l'accompagnement, les financements nécessaires aux startups à travers des prises de participation au capital », nous a-t-elle fait savoir.

L'investissement en capital-risque est quasi inexistant en Algérie, bien qu'officiellement, six sociétés de capital-risque sont opérationnelles ou en cours de création, toutes des filiales de banques publiques, selon le ministère des Finances. Les startups algériennes peuvent toutefois prétendre à un financement de fonds régionaux comme celui de société de capital-investissement Africinvest. Cette dernière a récemment lancé le fonds d'investissement Maghreb PrivateEquityFund.

En 2017, 560 millions de dollars ont été investis en capital-risque dans 124 startups technologiques africaines, en progression de 53 % en un an, selon les chiffres d'une enquête annuelle réalisée par le fonds de capital-risque PartechAfrica. 63% des volumes sont investis dans 3 pays : Afrique du Sud, Nigeria et Kenya. 3,9 millions ont été investis au Maroc, 1,5 millions en Tunisie. Aucun investissement pour l'Algérie. Il est temps pour nos startups d'aller chercher ces fonds. Surtout que le talent ne manque pas. La consécration du talent algérien dans différents concours internationaux de startups le prouve bien. D'ailleurs, les concours sont aussi une source de financement. Il faut donc garder un œil sur les appels à projets.

Conclusion

Ce chapitre nous a donné un éclairage général sur l'évolution du système bancaire, constitué d'un ensemble d'institutions qui régissent les décisions monétaires et financières. Ces dernières sont gérées par des organismes qui veillent à l'application des lois et règlements relatifs au domaine.

Dans ce même volet nous avons retrouvé aussi les différents modes de financement bancaire des PME en Algérie ainsi que leurs alternatives envisageables.

Après l'étape du financement centralisé, le système a connu une décentralisation progressive qui débute avec la loi bancaire de 1986, et se poursuit par la promulgation de la loi de la monnaie et du crédit.

Les procédures de contrôle prudentiel adoptées en Algérie, répondent au souci du comité de Bâle pour l'uniformisation des procédures de contrôle à l'échelle internationale.

Cependant, ils existent des préalables indispensables qui doivent être réunies pour permettre au système de contrôle de remplir le rôle qui lui a été assigné, or dans le cadre de la spécificité du système bancaire algérien, il est encore difficile de concevoir des procédures standard et des périodicités régulières du traitement des informations transmises par les banques, encore moins parvenir, à l'état actuel des choses, à mettre en place un système d'information fiable et performant.

Le financement est l'une des activités principales de la banque, c'est pourquoi nous avons analysé le financement bancaire des PME en Algérie ce qui nous a permis de constater qu'il s'agit d'une branche pas assez exploitée par les banques. Des modes de financement sont mis à la disposition des PME mais restent encore insuffisant, c'est pour cela que outre ces modes de financement nous avons pu voir qu'il existe d'autres alternatives de financement pour les PME que nous avons pu exposer dans notre travail.

Introduction

Ce chapitre a pour objet de mettre en lumière l'environnement auquel est confrontée une entreprise nouvellement créée, à savoir, les aspects positifs de celui-ci, mais aussi les menaces et difficultés à surmonter, ainsi que les divers dispositifs mis en place par l'Etat pour leur venir en aide.

Nous pouvons noter l'amélioration de l'environnement des affaires en Algérie ces dernières années, en témoigne notamment notre observation du classement de l'Algérie au titre du Doing Business 2019. En date du 31 octobre 2018 la Banque Mondiale a rendu public son rapport annuel sur le Doing Business pour l'année 2019. Dans ce classement, l'Algérie a amélioré de manière significative sa position passant de la 166^{ème} à la 157^{ème} place sur 190 pays, gagnant ainsi 09 places.

L'approche du Doing Business étant sensible aux appréciations des évaluateurs, il reste encore à construire des références statistiques objectives permettant d'évacuer les biais subjectifs qui subsistent encore sur de nombreux indicateurs.

Au-delà de ces critiques méthodologiques, il importe de noter cependant que c'est la deuxième fois que l'Algérie progresse dans ce classement depuis 2007 (+ 07 places au DB 2017).

Un résultat qui traduit les efforts soutenus de plusieurs secteurs pour réaliser les actions inscrites dans le plan d'action du Comité National dédié à l'Amélioration de l'Environnement des Affaires (CNAEA), dont le Ministère de l'Industrie et des Mines assure la Présidence et le Secrétariat Technique.

Section 1-Climat des affaires des PME en Algérie

Le phénomène entrepreneurial participe activement au développement des innovations, à la création d'emploi et à la renaissance des entreprises existantes notamment dans un contexte de mondialisation. En effet, les PME sont des composantes importantes de l'économie de nombreux pays. Elles sont souvent le moteur de la croissance des emplois. C'est pour cette raison que la relance de la production industrielle, le soutien aux PME et la création d'emplois sont au centre des préoccupations des autorités qui ont instauré un programme de développement quinquennal algérien 2010-2014.

Ce plan a été adopté dans le but de valoriser davantage les capacités productives et le potentiel économique de l'Algérie.

Pour ce faire, l'innovation, considérée comme une source forte de compétitivité, est un élément clé de la survie, de la croissance et du développement des PME.

Toute entreprise se doit d'être innovante sous peine de se voir dépassée par ses concurrents et donc disparaître.

Dans l'économie actuelle basée sur le savoir, les théories traitantes de l'innovation s'accordent à dire qu'innover n'est pas un résultat, mais un processus passant inéluctablement par la « recherche et le développement » (R&D).

En effet, la R&D est le premier levier de l'innovation, c'est un processus qui part des connaissances existantes et entraîne de nouvelles connaissances innovantes.

1.1. La politique de promotion de l'entrepreneuriat

Depuis l'indépendance de l'Algérie en 1962, jusqu'à la moitié des années 80, le développement industriel a été la prédominance du secteur public.

Le pacte social dominant durant cette période, a longtemps été celui de la création de grandes entreprises d'État fournissant emploi, salaire, logements et autres avantages sociaux. A contrario, l'entrepreneuriat privé n'occupait qu'une faible partie des orientations économiques à l'époque.

À partir de 1982, une nouvelle politique envers le secteur privé a été définie dans la nouvelle loi n°81-11 du 21 août 1982 relative à l'investissement économique national. Ce processus a été consolidé avec l'adoption du code des investissements consacré par le décret législatif N°93-12 du 5 octobre 1993 relatif à la promotion de l'investissement.

Ainsi, avec l'avènement de la libéralisation, l'Algérie s'oriente vers une nouvelle organisation ayant pour pierre angulaire la création et le développement des petites et moyennes entreprises.

Cette fois, la stratégie de développement est basée sur la promotion de l'entrepreneuriat privé par la multiplication des PME/TPE.

Il a été institué une agence nationale pour la promotion et le suivi de l'investissement (APSI), une agence publique chargée de l'assistance de localisation et de promotion des investissements (CALPI).

Ces derniers ont été mis en place à l'échelle locale en vue d'assister les investisseurs dans le domaine foncier.

Le dispositif créé n'a toutefois pas contribué à la relance de l'investissement privé. Le constat de carence a débouché sur la révision du dispositif institutionnel mis en place à travers la promulgation, en 2001, de deux textes législatifs fondamentaux : l'ordonnance relative au développement de l'investissement (ordonnance n°01-03 du 20/08/2001) et la loi d'orientation sur la promotion de la PME (loi n°01-18 du 12 décembre 2001).

La loi d'orientation sur la promotion de l'entrepreneuriat privé promulgue des dispositions générales dont les principes fondamentaux définissent les mesures d'aide et de soutien à la promotion de la petite et moyenne entreprise.

Pour cela l'état a mis en place différents moyens pour arriver à cela comme :

- la création d'un fonds de garantie des prêts bancaires accordés aux PME ;
- celle du fonds d'appui à l'investissement ;
- celle de la caisse de garantie des crédits d'investissement ;
- celle du fonds de promotion de la compétitivité industrielle ;
- la mise en place du programme national de mise à niveau des PME face aux exigences du libre-échange et la mise en œuvre des accords d'association avec l'Union européenne;
- la mise en œuvre des programmes de micro-entreprises et du microcrédit et un fonds de garantie des risques liés aux microcrédits.

Ces deux textes législatifs suscités visent le renforcement du secteur privé porteur de croissance et l'amélioration de la compétitivité de l'économie algérienne par une contribution plus importante des PME/PMI.

Selon le ministère concerné, les mesures d'aide et de soutien à la promotion de la PME ont principalement pour objectifs d'encourager l'émergence de nouvelles entreprises et l'élargissement de leurs champs d'activité, d'adopter des politiques de formation et de gestion des ressources humaines qui favorisent la créativité, l'innovation et la culture entrepreneuriale, de faciliter l'accès des PME aux instruments et services financiers adaptés à leurs besoins, d'améliorer les prestations bancaires dans le traitement des

dossiers de financement des PME et enfin de promouvoir l'exportation des biens et services produits par les PME.

En somme, il faut signaler que de nombreux dispositifs et programmes tels que le contrat pré-emploi et le dispositif du microcrédit à l'exemple de l'ANSEJ, ont été appliqués pour encourager la création des PME, ainsi que les micro-entreprises, afin d'absorber le chômage excessif des jeunes.

En 2008, le secteur public assure l'équivalent de 15% du produit intérieur brut (PIB), le secteur privé demeure dominant avec 75% du PIB ; le nombre des entreprises publiques économiques est de 992 EPE, tandis que le nombre des PME privées s'élève à 314.¹¹

¹¹Ministère de l'Industrie et des Mines, Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes et des Systèmes d'Information ; Bulletin d'information statistique n°4 ; 2008.

L'Algérie a mis en place un programme quinquennal d'investissement public (2010-2014) consacrant plus de 286 milliards de dollars pour la réalisation des grands projets de développement.²

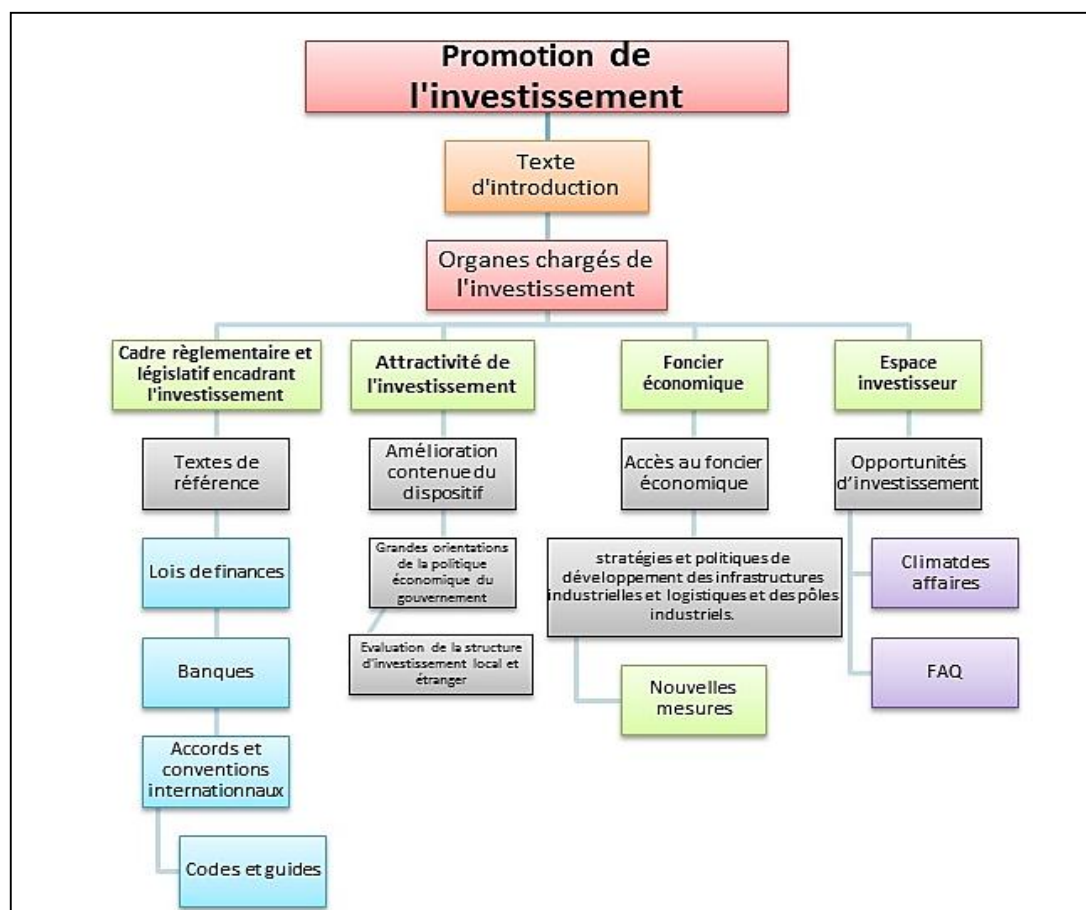
De plus, la Loi de finances 2014 comporte également un grand nombre de mesures encourageant les investisseurs et les activités productives.

Malgré les efforts du gouvernement en matière de lutte contre le chômage et d'encouragement à la création de l'entreprise, les résultats obtenus restent toujours insuffisants.

2.1.2. Principes régissant l'investissement

La figure ci-après illustre les organes chargés de l'investissement et sous compartiments qui les composent.

Figure n°3 :Politique promotion de l'investissement



Source : article «Investissement », mdipi.gov.dz.

² andpme.org.dz

La promotion de l'investissement pour encadrer et soutenir la mise en œuvre d'une politique attractive des investissements locaux et extérieurs dépend de l'efficacité et l'opérationnalité des actions engagées par les différentes structures et organes chargés de l'investissement. Dans ce cadre le Ministère de l'Industrie et des Mines à travers la Direction générale de la Promotion de l'Investissement s'est fixé certains préalables et conditions d'orientation dont principalement :

- Un traitement rigoureux et adapté du foncier industriel ;
- La fixation de mécanismes de soutien différenciés selon l'importance du segment industriel et de l'espace territorial visé (Hauts plateaux, Sud, zones frontalières) ;
- La mise en réseau des différents partenaires notamment : les investisseurs potentiels, les institutions de financement et les institutions de recherche/formation.

Au plan stratégique et en déclinaison des orientations du gouvernement, ces actions s'insèrent dans les opérations structurantes qui visent à l'instauration de grands espaces économiques de complémentarité et d'intégration à travers :

- le processus engagé dans le cadre de la mise en œuvre du déploiement des groupes industriels ;
- l'encouragement du partenariat économique secteur public / secteur privé,
- la dynamisation et le soutien aux investissements en cours de réalisation pour accélérer le rythme de réalisation ;
- valorisation des nouveaux investissements.
- orienter l'investissement vers les zones conciliant l'existence d'un potentiel d'investisseurs et d'un foncier industriel
- revoir les dispositifs de soutien et d'encouragements réservés à certaines filières prioritaires et à des segments d'activités de soutien ;
- soutenir tout développement industriel puisant dans la dynamique d'échange et/ou commerciale caractérisant l'espace économique auquel appartient l'Algérie ;
- accompagner et encourager toute émergence industrielle nationale ;
- concevoir et susciter un développement industriel associé à l'action publique ;
- réaliser une meilleure insertion et positionnement à l'échelle internationale à travers l'accompagnement de l'investissement industriel étranger et l'innovation.

Cette stratégie s'appuie sur un double atout : les potentialités et dynamiques nationales d'un côté et les possibilités d'insertion internationale de l'autre.

Ceci se traduit concrètement par une démarche qui :

- favorise l'ouverture tous azimuts à l'investissement industriel afin d'entretenir une base de création assez large ;
- assure un soutien ciblé dans le cas d'industries d'intégration dont le développement est lié à d'autres secteurs (agriculture, tourisme, mines, habitat) ;
- met en évidence et valorise l'Option Hauts Plateaux et Sud à travers une ouverture et un meilleur captage de l'investissement industriel au sens large, notamment par la mise en œuvre des mesures d'incitations et le régime des avantages qui y sont accordés.

Le cadre juridique régissant l'investissement en Algérie se réfère à :

- l'ordonnance n°01-03 du 20 aout 2001, modifiée et complétée, relative au développement de l'investissement abrogée par la loi 16-09 du 03 aout 2016, sauf les articles 06, 18 et 22 ;
- l'ordonnance n°08-04 du 1er septembre 2008 fixant les conditions et modalités de concession des terrains relevant du domaine privé de l'état destinés à la réalisation de projets d'investissement (modifiée par la loi de finances complémentaire pour 2011-Article 15 et la loi de finance 2015) Actualisation de l'ordonnance 08-04 ; de la loi de finance 2015 le 09 / 03/ 2015.

2.1.3. Les différents dispositifs et programmes mis en place par l'Etat pour encourager la création des PME en Algérie

L'Algérie a mis en place plusieurs dispositifs d'aide au financement de PME dont les principaux sont :

▪ L'ANSEJ

Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes, institution publique créée en 1996 chargée de l'encouragement, du soutien et de l'accompagnement à la création d'entreprise Le dispositif ANSEJ est réservé aux jeunes chômeurs (19-35ans) porteurs d'idée de projet de création d'entreprise.

Le processus d'accompagnement assuré par ce dispositif couvre les étapes de création de lancement et d'extension de l'entreprise. Il concerne des projets de création

dont le coût global ne dépasse pas les 10 Millions de dinars. Il est construit principalement autour des mesures d'aide suivantes :

-Assistance et encadrement personnalisés du jeune promoteur en matière de maturation du projet et d'élaboration du Business-Plan.

-Aides financières de l'ANSEJ :

- prêt non rémunéré représentant 28 à 29% du coût global du projet ;³
- bonification des intérêts bancaires.

- Assistance à l'obtention du financement :

Financement bancaire (70% ⁴du coût global du projet) à travers une procédure simplifiée par la mise en place du Comité de Sélection, de Validation et de Financement des Projets (CSVFP) et la garantie des crédits assurée par le fonds de caution mutuelle Risques/crédits jeunes.

Le dispositif propose deux formules de financement :

- Mixte : Apport personnel +Financement ANSEJ
- Triangulaire : Apport personnel+ Financement ANSEJ+ Financement bancaire selon la formule suivante :
 - apport personnel : 1 à 2% ⁵du coût global du projet ;
 - ANSEJ : 28 à 29% ⁶du coût global du projet,Prêt non rémunéré (PNR) ;
 - banque : 70% ⁷du coût global du projet.

Avantages fiscaux (exonération de TVA et abattement sur les droits de douane en phase de réalisation et exonération d'impôts en phase d'exploitation) ;

Coaching et formation à la gestion d'entreprise pendant le montage du projet et après la création de l'entreprise.

▪ L'ANDI

L'Agence Nationale de Développement de l'Investissement est une institution gouvernementale qui a pour mission la facilitation, la promotion et l'accompagnement de l'investissement et de la création d'entreprise à travers des régimes d'incitation qui s'articulent essentiellement autour de mesures d'exonération et de réduction fiscale.

Deux régimes d'avantages sont prévus : Le régime général s'applique aux investissements courants réalisés en dehors des zones à développer, et le régime

³ ansej.org.dz

⁴ Idem

⁵ Idem

⁶ Idem

⁷ Idem

dérogatoire s'applique aux investissements courants réalisés dans les zones à développer et à ceux présentant un intérêt particulier pour l'Etat.

L'ANDI est présente dans toutes les wilayas du pays à travers les « guichets uniques décentralisés » dont les coordonnées sont données en annexes.

Le guichet unique décentralisé est une structure qui regroupe les représentants locaux de l'ANDI et les organisations et administrations concernées par l'acte d'investissement (Registre de commerce, impôts, douanes, foncier ...). Le guichet unique a pour vocation d'être l'interlocuteur unique du promoteur dans l'esprit d'alléger et de faciliter les formalités et procédures administratives relatives au projet d'investissement.

▪ **La CNAC**

La caisse nationale d'assurance chômage prend en charge le dispositif de soutien à la création et l'extension d'activités réservé aux chômeurs promoteurs de 30 -50 ans, ayant perdu leur emploi. Le coût maximum est de 10 millions de dinars⁸. Les services assurés aux promoteurs par le dispositif intègre, à la fois :

-L'accompagnement personnalisé durant toutes les phases du projet et l'élaboration de Business Plan.

-Aides financières de la CNAC :

- Prêt non rémunéré représentant 28 à 29% ⁹du coût global du projet
- Bonification des intérêts bancaires.

Assistance à l'obtention du financement bancaire (70% ¹⁰du coût global du projet) à travers une procédure simplifiée par la mise en place du comité de sélection et validation et de financement des projets et la garantie des crédits par le fonds de caution mutuelle Risques/crédits investissements chômeurs promoteurs 30-50 ans.¹¹

Les investissements à réaliser dans ce cadre reposent exclusivement sur un mode de financement de type triangulaire, qui met en relation le promoteur, la banque et la CNAC à travers le montage suivant :

- Apport personnel : 1 à 2% ¹²du coût global du projet
- Financement CNAC : 28 à 29%¹³ du coût global du projet (Non rémunéré)

⁸ Cnac.dz

⁹ Idem

¹⁰ Idem

¹¹ Idem

¹² Idem

¹³ Idem

- Financement bancaire : 70% ¹⁴(intérêts bonifiés).
- Avantages fiscaux (exonération de TVA et abattement sur les droits de douane en phase de réalisation et exonération d'impôts en phase d'exploitation) ;
- Coaching et formation à la gestion d'entreprise pendant le montage du projet et après la création de l'entreprise ;
- validation des Acquis Professionnels.

C'est une mesure mise en œuvre en partenariat avec le Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnel, elle vise à évaluer et à valoriser l'expérience professionnelle des futurs promoteurs en situation d'absence de justificatif de qualification (certificat de qualification, diplôme ou certificat de travail). Cette opération est prise en charge financièrement par la CNAC.

- **L'ANGEM**

Agence Nationale de Gestion du Micro Crédit, développe un dispositif (le micro crédit) visant le développement des capacités individuelles des personnes à s'auto prendre en charge en créant leur propre activité. Le Micro Crédit est un prêt permettant l'achat d'un petit équipement et des matières premières de démarrage pour exercer une activité ou un métier.

Ce dispositif est destiné à tout citoyen de plus de 18 ans¹⁵ sans revenus ou disposant de revenus instables et irréguliers ainsi que les femmes au foyer. Il vise l'intégration économique et sociale à travers la création d'activités de production de biens et services en permettant l'accès au :

- crédit « achat de matière première » :

Le dispositif prévoit un financement à 100%(aucun apport du postulant au micro crédit) du montant d'achat de la matière première à travers un prêt non rémunéré (PNR), pour un coût global ne dépassant pas 100 000 DA.¹⁶

- crédit « acquisition de petits matériels et équipements » :

Le coût maximum de l'investissement est fixé à 1 million de dinars.¹⁷

Le montage financier proposé par le dispositif prévoit la formule suivante :

- Apport personnel : 1%¹⁸ du coût global du projet ;

¹⁴ Cnac.dz

¹⁵ angem.dz

¹⁶ Idem

¹⁷ Idem

- ANGEM : 29% ¹⁹du coût global à travers prêt non rémunéré
- Banque : 70% ²⁰du coût global (Intérêts bonifiés)

L'Agence est représentée par un réseau de 49 Coordinations de Wilayas appuyées par des cellules d'accompagnement mises en place pour accueillir, informer et aider les candidats au micro crédit à concrétiser leur projet.

▪ **Les Pépinières d'entreprise**

La pépinière d'entreprise, dénommée également incubateur est une structure publique d'appui, d'accueil, d'accompagnement et de soutien aux promoteurs de projets, mise en place par le ministère de la PME.

L'assistance apportée aux promoteurs consistent essentiellement à :

Héberger à durée déterminée les porteurs de projets et offrir les services suivants :

- Des bureaux ou locaux à durée déterminée ;
- Un mobilier bureautique et matériel informatique ;
- Documentation, Moyens de communication et de reprographie, Réseau internet, Fax téléphone, photocopie et tirage ;

Accompagner les promoteurs de projets dans toutes les démarches auprès :

- Des institutions financières ;
 - Des fonds d'aide et de soutien ;
 - Wilayas, communs et autres organismes en rapport avec leur projet.
 - Offrir les conseils personnalisés au plan financier, juridique, fiscal, Commercial et technique ;
 - Organiser toute forme d'animation, d'assistance, de formation spécifique et de suivi des porteurs de projets jusqu'à maturation et création de leur entreprise ;
- 04 Pépinières sont aujourd'hui opérationnelles, elles activent au niveau des villes suivantes : Oran, Annaba, Ghardaïa et Bordj Bouariridj.

▪ **Conseil national de concertation sur la PME**

Le Conseil national de concertation pour le développement de la PME a été installé, par le ministre de l'Industrie et des Mines. Ce Conseil se veut un espace pour « renforcer la concertation économique et promouvoir la coopération et l'intégration dans les

¹⁸ angem.dz

¹⁹ Idem

²⁰ Idem

efforts de développement économique ». Une de ses missions est de « créer un environnement adéquat pour booster l'activité économique et être un appui fort à la politique du Gouvernement qui accorde une place prépondérante à la mise en place d'un maillage important de PME ».

Monsieur Yousfi a également mis en exergue les efforts de l'Etat dans le suivi et le renforcement des petites et moyennes entreprises dont le nombre a augmenté ces 5 dernières années. « Au cours de cette période 60 000 entreprises ont été créées et cela a permis d'enregistrer fin 2016 quelque 1 022 621 unités soit 25 entreprises pour 1000 habitants qui emploient 2 540 698 salariés ».²¹

Ce réseau d'entreprises a souligné ce dernier « est dominé par 96 % de petites entreprises dont l'activité des services accapare 50 % et l'industrie de transformation seulement 9 % ». Beaucoup d'efforts selon le ministre restent à déployer pour « atteindre les normes internationales soit 45 entreprises pour 1000 habitants ».²² Yousfi a réitéré la volonté de l'Etat d'accorder son appui aux entreprises qui engendrent des produits prêts à l'exportation, une manière de renforcer les exportations hors hydrocarbures », a-t-il expliqué.

La mise en place du nouveau conseil remplace le Conseil consultatif de la PME installé en 2001 et qui n'est plus en mesure de répondre aux besoins de la nouvelle donne du marché, a reconnu le DG du conseil consultatif de la PME. Pour lui, « il faut un outil plus agressif dans le sens du développement de la PME ». C'est une nécessité à l'orée de la création du Fonds d'amorçage qui financera les entreprises nouvellement créés et aidé dans les travaux de recherche, de développement et d'intégration. Arif a révélé « qu'une opération de suivi des entreprises disparues est enclenchée et la loi incite sur des mesures d'accompagnement dès le début de la création de l'entreprise pour mieux la gérer d'autant plus que la mauvaise gestion s'avère l'une des causes essentielles des faillites »

▪ **Direction Générale de La Petite et Moyenne Entreprise (DGPME)**

Elle est chargée, notamment :

- d'encourager l'émergence d'un environnement assurant aux petites et moyennes entreprises le soutien et l'impulsion nécessaires à leur promotion et à leur développement ;

²¹Souhila Habib, « Installation du Conseil national de concertation sur la PME », 28 novembre 2017 M.A.J : Samedi 26 Octobre 2019 ; sudhorizons.dz.

²² Idem

- d'élaborer le programme de mise à niveau des petites et moyennes entreprises et s'assurer de sa mise en œuvre ;
- de veiller à la bonne affectation des fonds d'appui, de soutien et de garantie en vue de faciliter l'accès des petites et moyennes entreprises à des financements adaptés ;
- de veiller, en relation avec les organisations concernées, à l'élaboration d'un système d'information économique adapté aux petites et moyennes entreprises.

Elle est dirigée par un Directeur Général et comprend deux (2) divisions.

- La Division de la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise est chargée, notamment :
 - d'encourager la création de nouvelles petites et moyennes entreprises et l'élargissement de leur champ d'activité ;
 - de mettre en place un cadre de concertation avec le mouvement associatif et les organisations patronales des petites et moyennes entreprises ;
 - d'initier et de mettre en œuvre toute mesure de nature à instaurer un cadre de coordination avec les collectivités locales en vue de faciliter la création, la promotion et le développement des petites et moyennes entreprises ;
 - de participer à l'élaboration du programme de mise à niveau des petites et moyennes entreprises et de veiller à sa mise en œuvre.

La division est dirigée par un Chef de Division.

Trois directeurs d'études sont rattachés à la division et sont chargés :

- de la mise en place des conditions en vue de la promotion de nouvelles petites et moyennes entreprises ;
- de participer aux travaux et actions de promotion initiés par les instances de concertation et de coordination avec les collectivités locales, le mouvement associatif et les organisations patronales des petites et moyennes entreprises ;
- d'assurer, en relation avec les organismes concernés, le suivi de la mise en œuvre et de l'évaluation du programme de mise à niveau des petites et moyennes entreprises.

Chaque directeur d'études est assisté de deux (2) Chefs d'Etudes.

La Division d'Appui à la Petite et Moyenne Entreprise est chargée, notamment de :

- proposer toute mesure visant à encourager l'amélioration et le développement de la compétitivité des petites et moyennes entreprises afin de promouvoir le produit national et de le rendre conforme aux normes internationales ;

- proposer toute mesure de nature à favoriser l'accès des petites et moyennes entreprises aux marchés publics ;
- participer à l'élaboration des politiques de formation et de gestion des ressources humaines du secteur, qui favorisent et encouragent la créativité, l'innovation et la modernisation des petites et moyennes entreprises ;
- veiller, en relation avec les organisations concernées, à l'élaboration d'un système d'information économique adapté aux petites et moyennes entreprises.

La division est dirigée par un Chef de Division.

Trois directeurs d'études sont rattachés à la division et sont chargés de :

- la promotion, de l'amélioration, du développement de la compétitivité des produits des petites et moyennes entreprises ;
- suivi de l'affectation des fonds d'appui, de soutien et de garantie destinés aux petites et moyennes entreprises ;
- la réunion des conditions nécessaires, en relation avec les secteurs et organismes concernés, pour faciliter l'accès des petites et moyennes entreprises aux commandes publiques en conformité avec la réglementation en vigueur ;
- l'assistance des petites et moyennes entreprises en matière de management et de formation.

Chaque directeur d'études est assisté de deux chefs d'études.

Au-delà des dispositifs mis en place par l'état, l'introduction à la bourse des valeurs (SGBV) est une alternative au financement qui reste peu envisagé.

2.1.4. Activité de la bourse d'Alger

L'activité du parquet de la bourse d'Alger, pour le mois de mai, a enregistré une hausse par rapport au mois d'avril.

En effet, le montant global des transactions s'est inscrit à 13 230 170 DZD, soit une hausse de l'ordre de 6,16% par rapport au mois d'avril, où il a été observé une valeur transigée globale de 12 462 288 DZD. En ce qui concerne le volume transigé global, il est passé de 13 235 actions au mois d'avril, à 15 514 actions au mois de mai, soit une hausse de l'ordre de 17,21%.²³

²³Imene A ; « Bourse d'Alger: L'activité en hausse de plus de 6% en mai » ; algerie-eco.com ; 05 juin 2019, 11:48. Consulté en décembre 2019

Pour rappel, l'activité du parquet de la bourse d'Alger, pour le mois d'avril 2019, avait enregistré une baisse par rapport au mois de mars 2019.²⁴

Le montant global des transactions était à 12 462 288 DZD, soit une baisse de l'ordre de 33,51% par rapport au mois de mars, où il a été observé une valeur transigée globale de 18 743 537 DZD.²⁵

En ce qui concerne le volume transigé global, il est passé de 24 925 actions au mois de mars, à 13 235 actions au mois d'avril, soit une baisse de l'ordre de 46,90%.²⁶

2.1.5. Observation de l'évolution de la densité des PME sur le territoire algérien en quelques chiffres

Le bulletin d'information statistique du premier semestre de l'année 2017, présente des éclairages sur les éléments d'information de la structure et de l'évolution d'une population globale de 1 060 289 PME. Ces entreprises représentent une part majoritaire (97,7%) de Très Petite Entreprises (effectif de moins de 10 salariés), soit 1 035 891 PME, et emploient 2 601 958 salariés.

Le plan d'action du gouvernement vise la création d'un million de nouvelles PME durant le quinquennat 2015-2019.

Malheureusement, selon les chiffres de la CASNOS, la mortalité des PME privées (de type personne physique) ayant cessé leurs activités durant l'année le 1er semestre 2017, sont au nombre de 7890. Les activités des artisans sont les plus vulnérables avec 4910 radiés (soit environ 62,23% du total) et le secteur des exploitations agricoles en deuxième position avec 2 019 PME radiées soit 25,59% du total.

²⁴ Imene A ; « Bourse d'Alger: L'activité en hausse de plus de 6% en mai » ; algerie-eco.com ; 05 juin 2019, 11:48. Consulté en décembre 2019

²⁵ Idem

²⁶ Idem

Tableau n°1 : Observation de la population des PME en Algérie au 1^{er} semestre 2017

Population totale des PME (tous statuts confondus)		1060289
PME créées durant le 1^{er} semestre 2017		4166
Cessation d'activité (PME privées)		9941
PMI privées		92804
PME publiques		264
Densité des PME (Nombre de PME pour 1000 habitants)	Tous statuts juridiques confondus / Moyenne internationale	23/45
	Personnes morales / Moyenne internationale	17/45
Emplois (agents)		2601958
Importations (millions de \$)		22986
Exportations (millions de \$)		18141

Source : Bulletin d'information statistique n°31 ; ministère de l'industrie et des mines ; 2017

En termes de densité, selon les dernières statistiques de l'ONS sur la démographie (40,4 Millions d'habitants au 1er janvier 2016) la moyenne nationale des PME est de l'ordre de 23 PME (tous statuts confondus) pour 1.000 habitants.

Ce ratio national diminue à 17 pour 1.000 habitants pour les PME privées de type « personnes morales » et présente un écart important d'une région à l'autre du pays : 20 PME privées pour 1000 habitants au Nord du pays, 13 PME privées pour 1000 habitants dans la région des Hauts Plateaux. 16 PME privées pour 1000 habitants dans la région du Sud.

Tableau n°2: Densité des PME privée par région

Régions	Nombre de PME au 1 ^{er} semestre 2017	Population par wilaya (2008)	Densité (‰)
Nord	415242	21075874	20
Hauts-Plateaux	129767	9765202	13
Sud	50801	3238954	16
Total	595810	34080030	17

Source : ONS, 2017

Durant le 1er semestre 2017, 9 941 PME privées étaient radiées, dont 2 051 sont des personnes morales et 7 890 PME personnes physiques.

Tableau n°3: Mortalité des PME privées

Types de PME privées	Personnes morales	Personnes Physiques	Total
Nombre de cessation d'activité	2051	7890	9941
Part en %	20,63	79,37	100

Source : CASNOS

Nous observons une part importante de PME privée radiée (éteinte) :

Les PME de type personnes morales ayant été radiées durant le 1er semestre 2017, sont au nombre de 20 51. Ce nombre est visiblement en baisse par rapport aux 3 338 enregistrées à la fin du 1er semestre 2016.

Tableau n°4: Mortalité des PME privées par secteur d'activité

Secteur d'activité	1 ^{er} semestre 2016	1 ^{er} semestre 2017	Evolution	
	Nombre de PME	Nombre de PME	Nombre de PME	Evolution en %
Agriculture et pêche	53	23	-30	-56,60
Hydrocarbures, énergies, mines et services liés	83	8	-75	-90,36
BTPH	47	520	473	1006,38
Industries manufacturières	1433	221	-1212	-84,58
Services	1722	1279	-443	-25,73
Total	3338	2051	-1287	-38,56

Source : CNAS

Entre le 1er semestre 2016 et le 1er semestre 2017, une régression de la mortalité est observée dans tous les secteurs, hormis le secteur BTPH qui marque une progression de 473 PME soit un taux de 1006,38% par rapport au 1er semestre 2016.

Selon les chiffres de la CASNOS, les PME de type personne physique ayant cessé leurs activités durant l'année le 1er semestre 2017, sont au nombre de 7890. Les activités des artisans sont les plus vulnérables avec 4910 radiés (soit environ 62,23% du total) et le secteur des exploitations agricoles en deuxième position avec 2 019 PME radiées soit 25,59% du total.

Tableau n°5: la mortalité des pme privée

Secteur	Santé	Justice	Exploitation agricole	Artisanat	Total
Nombre de cessation d'activité	710	251	2019	49,10	7890
Part en %	9	3,18	25,59	62,23	100

Source : CASNOS

Plusieurs mesures de lutte contre ce phénomène de mortalité es PME ont donc été pensée par le gouvernement algérien

2.1.6. Forces et faiblesses actuelles des PME en Algérie

L'environnement des affaires en Algérie est caractérisé par quelques forces et faiblesse dont voici les plus fréquentes :

➤ Les forces de la PME

La PME présente généralement une structure simple et flexible qui lui permet d'être réactive à toute modification de l'environnement. Cette organisation entraîne de faibles coûts de structure, ce qui peut lui donner un avantage concurrentiel par rapport à la grande entreprise (G.E). Cependant dans une phase d'expansion qui pourrait entraîner des modifications de sa structure, la PME devra faire en sorte que ses coûts soient absorbés par les ventes futures.

Les niveaux hiérarchiques étant souvent très réduits, les processus de décisions sont plus rapides pour régler les problèmes liés à l'activité. L'information circule également, de manière plus efficace, même si elle revêt un caractère informel.

Dans les PME, les salariés peuvent être plus motivés que dans une G.E, en effet, ils peuvent se sentir plus impliqués dans la pérennité de la PME car, cette dernière n'offre pas toutes les possibilités d'une G.E.

De plus la taille de la PME, permet aux salariés d'être plus souvent associés aux prises de décisions.

➤ Les faiblesses de la PME

La taille de la PME est aussi un handicap ; en effet, la PME est fragile de par son domaine d'activité si la PME est mono-produit, une chute de la demande entraînera une baisse des revenus que la PME ne pourra pas compenser par un autre produit.

La PME qui dépend d'un seul client, par exemple dans la grande distribution, ou d'un seul fournisseur, est exposé à un risque économique très important.

La PME peut également rencontrer des problèmes de financement liés à son développement : manque de capacités financières en terme de fonds propres, autofinancement, instabilité de leur résultat, ceux-ci les amènent à recourir à l'endettement pour le financement de leur investissement et de leurs besoins de trésorerie ; ainsi l'insuffisance des moyens financiers, freine la gestion prévisionnelle des compétences.

En effet, les banques sont souvent prudentes à accorder des crédits, quand les PME ne sont pas adossées à de grands groupes.

La PME en Algérie souffre d'une panoplie de freins assez considérables, ne lui permettant pas de grandir et d'évoluer dans son domaine d'activité. Ayant chacune sa spécificité, (type, taille, filière, localisation...), les entreprises algériennes se partagent des obstacles liés majoritairement aux incertitudes concernant le marché, difficultés d'accès aux financements, aux crédits et aux fonciers, difficultés en interne, complexité et

lourdeur des procédures administratives, bureaucratie, manque d'accompagnement, secteur informel....etc.

Nous pouvons distinguer les entraves les plus considérables de plusieurs aspects :

Sur l'aspect financier nous constatons :

- un manque de ressources pour s'autofinancer en vue d'une création, investissement ou expansion ;
- une lenteur des financements bancaires et lourdeur des dossiers à fournir ;
- des réponses négatives aux dossiers bancaires ;
- des écarts des délais de paiement fournisseurs et clients.

Sur l'aspect immobilier nous constatons :

- un manque de disponibilité ;
- de mauvaises localisations ;
- un coût élevé.

Sur l'aspect administratif nous constatons :

- la lourdeur des dossiers administratifs ;
- la lenteur dans le traitement des dossiers et les délais de réponses ;
- la bureaucratie ;
- la corruption et absence de transparence ;
- l'insuffisance des infrastructures (guichet centralisé...) ;
- la marginalisation territoriale (notamment les régions du sud).

Du point de vue de la gestion en interne, nous observons des :

- problèmes de recrutement d'agents qualifiés ;
- manques ou absence d'encadrement ;
- détériorations et absence de communication dans l'entreprise ;
- centralisations du pouvoir de décision.

Sur le plan commercial nous observons :

- le monopole de certaines parts du marché par les entreprises publiques ;
- des études de marché non basées ;
- des incertitudes concernant le marché et sa pérennité freinant la volonté d'investir ;
- un secteur informel ;
- le manque de compétence marketing ;

- le manque de développement à l'export.

Il en reste, quelques autres obstacles, moins considérables mais influençables sur le développement de l'entreprise, tels que : le retard technologique, la réticence aux changements, les anciennes pratiques de gestion, l'absence d'accompagnement notamment pour les jeunes entrepreneurs...

2.1.7. Mesures en faveur des PME de la loi de finance 2018

Plusieurs mesures pour le développement des PME seront introduites dans le projet de loi de finances 2018 (PLF 2018), et ce, en application de la nouvelle loi d'orientation sur le développement de la petite et moyenne entreprise (PME) promulguée en début 2017, a indiqué à l'APS le directeur général de la PME au ministère de l'Industrie et des Mines.

Section2- Le plan de mise à niveau des PME en Algérie

Les guides du Programme National de Mise à Niveau des PME (PNMAN-PME) ont été élaborés par l'Agence Nationale de Développement de la PME (ANDPME) avec le concours du Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maîtrise des Technologies d'Information et de Communication, financé par l'Algérie et l'Union européenne.

L'objectif visé à travers ces guides est d'informer de manière simple et pratique toutes les parties prenantes du PNMAN-PME (entreprises, consultants, structures intermédiaires d'appui aux entreprises, etc.), en vue de faciliter leur compréhension et leur accès aux aides mises en place par les pouvoirs publics à travers le PNMAN-PME.

Le contenu des guides n'est pas exhaustif et l'articulation des sujets traités a été élaborée en tenant compte des aides inscrites au Fonds d'affectation spécial N° 302-124, intitulé « Fonds national de Mise à Niveau des PME ».

En fonction du sujet traité, les guides se composent de fiches indiquant les objectifs, les résultats attendus, la population cible, les prérequis, les activités et le budget estimatif de chaque action de mise à niveau.

2.2.1. Présentation de l'Agence Nationale de Développement de la PME(ANDPME)

L'ANDPME est l'Agence Nationale de Développement de la PME, elle a été créée par décret exécutif N° 05 165 du 03 mai 2005.

C'est un établissement public à caractère administratif, doté de la personne morale et de l'autonomie financière, placé sous la tutelle du ministre chargé de la PME qui en préside le conseil d'orientation et de surveillance tel que prévu par le décret exécutif N° 05 165 du 03 mai 2005.

L'ANDPME est l'instrument de l'Etat en matière de mise en œuvre de la politique nationale de développement de la petite et moyenne entreprise.

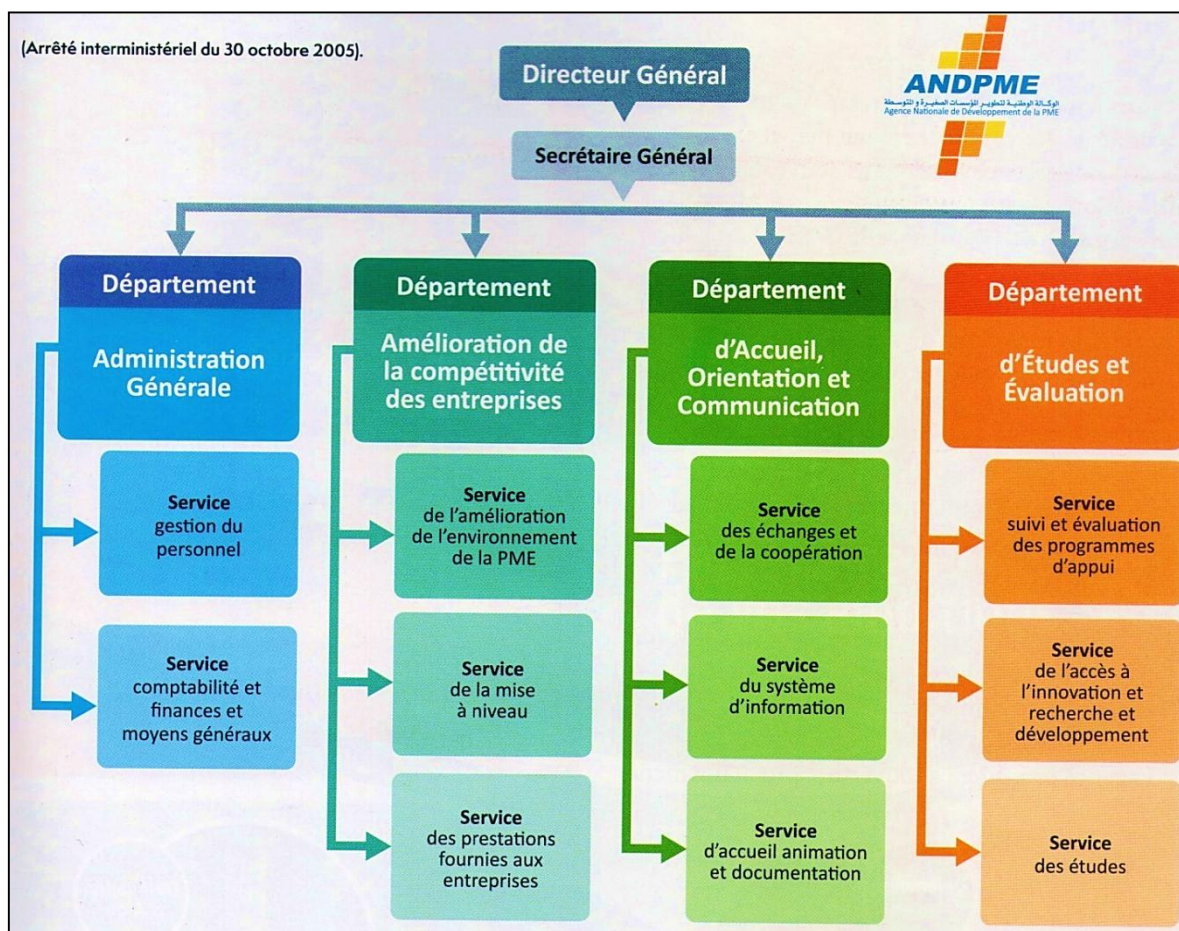
L'Agence Nationale de Développement de la PME sous tutelle du Ministère de l'industrie de la PME et de la promotion de l'investissement, a été chargée de la mise en œuvre du programme National de mise à niveau, doté d'un budget de 386 milliards de dinars au profit de 20 000 PME algériennes.

Le département ministériel dont dépend cette agence envisage aussi la création de 200.000 entreprises.

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

Cet organisme est organisé et hiérarchisé tel que le présente la figure qui suit :

Figure n°4 : Organigramme de l'ANDPME



Source : Atout PME, Ministère de l'industrie et des mines, ANDPME, n°1, janvier 2015, p.9.

2.2.2-Définition du programme national de mise à niveau (PNMAN)

Le Programme National de Mise à Niveau (PNMAN) prévoit l'octroi de subventions à toute PME algérienne qui adhère au Programme et met en œuvre des actions de mise à niveau éligibles. La mise à niveau des PME, est avant tout, un processus continu d'apprentissage, de réflexion, d'information et d'acculturation, en vue d'acquérir des attitudes nouvelles, des réflexes et des comportements d'entrepreneurs, et des méthodes de management dynamiques et innovantes .

Le processus de mise à niveau passe par plusieurs étapes, mais chaque entreprise aura son parcours propre dans la mise à niveau, selon ses spécificités. On identifie quatre grandes étapes :

L'étape 1: Le déclic

C'est une étape préparatoire qui vise à faire prendre conscience au chef d'entreprise de ses insuffisances et de celles de son entreprise. Cette étape se réalise au travers d'un

pré-diagnostic qui est une première mise à niveau rapide au cours de laquelle les problèmes de l'entreprise sont identifiés et validés.

L'étape 2: L'adoption des bonnes pratiques de gestion et la mise en place d'une organisation fonctionnelle

Il s'agit au cours de ce stade de mettre en place ou d'optimiser des fonctions d'entreprise si elles n'existent pas ou sont mal organisées. L'entreprise prend forme.

L'étape 3: Le développement fonctionnel

A ce niveau l'entreprise engage sa mise à niveau proprement dite sur des actions d'ordre spécifique et sur la base des acquis des étapes précédentes.

Ces actions portent sur : le renforcement des ressources humaines à différents niveaux, le chef d'entreprise apprend à déléguer des responsabilités, à faire travailler une équipe et à faire confiance à des compétences.

L'étape 4 : L'anticipation et la conformité aux standards internationaux

A ce stade le chef d'entreprise se met en situation d'anticipation sur l'avenir de l'entreprise et s'engage sur des actions de type sophistiqué, telles que :

- mise en place de systèmes qualité en vue de certification selon les normes internationales telles que iso 9001, BPF, ISO 22000, etc ;
- marquage CE, plans d'action pour l'exportation ;
- élaboration d'une stratégie d'entreprise, projets de partenariat ;
- mise en place de R&D, veille technologique.

Cependant, la mise à niveau n'est pas une opération unique, limitée dans le temps. Aucune entreprise ne peut dire: «j'ai terminé ma mise à niveau !», notamment si l'on doit tenir compte des changements permanents qui interviennent dans l'environnement technique, commercial et financier de la PME. C'est dans ce sens que l'on ne peut limiter la mise à niveau à une opération de certification qui est appelée elle-même à être entretenue et perfectionnée.

Il s'agit plutôt d'un parcours jalonné d'actions de mise à niveau; chaque action a un contenu et des objectifs spécifiques et mesurables, et détermine la prochaine.

Le chef d'entreprise peut à tout moment faire une pause dans son processus de mise à niveau, ou permettre un temps de consolidation des acquis des actions de mise à niveau précédentes.

Par ailleurs, la mise à niveau est un processus essentiellement immatériel. Elle ne consiste pas à changer à un moment donné ses équipements ou élargir son potentiel de production.

L'acquisition d'équipement fait partie d'un processus de décision à caractère économique pour laquelle des aides spécifiques sont prévues en accompagnement à la mise à niveau.

Le PNMAN prévoit les principales rubriques d'actions éligibles suivantes :

- le pré-diagnostic ;
- le diagnostic ;
- les investissements en matériel de productivité ;
- le coaching ou accompagnement dans le domaine de l'expertise financière ;
- les investissements en technologies et systèmes d'information ;
- le coaching ou accompagnement dans le domaine des TIC ;
- le coaching ou accompagnement dans le domaine des exportations ;
- l'encadrement ;
- les investissements immatériels ;
- la certification. ;
- le coaching innovation.

Observons le Programme National de Mise à Niveau des PME en quelques chiffres: l'objectif à atteindre est de 20 000 entreprises et s'est donné une durée de réalisation de cinq ans. Les populations ciblées sont les Petites et Moyennes Entreprises (PME) ainsi que tout l'environnement de la PME. Le coût total du programme, à la charge de l'État, s'élève à 385 736 000 000 DA.²⁷ La Source de financement est le budget de l'État, c'est le fonds d'affectation spécial n° 302-124 intitulé «Fonds national de mise à niveau des PME». L'objectif du programme national de mise à niveau est d'accompagner les PME dans le but de leur permettre d'améliorer leur compétitivité. Ainsi que le renforcement de leur positionnement sur le marché local et les marchés extérieurs.

L'atteinte de cet objectif nécessite la mise en œuvre de programmes opérationnels organisés en actions internes à l'entreprise, mais aussi en actions orientés vers

²⁷www.mdipi.gov.dz

l'amélioration de l'environnement de l'entreprise, ainsi que vers l'amélioration des conditions de fonctionnement de l'économie.

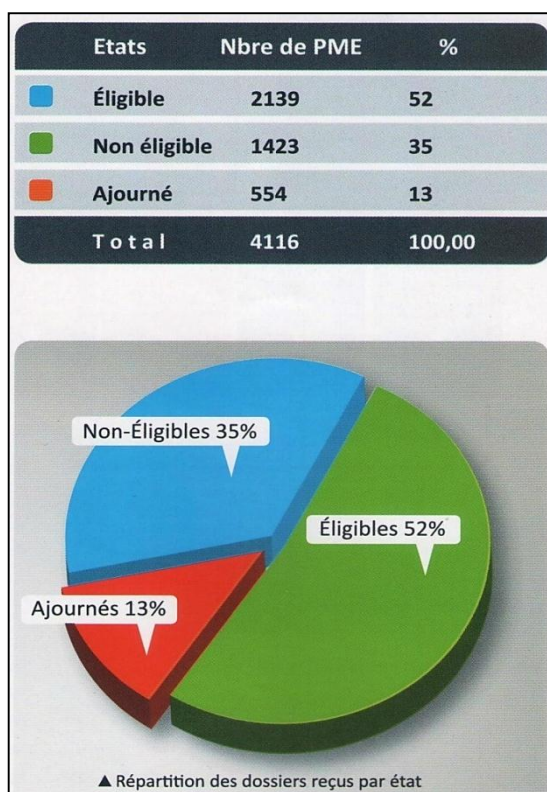
Les dossiers traités peuvent alors être éligibles, non-éligible ou ajournés.

La PME éligible est :

- une entreprise algérienne ;
- possédant un effectif de 05 salariés au minimum ;
- en activité depuis deux (02) ans ;
- ayant une structure financière équilibrée. (bilans positifs).

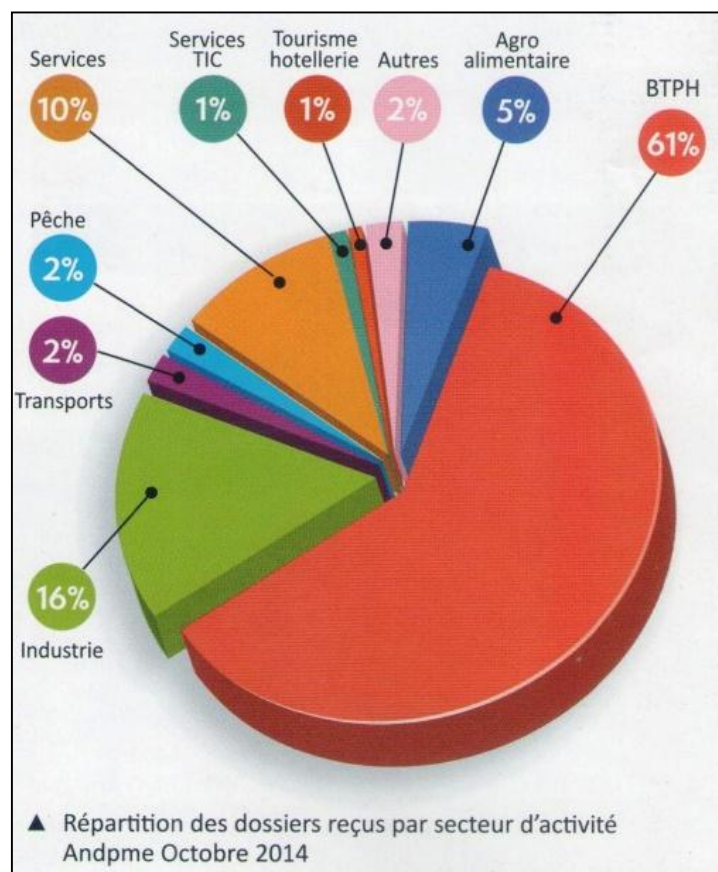
Nous pouvons alors observer les chiffres suivants et établir un diagramme qui montre la part des dossiers étudiés :

Figures n° 5 : Répartition des dossiers reçus par état



Source : revue Atout PME, Ministère de l'industrie et des mines, ANDPME, janvier 2015, n°1, p.15.

Nous pouvons également établir une répartition de ces dossiers par secteurs d'activité tel que le démontre le diagramme ci-après :

Figure n°6 : répartition des dossiers par secteur d'activité

Source : revue Atout PME, Ministère de l'industrie et des mines, ANDPME, janvier 2015, n°1, p.15.

Conformément aux conclusions du conseil des ministres du 11 juillet 2010, les critères sectoriels retenus pour l'éligibilité au fonds national de mise à niveau des PME sont fondées sur l'appartenance des entreprises aux secteurs de l'industrie, du BTPH, du tourisme et hôtellerie, des transports, de la pêche, des services et des services TIC. Suivant la taille de l'entreprise, l'éligibilité concerne les entreprises d'une taille égale ou supérieure à 10 employés équivalents permanents sauf BTPH ou taille minimale sera de 20 employés.

2.2.2.1. Déroulement du Plan de Mise à Niveau dans le fonds

Le plan d'action est élaboré sur la base des objectifs à atteindre et de la stratégie d'intervention. Chaque action est décrite dans toutes ses composantes dans une fiche action.

Le plan de mise à niveau doit être accompagné d'un plan de financement et d'une étude de faisabilité qui démontrent la capacité de l'entreprise à le mettre en œuvre.

La figure suivante illustre cet enchainement d'actions :

Figure n°7 : Les étapes de réalisation d'un diagnostic



Source : revue Atout PME, Ministère de l'industrie et des mines, ANDPME, n°2, décembre 2015, p.15.p.44

Chacune de ces étapes donne lieu à un rapport qui fait l'objet d'une validation par l'entreprise :

a. Présentation de l'entreprise et vision du manager

Le Diagnostic de mise à niveau commence par l'identification de l'entreprise :

- Nom, adresse, autres coordonnées et activités de l'entreprise

- Date de création et fondateurs
- Les actionnaires (liste des actionnaires et parts du capital)
- Les dirigeants actuels
- La situation juridique
- L'évolution du capital : montant du capital à la création, les dates et montants des modifications intervenues par la suite
- La relation avec des groupes d'entreprises : type de relation (participation, filiales, société mère), et présentation des groupes (sociétés du groupe et activités)
- L'évolution qualitative et quantitative des activités : produits initiaux, produits introduits ultérieurement et dates d'introduction sur le marché
- Les projets en cours et futurs de l'entreprise : recherche et développement, investissements en équipements, construction et aménagement des ateliers, équipements informatiques, logiciels, certification, typique²⁸ qualité sécurité et environnement, recrutement, partenariat...

Ces éléments sont complétés par la présentation de la vision du dirigeant : problématique de l'entreprise, telle qu'elle est identifiée et perçue par le dirigeant avant la mission d'expertise et les attentes des dirigeants par rapport à cette mission.

b. Positionnement stratégique de l'entreprise

Pour appréhender ce positionnement, il faut procéder comme suit :

- analyser les facteurs de l'environnement macro-économique et concurrentiel, en vue de dégager les opportunités et les menaces liées à l'activité de l'entreprise ;
- identifier les dimensions actuelles des marchés (national, régional et interrégional) en termes de demande/offre des produits de l'entreprise ;
- analyser la dynamique de ces marchés (en particulier la demande) dans les dernières années et formuler l'hypothèse des prévisions de croissance à moyen terme ;
- évaluer les forces et faiblesses des principaux concurrents ;
- identifier les enjeux commerciaux et techniques (innovation, maîtrise de la qualité, sécurité, environnement, développement durable) ;

²⁸Tryptique : Plan, projet, programme qui comporte trois parties- selon la définition prélevée sur le site « larousse.fr »

- vérifier les changements intervenus dans les goûts des consommateurs et dans les habitudes de consommation ;
- estimer la position concurrentielle de l'entreprise dans la perspective de 3 à 5 ans ;
- protections tarifaires et non tarifaires.

c. Analyse des différentes fonctions de l'entreprise

c1) Tout d'abord, le diagnostic des fonctions commerciales et marketing de l'entreprise sont primordiaux :

- Diagnostic de la fonction commerciale
 - Produits fabriqués : Gamme de produits, chiffres d'affaires, prix et politique des prix par rapport à la concurrence, analyse du CA par client, par région, circuits de distribution, promotion...
 - Parts de marché : L'entreprise connaît-elle sa part de marché et ses principaux concurrents?...
 - Structure de la clientèle : Nature, répartition géographique, solvabilité, fidélisation...
 - Suivi des ventes et prévisions à travers :
 - l'évaluation du système de suivi des objectifs des ventes
 - le diagramme de l'évolution des stocks sur l'année
 - l'élaboration des prévisions de vente et lien avec la production
 - Organisation commerciale : Organigramme de la fonction commerciale, prise de commandes, livraison, facturation, recouvrement, système de rémunération de la force de vente, système d'information commerciale, délais de livraison, conditions de vente
 - Organisation de la force de vente et logistique qui s'articule autour de
 - la force de vente : nombre, répartition, moyens de transport...
 - l'évaluation des compétences de la force de vente
 - Objectifs assignés à la force de vente et évaluation de sa performance
 - Réseau de distribution :
 - Circuit de distribution de l'entreprise
 - Exportations
 - Comparaison avec les circuits de distribution des principaux concurrents
 - Objectifs et stratégie de l'entreprise en matière de distribution.

- Le diagnostic de la fonction marketing, celui-ci s'articule autour de :
 - l'organisation et structure du service marketing
 - l'évaluation du budget alloué à la communication
 - l'appréciation de la stratégie de marketing, segmentation de la demande, donnée par segment, comparaison avec les budgets de communication alloués par les principaux concurrents
 - plan de communication opérationnel : Organisation de la force de vente, promotion et animation des ventes, communication et publicité, services associés, exemples :
 - Renforcement des structures organisationnelles et commerciales
 - Renforcement de la fonction marketing
 - Développement de l'image de marque de la PME

c2) Le diagnostic de la fonction technique comprend plusieurs sous diagnostics et permet d'analyser les :

- Infrastructures :
 - Layout
 - Réseaux d'utilitaires (électricité, gaz, l'eau et son traitement...)
 - Flux matières
 - Bâtiments administratifs
- Matières premières et emballages
- Matières premières et sources d'approvisionnement (importations et approvisionnement local)
- Emballages et sources d'approvisionnement
- Gestion de stocks
- Organisation des fonctions achats et approvisionnements de la PME
 - Produits fabriqués :
 - Description technique
 - Veille documentaire (règlements et normes) ;
 - Process de fabrication :
 - Description du process de fabrication de chaque produit ;
 - Niveau d'automatisation (process à fort taux de main-d'œuvre ou à fort taux de capital) ;
 - Capacité²⁹ des équipements ;

29 La capacité, parfois appelée Capacité processus ou Capacité machine est une notion utilisée pour la maîtrise statistique des procédés -d'après wikipedia.fr-

- Capacité du process
- Taux d'utilisation
- Goulots d'étranglement...
 - Planification et suivi de la production :
- Planification, ordonnancement et lancement de la production
- Suivi de la production
- Identification et traçabilité des produits
- Contrôle qualité
 - Stockage et expédition :
- Aires de stockage
- Moyens de manutention
- Organisation et maîtrise des expéditions
 - Maintenance des équipements et entretien des bâtiments :
- Organisation de la maintenance des équipements (personnel affecté à la maintenance, recours à la sous-traitance, planning de maintenance)
- Maintenance corrective
- Maintenance préventive
- Entretien des bâtiments
 - Qualité, sécurité et environnement :
- Existence de systèmes de management de la qualité, de l'hygiène, de la sécurité et de l'environnement
- Marques, marquages, labels, traitement du retour d'information (SAV, clients...)

Pour certains secteurs tels que l'agroalimentaire, les ressources halieutiques, la pharmacie..., l'évaluation des conditions de l'hygiène et de la sécurité est obligatoire, en application de la réglementation en vigueur.

- Autres services :
 - Recherche et développement
 - Bureau d'études
 - Laboratoires
 - Management de projets
- On peut citer pour exemples :
- Optimisation des systèmes de management
 - Mise à niveau des process
 - Informatisation de fonctions

- Renforcement des fonctions techniques
 - Diagnostic de la situation financière :

a) Analyse globale de l'entreprise :

Une appréciation de la situation financière est réalisée sur la base de l'étude des trois derniers bilans et comptes d'exploitation :

- Analyse du haut de bilan :
 - Immobilisations
 - Niveau de capitalisation
- Analyse structurelle :
 - Fonds de roulement
 - Besoins en fonds de roulement d'exploitation
 - Besoin en fonds de roulement total
- Analyse des ratios de structure et d'endettement :
 - Ratio de structure financière
 - Ratio de solvabilité
 - Ratio de dépendance financière
 - Coût de l'endettement
- Analyse d'exploitation :
 - Évolution de la marge brute
 - Évolution de la valeur ajoutée
 - Évolution des résultats bruts d'exploitation

b) Analyse par produit :

Établir pour chaque produit, les coûts, prix de revient et marge, en indiquant la méthode de ventilation des coûts utilisée.

c) Comparaison avec la profession :

- Évaluation des principaux indicateurs clés de performance : CA, CA/employé ; VA/CA ; bénéfice/CA ; structure du CA (% MP, % Personnel, % marketing, % R&D)
- Comparaison avec les données des entreprises de la profession au niveau local et international, si elles sont disponibles

d) Gestion :

- Analyse de la gestion de la trésorerie
- Étude des objectifs de l'entreprise en termes de résultats
- Optimisation de la politique financière

- Diagnostic du management, des ressources humaines et du système d'information :

a) Analyse de l'organisation et du système d'information

L'analyse porte sur :

- La conformité du personnel aux règles d'organisation (procédures, organigramme)
- Le degré de flexibilité des procédures et des attributions (délégation de pouvoir, mode de management)
- Le degré de stabilité et d'adaptation aux mutations de l'environnement et aux évolutions de l'entreprise
- La fiabilité des circuits d'information et le degré de synergie entre les différentes unités (support, contenu, réunion, fréquence...)

b) Analyse quantitative des ressources humaines

L'analyse porte sur :

- L'évolution des effectifs durant les trois dernières années
- La nature des effectifs (permanents/occasionnels, âge...)
- La structure des effectifs (taux d'encadrement, répartition de l'effectif par catégorie et par niveau de base, répartition de l'effectif par fonction)
- La pyramide des âges et de l'ancienneté
- L'absentéisme et le taux de turnover

c) Analyse qualitative des ressources humaines :

L'analyse porte sur :

- Le Management et la gestion du personnel
- Les compétences et les savoir-faire
- Les emplois sensibles et les compétences clés
- La polyvalence du personnel
- Les procédures de recrutement
- Les qualifications existantes par rapport aux exigences des compétences
- Les conditions de travail
- La politique de rémunération et de motivation

Exemples :

- Identification des besoins en management : mise en place d'un système de management de la qualité
- Identification des besoins en système d'information
- Identification des compétences clés
- Identification des besoins de formation

2.2.2.2. Déroulement du Plan de Mise à Niveau dans la forme :

Le plan de mise à niveau est une réponse exhaustive à la question : quel est le niveau de compétitivité que l'entreprise devra – et pourra – atteindre dans le contexte de son marché et de son environnement ?

Le plan de mise à niveau sera établi si, et seulement si, les conclusions du diagnostic sont positives.

Le plan de mise à niveau se fixe les objectifs à atteindre à court terme (1 à 2 ans) et à moyen terme (3 à 5 ans) ainsi que la stratégie à mettre en œuvre pour réaliser ces objectifs, pouvant être une reformulation des politiques (politique de production et/ou politique commerciale et/ou politique financière...), une modification des moyens ou encore un changement des méthodes de gestion.

Les actions préconisées sont structurées comme suit :

Tableau n°6 : Les actions préconisées

Pourquoi ?	Rappel des motifs et des conclusions du diagnostic
Quoi ?	Définition des objectifs à atteindre
Comment ?	Description des actions, des moyens humains et matériels à mettre en œuvre
Quand ?	Définition du calendrier et de la programmation des actions dans le temps
Qui ?	Définition et affectation des tâches et responsabilités, exécution, coordination et contrôle
Combien ?	Chiffrage financier et budgétisation, comparaison coûts et avantages
Comment ?	Définition des indicateurs de contrôle des résultats et effets ou impacts des mesures préconisées

Source : Programme national de mise à niveau des PME, ANDMPE, édition 2013

a. Expertise :

L'étude de diagnostic du Plan de Mise à Niveau peut être confiée par l'entreprise à un bureau d'études de son choix (consultation restreinte à un collectif de bureaux d'études de son choix).

La liberté du chef d'entreprise est à cet effet totale, à condition que ce bureau d'études réponde aux exigences de sérieux et de compétence requises par le PNMAN.

L'équipe intervenante présentée par le bureau d'études devra comprendre au moins trois consultants ayant une très bonne formation technique et économique ainsi qu'une expérience dans le domaine des études de façon à assurer la compétence requise.

Ils doivent également maîtriser parfaitement les méthodes d'analyse et d'évaluation, de développement et de restructuration des PME et avoir effectué des travaux de restructuration et/ou de mise à niveau des PME.

Ils devront en outre disposer d'une expérience suffisante dans le secteur dans lequel ils auront à intervenir (en particulier pour les aspects techniques, technologiques et positionnement stratégique).

Ces consultants devront couvrir, chacun en ce qui le concerne, les aspects suivants :

- Technologie, production, recherche et développement, management qualité, sécurité et environnement, positionnement stratégique
 - Marché/commercialisation et marketing/positionnement stratégique
 - Organisation, gestion/finance, gestion des ressources humaines, approvisionnement
- b. Durée, délai d'exécution, étapes de déroulement et coût de la mission :

Un délai de six mois est fixé pour l'exécution de la mission à compter de la date de signature de la convention par la PME et le bureau d'études, de la transmission du bon de commande et du versement de sa quote-part par la PME.

Ce délai inclut la durée de la prestation, la production des livrables et les délais de validation par la PME et l'ANDPME.

Une estimation de l'expertise et des délais d'exécution d'une mission de diagnostic/plan de mise à niveau est donnée ci-dessous à titre indicatif :

Estimation des durées totales d'intervention des experts en homme/jour :

- Très Petite Entreprise – (1 à 9 salariés) : 10 h/j³⁰
- Petite Entreprise – (10 à 49 employés) : 20 h/j
- Moyenne Entreprise (50 à 250 employés) : 40 h/j

L'entreprise dispose en tout d'un délai de 30 mois pour la réalisation de son plan de mise à niveau (diagnostic compris).³¹

Au travers de ses instruments d'accompagnement et de suivi des PME, l'ANDPME s'est fixé des objectifs allant de 2014 à 2017, regroupés dans le tableau ci-après :

³⁰ L'étude de positionnement stratégique n'est pas exigée pour le diagnostic de la TPE

³¹ Programme national de mise à niveau des PME, ANDMPE, édition 2013

Tableau n° 7 : Objectifset actions fixées par l'ANDPME sur la période 2015-2017

Objectifs	Actions	Objectifs quantitatifs	Intervenants	Echéances
Mise en place d'outils d'aide à la décision	Réalisation des études de branches d'activités	15 études	ANDPME - Ordonnateur Expertise nationale et/ou étrangère	2017
	Réalisation d'études des filières	26 études		
	Réalisation d'études générales (cartes de ressources, potentiel et opportunités)	48 études		
Renforcement des capacités des cadres de l'ANDPME et des acteurs de la mise à niveau	Formation des formateurs	30 à raison de 10 par année	ANDPME - Ordonnateur Expertise nationale et/ou étrangère et Centre de compétences	2017
	Formation des cadres	70		2017
	Renforcement des capacités des bureaux d'études	300 actions de formation, soit un total de 100 actions par an à travers les 05 régions		2017
Amélioration de la gestion du programme ANDPME et de l'information économique sur la PME	Mise en place d'un système d'information	01	ANDPME - Ordonnateur Expertise nationale et/ou étrangère	2017
Amélioration du suivi et de l'évaluation des programmes de l'agence	Mise en place du système de suivi et d'évaluation	01	ANDPME - Ordonnateur Expertise nationale	2015
	Mise en place d'un système d'évaluation d'impact du programme	01		2017

▲ Tableau récapitulatif (2014-2017) : Accompagnement et suivi

Source : revue *Atout PME*, Ministère de l'industrie et des mines, ANDPME, janvier 2015, n°1, p.47.

Le plan d'action 2014/2017 de L'ANDPME s'est déroulé selon un calendrier et des modalités de mise en œuvre que nous pouvons observer dans le tableau ci-après :

Conclusion

Ce chapitre nous donne un aperçu général de l'environnement d'accueil auquel sont confrontées les petites et moyennes entreprises nouvellement créées, puis nous invite à nous intéresser au programme de mise à niveau des PME que compte l'Etat parmi ces outils d'encouragement de l'entrepreneuriat.

Le diagnostic de la structure du secteur de la PME décèle beaucoup d'obstacles qui s'opposent à sa croissance rapide et son développement.

Ce qui accentue d'avantage le degré de sévérité de ces contraintes, c'est surtout la cohabitation de la PME avec un environnement qui décourage toute initiative d'investissement ou d'affaire. En effet, ces entreprises sont confrontées à de sérieuses contraintes qui sont nuisibles à leur épanouissement tel l'accès aux marchés, obstacles à l'obtention des prêts, coût du crédit, niveau des fonds propres, dépendance à l'égard des clients ou des fournisseurs les plus importants, en plus de la piètre qualité des capacités humaines et institutionnelles mises à leur disposition.

Introduction

Dans un contexte d'ouverture des frontières, nombres d'entreprises, doivent aujourd'hui renforcer leurs compétitivités pour faire face à une concurrence internationale accrue.

Dès lors, de nombreux pays sud-méditerranéens, puis subsahariens, ont mis en place au cours des dix dernières années, des programmes de mise à niveau des entreprises, ayant pour contours avérés, de réaliser des investissements matériels et immatériels.

Les gains de compétitivité espérés au niveau microéconomique, ne manqueront pas d'avoir des implications sur la croissance et le marché de l'emploi.

Au-delà de la simple approche micro-économique, ils s'inscrivent en parallèle plus globalement, dans une logique de politique économique, visant à stimuler la croissance et la création d'emplois productifs, dans un contexte de forte augmentation de la population active.

En outre, le programme de mise à niveau se veut un processus continu, qui affirme comme objectif, de préparer et d'adapter l'entreprise et son environnementale exigence du libre-échange.

Les mesures inscrites dans un tel programme ont pour objet de lever certaines contraintes, qui altèrent le climat des affaires (institutions, réglementations, etc.), d'inciter les entreprises à devenir compétitives en termes de coûts, de qualités, d'innovations et enfin, de renforcer la capacité de ces mêmes entreprises à suivre et maîtriser l'évolution des techniques et des marchés.

La mise à niveau est, en effet, une condition nécessaire pour favoriser la compétitivité, mais pas suffisante si elle se borne à un saupoudrage d'actions ponctuelles et statiques.

Pour que la compétitivité soit durable et soutenue, la mise à niveau se doit d'être un processus continu, d'amélioration des performances et d'apprentissage de toute entreprise souhaitant résorber ses faiblesses et conforter ses atouts. Il s'agit donc pour l'entreprise, de s'inscrire dans une démarche d'anticipation et de remise en cause de ses fonctions ce qui présuppose en effet, un effort d'adaptation permanent.

Ainsi le programme de mise à niveau s'inscrit dans une logique micro-économique d'appui aux acteurs productifs et macro-économique d'accélérateur de croissance.

Section 1- Les résultats du dispositif de mise à niveau de SeeWell Center

Ayant tous les deux eu une expérience professionnelle dans un centre d'appel, nous avons pu intégrer plus facilement le cœur de la gestion des activités de cette entreprise, nous permettons alors d'apprécier au mieux le déroulement des processus de prospection des partenaires ainsi que la gestion des rendez-vous en attente de confirmation ainsi que l'optimisation des demandes.

La présentation des aspects du plan de mise à niveau de l'entreprise SeeWell Center portera sur la présentation de l'entreprise elle-même, son secteur d'activité, ses objectifs et, ensuite, une vision globale sur les différents volets de sa mise à niveau, en s'attardant sur le diagnostic financier qui nous permettra grâce à son bilan financier et ses bilans prévisionnels de voir l'utilité pour SeeWell Center d'adhérer au programme de mise à niveau.

1. Présentation de l'entreprise SeeWell Center

Crée en 2012, l'entreprise SeeWell Center est une entreprise privée au capital social de 100.000 DA, ayant un statut juridique d'EURL.

Sise à la nouvelle ville de Tizi-Ouzou, elle emploie 20 personnes actuellement. Son activité de centre d'appel est au cœur du service client, permet de gérer et traiter à distance les attentes des clients et leur donne accès, sur des plages horaires très larges, aux produits et services d'une entreprise

Un centre d'appel, ou centre d'appels (aussi appelé call center), est un ensemble de moyens, humains, immobiliers, mobiliers et techniques, qui permet de prendre en charge la relation à distance entre une marque et son marché. Il est le plus souvent concrétisé par un ou plusieurs espace(s) de bureaux où sont distribués des appels téléphoniques, mais aussi des courriels, des courriers, etc.

Ces appels peuvent être qualifiés d'entrants, lorsqu'ils sont reçus par les conseillers clientèle du centre, ou à l'inverse de sortants lorsqu'ils sont émis par eux. Équipés des dernières évolutions de la technologie des télécommunications, de nombreux centres d'appels traitent ces deux types d'appels.

Voici donc une fiche qui regroupe quelques éléments qui caractérisent l'entreprise SeeWell Center :

- Siège : Nouvelle Ville, Tizi-Ouzou ;
- Statut juridique : Entreprise unipersonnel à responsabilité limitée (EURL) ;
- Secteur : service commercial ;
- Objet social : Centre d'appel offshore ;
- Activités principales : Télémarketing ;
- Date de création : 09/2012 ;
- Capital social : 100.000 DA ;
- Chiffre d'affaire : 12.000.000 DA ;
- Nombre de salarié : 20.

1.1. Les missions et les activités de l'entreprise SeeWell Center

L'entreprise a pour missions de gérer au mieux la relation client, d'avoir une bonne qualité de production de rapidité et de flexibilité des services. Elle vend ainsi à ses clients des services de communication qui est un aspect important dans son activité.

Cette société dispose d'une assistance technique lui permettant de faire face à la forte compétitivité de ce secteur d'activité.

La collecte d'information permet à l'entreprise la construction des profils clients pour pouvoir offrir des solutions efficaces et immédiates.

Ainsi les différents services proposés par SeeWell center sont :

▪ Téléprospection qui consiste en

- qualification de fichiers ;
- prise de rendez-vous B2B et B2C ;
- création de besoins ;
- campagne d'informations ;
- enquêtes et sondages.

- **Télé-secrétariat qui consiste en**
 - télé secrétariat médical ;
 - secrétariat externalisé ;
 - prospection téléphonique ;
 - prise et gestion de rendez-vous.

- **La télé vente qui a pour but la**
 - détection de leads ;
 - campagne de vente croisée (cross-selling) ;
 - prise de rendez-vous ;
 - prise de commandes et de réservations.

- **Le service client qui est là pour**
 - la gestion des appels entrants et sortants ;
 - le traitement de mails (entrants et sortants) ;
 - le service après-vente ;
 - la gestion des réclamations ;
 - le suivi et la prise de commande ;
 - le smsing : envoyer des sms en masse directement depuis internet.

1.2. Les objectifs de l'entreprise SeeWell Center

Par la mise en place de son extension d'activité, l'entreprise souhaiterait établir un nouveau centre d'appel qui lui sera annexé afin d'étendre son activité.

Elle se fixe donc un certain nombre d'objectifs à long-terme, lui permettant de concrétiser leur projet d'expansion, qui sont les suivants :

- détecter les opportunités de vente afin d'alimenter les commerciaux ;
- traiter un nombre maximal d'appels en un minimum de temps ;
- offrir une gestion de la clientèle optimisée ;
- réduire le coût des prestations en réduisant les déplacements coûteux des commerciaux ;
- augmenter le chiffre d'affaires qui permet à une entreprise de marquer sa place dans le marché.

1.3. Raison du programme de mise à niveau pour SeeWell Center

L'entreprise SeeWell Center est consciente de l'évolution du secteur des centres d'appels. En effet, le nombre des centres d'appels croît de façon exponentielle.

De nombreuses entreprises industrielles ou de services offrent aujourd'hui à leurs clients un service d'accès à distance par téléphone. Il faut distinguer les centres d'appel internes aux entreprises et les centres externalisés, confiés à des prestataires de service. De grands donneurs d'ordre, les opérateurs de télécommunications, en particulier, tels Orange ou SFR, ont recours aux deux et font appel pour sous-traiter à des sociétés leaders telle que « Teleperformance »³².

En premier lieu, si l'ouverture des frontières et l'exposition des entreprises national à la concurrence international sont aujourd'hui inévitables, leurs impacts sur la croissance et l'emploi, et donc suit un processus de développement équilibré ne présente pas de caractère évident, les conditions initiales de compétitivité d'une économie (qualité et performance des entreprises, niveau du capitale humain et efficacité des dispositifs d'éducation /formation, stabilité macro-économiques et qualité des institutions , climat des affaires ,qualités du système bancaire et efficience du marché financier) vont déterminer les gain d'une ouverture des frontières.

En deuxième lieu, dans un contexte d'ouverture et de libéralisation de l'économie associé à des politiques de renforcement de la compétitivité globale des facteurs, les programme de mise à niveau s'inscrivent ainsi clairement en amont puis en accompagnement de mesures, de démantèlement des barrières douanières et relèvent aussi d'une stratégie plus large de modernisation.

Enfin, ces programmes étant ciblés sur les entreprises portant principalement sur l'amélioration des facteurs déterminants leur compétitivité, il présente donc une logique microéconomique d'appui aux acteurs productifs et une logique macro-économique d'accélérateur de la croissance.

³²Teleperformance est une multinationale d'origine française, leader mondial de la gestion multicanal de l'expérience client externalisée, dont le siège social est situé à Paris

Le dirigeant de l'entreprise SeeWell Center possède la détermination pour faire de son entreprise un acteur d'importance dans les marchés où elle active. Cette détermination est affirmée par diverses actions d'investissement matériel qu'elle a réalisées pour augmenter ses capacités de production et gagner des parts de marché plus importantes.

Ces défis impliquent nécessairement une meilleure façon de produire et une meilleure maîtrise de sa maintenance préventive à l'intérieur de l'entreprise.

Quant à l'extérieur, une meilleure gestion de ses réseaux de distribution, de sa force de vente et des campagnes de communication agressive ont aussi été adoptées.

Avec ces investissements judicieux, l'entreprise SeeWell Center a décidé d'émettre sa demande au programme de mise à niveau de l'ANDPME en fin 2018, qui a pour objectif d'améliorer le rendement et besoins d'entreprise de réorganiser l'environnement de cette dernière avec l'extension de son centre d'appel.

L'entreprise SeeWell Center a conçu son dossier de candidature, en fournissant les documents exigés par le ministère, à savoir : une lettre d'intention signée par le directeur générale, cette dernière est accompagnée de la décision d'engagement dans le programme de mise à niveau, la désignation d'un bureau conseil pour l'accompagnement de l'entreprise dans le processus de mise à niveau, après le dépôt du dossier en novembre 2018, ce dernier a été étudié par le secrétariat technique avant qu'il soit soumis au ministère.

Toutefois la décision d'octroi d'aide est toujours en attente ce qui est assez long, mais néanmoins qui a permis à l'entreprise de gagner du temps, en mettant en place son plan prévisionnel de mise à niveau.

1.3. Processus d'élaboration du diagnostic stratégique globale de SeeWell Center

Le diagnostic stratégique d'une entreprise englobe plusieurs types de diagnostic que nous énonçons ci-dessous en commençant par le diagnostic du management, qui lui-même contient quatre volets à examiner.

1.3.1. Diagnostic du management

Quatre volets ont été examinés :

1.3.1.1. La politique générale de l'entreprise SeeWell Center

Elle est focalisée sur les aspects suivants :

- Le système de valeurs est orienté vers le client.
- La stratégie de l'entreprise est élaborée en étroite collaboration entre le chef d'entreprise et ses collaborateurs. Le style de management est participatif
- Les objectifs de l'entreprise, à l'état actuel, sont orientés vers la croissance à travers, tout d'abord, le maintien de l'existant, ensuite, une dimension liée à la croissance permet de consolider les acquis, à terme, la diversification des activités se fait selon les moyens disponibles et les enjeux auxquels il faut faire face. La multiplication des projets de réalisation va dans ce sens.
- La concordance entre les objectifs de l'entreprise et les moyens dont elle dispose dénote une incohérence. Les Moyens, surtout financiers, n'étant pas suffisants, créent une incohérence avec les objectifs que s'est assignés l'entreprise.
- Les décisions stratégiques sont centralisées, alors que les décisions opérationnelles sont décentralisées au niveau des responsables de plateau.
- Les procédures de gestion, ne couvrant que la partie commerciale, la gestion des ressources humaines et la comptabilité, existent mais ne sont pas formalisées.

1.3.1.2. Les relations hiérarchiques

Les relations hiérarchiques sont organisées comme suit :

- Le dirigeant est très proche de son personnel. Il privilégie dans son staff les capacités liées à la créativité et la prise de décision. D'autant que son entreprise réalise plusieurs projets en même temps.
- L'avancement dans la hiérarchie se fait en fonction de la compétence. Les initiatives sont réellement encouragées.
- L'exercice de l'autorité est basé sur le commandement traditionnel mais tempéré par des relations agréables.
- L'organisation du travail est élaborée avec la collaboration des acteurs principaux de l'entreprise (Responsables de plateaux et chef d'entreprise).

1.3.1.3. La Communication

- L'information venant du service commercial concernant le projet d'extension du plateau de production ainsi que de leurs services qu'a finalisé l'entreprise est de bonne qualité. Elle fournit une bonne information pour le chef d'entreprise ainsi que les partenaires commerciaux existants et potentiels qui sont mis au courant des points importants.
- Les réunions périodiques du staff dirigeant et des équipes de production de l'entreprise revêtent un intérêt important sur la gestion des opérations en cours. Elles permettent de définir les objectifs et de prendre les décisions adéquates à chaque situation traitée.
- La communication externe existe mais demeure peu développée. En effet l'entreprise se limite à une communication sur des forums de professionnels. L'entreprise ne dispose pas de site internet ce qui limite sa notoriété, car la mise en service de ces sites engendre des couts pour l'entreprise.

1.3.1.4. Gestion des Ressources Humaines

- La gestion des ressources humaines est centralisée au niveau du service du personnel.
- La stabilité du personnel concerne surtout la direction de l'entreprise. L'absentéisme est faible.
- Le recrutement des cadres est centralisé alors que celui du personnel est décentralisé au niveau des responsables des opérations commerciales. Les procédures de recrutement ne sont pas formalisées.
- Les décisions de recrutement se font suivant les besoins.
- Les définitions des fonctions à travers des fiches de postes sont mises en place au niveau du service personnel. Elles permettent de définir les rôles de chaque membre de l'effectif de l'entreprise.
- Il existe au niveau de l'entreprise un système d'appréciation reposant sur des objectifs bien définis matérialisé par un logiciel qui rassemble les résultats de chaque employé.
- Les promotions se font essentiellement au mérite. Les plans de carrières sont inexistant.
- Les salaires sont insuffisants par rapport à ceux proposés au sein des organismes concurrents.
- La formation en interne améliore les performances et la satisfaction.

1.3.2. Diagnostic commercial

SeeWell Center a acquis depuis son lancement une certaine notoriété. Elle développe son champ d'action à travers l'extension de son activité pour le compte de deux partenaires commerciaux. Quatre de ces projets sont en cours de développement.

1.3.2.1. Produits : (services)

Les forces et les faiblesses des produits sont énumérées comme suit :

Forces :

- Bonne implantation de son unique projet d'expansion.
- Qualité de ses services.
- L'entreprise réalise ses projets par ses propres moyens.

Faiblesses :

- SeeWell Center n'a pas suffisamment de moyens financiers pour accéder à l'augmentation de ses activités grâce à l'extension.
- L'activité de prestation de services dépend principalement de l'évolution des moyens techniques, et du confort matériel du lieu de travail.

1.3.2.2. Prix

L'examen des coûts et des prix dénote les constats suivants :

Force :

- Les prix de vente des services de SeeWell Center sont concurrentiels.
- L'entreprise connaît les prix de ses concurrents et ceux du marché local.

Faiblesses :

- Les coûts de réalisation ne sont pas maîtrisés, ils ne sont qu'estimatifs.

1.3.2.3. Distribution

La fonction distribution décèle les forces et faiblesses ci-dessous :

Forces :

- Réalisations des services dans des délais appréciables par rapport aux concurrents.
- Former le personnel du service commercial à la gestion des projets et transformer en Service Technico-commercial pour assurer une bonne gestion des contrats avec les clients et les autres sous-traitants.
- amélioration de sa manière de prospecter son marché et s'abonner à des sites et publications professionnels.

Faiblesses :

- La structure n'est pas suffisamment dotée en personnel pouvant assurer la gestion des projets en cours.
- La dépendance envers les modalités administratives pouvant engendrer des retards pour les projets.

1.3.2.4. Communication

La communication présente les caractéristiques suivantes :

Forces :

- SeeWellCenter dispose de dépliants, prospectus, maquettes pour assurer la promotion de son image et de ses services.
- Les responsables de l'entreprise participent régulièrement aux manifestations économiques, colloques, réunions qui ont une relation directe avec leurs activités.
- L'entreprise a une bonne politique de communication interne.

Faiblesses :

- L'entreprise ne dispose pas d'un site Web.
- Difficulté à entretenir des relations de longue durée avec ses partenaires commerciaux.

1.3.3. Diagnostic du système d'information

Forces :

- Les processus et les procédures de fonctionnement de la PME SeeWell Center ne sont pas formalisés.
- Au sein de l'entreprise, un ensemble d'outils et de supports sont utilisés pour assurer la gestion des diverses activités de management. Certains de ces supports sont imposés par la réglementation et d'autres par les partenaires de l'entreprise.
- Les moyens informatiques procurent à certains postes au niveau de l'entreprise un avantage considérable. Ces systèmes informatiques modernes et évolutifs sont mis à disposition des responsables.

Faiblesses :

- L'entreprise ne dispose pas de logiciel de gestion de la comptabilité et gestion de ses employés.
- Il n'existe pas de système de contrôle budgétaire.

- Le dirigeant de l'entreprise ne dispose pas de tableaux de bords qui lui permettent de connaître l'efficacité des différentes structures de l'entreprise en dehors du service commercial.

1.3.4. Diagnostic de l'organisation et des ressources humaines

Le département des ressources humaines est organisé en plusieurs services qui ont chacun une fonction différente.

1.3.4.1. Les différentes fonctions de chaque service de l'organigramme

- directeur général de la société : dirige, assure et applique les décisions prise lors des diverses réunions administratives et coordonne les différentes fonctions hiérarchique ;
- responsable de plateau : le chef de plateau a pour principale mission de manager l'unité de production qui lui est confiée. Son travail consiste à manager son équipe, organiser l'activité dont il est responsable et optimiser la production qui lui est confiée d'un point de vue économique ;
- superviseurs : il est amené, tout d'abord, à jouer un rôle « diplomatique », entre l'équipe dédiée à la production, et entre l'équipe de téléacteurs. Il doit donc faire en sorte que son équipe fonctionne en parfaite entente avec lui et avec l'opération demandée. d'un côté, il a des scores à tenir, de l'autre, une équipe à gérer ;
- téléacteurs : ce métier fait appel à des notions de savoir être au téléphone pour mieux vivre les échanges, utiliser le bon vocabulaire, avoir une attitude commerciale, être directif et toujours courtois ;
- ainsi que d'un personnel technique composé d'un expert en informatique et d'un agent commercial.

1.3.4.2. L'équipe opérationnelle de l'entreprise

Elle collabore avec des agents de différentes spécialités.

SEE WELL CENTER met à la disposition de ses clients des téléopérateurs certifiés, qui optent pour la communication téléphonique afin d'entrer en contact avec la clientèle.

Ces derniers sont dotés d'un de grand sens relationnel, de communication et de responsabilité.

L'entreprise recrute des agents jeunes, motivés, compétents et ayant de l'expérience, s'engage à leur offrir une formation de qualité dans le métier.

Ces agents sont cadrés et surveillés depuis la formation et tout au long de leurs carrières afin d'optimiser la production et de les amener à une meilleure qualification.

C'est alors qu'après avoir fait connaissance avec notre lieu de stage, nous nous proposons de définir le diagnostic financier.

1.3.4.3. Situation sociale

SeeWell Center est une entreprise qui a instauré des règles dans un climat et des conditions de travail ou il existe un règlement intérieur, par contre il n'existe au sein de l'entreprise ni de convention collective, ni de syndicat représentant les travailleurs. Néanmoins il ya un bon climat social et aucun conflit n'a été constaté.

En ce qui concerne la communication entre les diverses composantes dans l'entreprise, elle se réalise par des réunions quasi-quotidiennes des membres de l'entreprise pour étudier l'état d'avancement des objectifs et planifier les étapes suivantes en tenant compte des contraintes rencontrées. Néanmoins, ces réunions et ces communications ne sont pas formalisées sous formes de documents tels que les PV, états d'avancements, etc...

1.3.5. Diagnostic de l'infrastructure technique et de télécommunication

L'entreprise utilise le CRM (Customer Relationship Management : Gestion de la relation client « GRC ») de haute performance permettant d'avoir un accès rapide aux reportings détaillés.

Ces rapports confèrent une structuration des résultats et une analyse qualitative et quantitative grâce aux indicateurs clés.

Les interfaces multiplient les canaux de contact : téléphonie, email, SMS et réseaux sociaux, elle a aussi une architecture évolutive et flexible permettant d'assurer une augmentation rapide de la production.

La solution technique ainsi que les bases de données sont hébergées en local avec une connexion haut débit multi opérateurs.

1.3.6. Définition et méthode du diagnostic financier

Le diagnostic financier d'une entreprise s'apparente à un check-up en matière de santé. C'est un examen méthodique recensant les forces et les faiblesses d'une entreprise.

Le diagnostic financier doit notamment répondre aux interrogations portant sur la solvabilité d'une entreprise, ses performances, sa croissance et les risques qu'elle endosse.

Le diagnostic financier est basé sur des informations comptables. C'est un outil d'analyse dynamique qui prend en compte les performances passées d'une entreprise. Il permet aussi de déterminer quelles mesures sont à prendre pour optimiser son avenir.

Il s'adresse à tous les acteurs de l'entreprise : managers, actionnaires, salariés, financeurs, etc.

Pour établir un diagnostic et savoir comment un groupe peut créer de la valeur, ce check-up comporte deux grandes parties :

- la prise en compte de l'environnement économique et sectoriel de l'entreprise afin de s'assurer que son cycle de production et sa stratégie sont en phase avec le reste du marché ;
- une analyse détaillée de ses principes comptables afin d'être certain qu'ils reflètent bien la réalité économique de la société.

Dans les grandes lignes, il s'agit de :

- tirer les enseignements de l'évolution des postes du bilan, du compte de résultat et des documents annexes ;
- d'étudier les principaux ratios financiers ainsi que leur évolution ;

À l'issue des analyses menées, ce diagnostic doit être formulé avec des propositions d'actions sur le financement

1.3.6.1. Projet d'expansion de SeeWell Center

Nous avons, pour notre cas pratique, choisis d'appliquer la mise à niveau de cette entreprise en cadrant notre travail sur le diagnostic financier de celle-ci.

Pour son projet d'extension, l'entreprise souhaiterait établir un nouveau centre d'appel qui lui sera annexé afin d'étendre son activité.

Partons donc de ce postulat pour établir les bilans prévisionnel de celle-ci sur trois années consécutives : 2019 (année n), 2020 (année n+1), 2021 (année n+2), 2022 (année n+3).

Après avoir vu en profondeur la situation financière de l'entreprise nous avons établi un bilan financier pour retracer la situation financière de SeeWell Center :

Le bilan financier de l'entreprise retrace toutes les activités de l'exercice N où l'on constate que les immobilisations incorporelles > a 1 ans sont de 3 552 000 dinars et les immobilisations corporelles d'un totale 1 916 666.67 millions de dinars .ce qui représente à eux deux le haut du bilan financier.

Tableau n°8 : Partie actif du bilan de l'année 2019 de SeeWell Center

Actif	Exercice N brut	Amort./Dep.	Exercice N net
CAPITAL SOUSCRIT NON APPELE			
Frais d'établissement			
Fond de commerce			
Immobilisations incorporelles	4 440000,00	888 000,00	3 552 000,00
Logiciels	4 440000,00	888 000,00	3 552 000,00
Installations techniques mat. et outillages			
Autres immobilisation corporelles	2 775000,00	858 333,33	1 916 666,67
Mobilier de bureau	500000,00	100 000,00	400 000,00
Mat. Informatique	2 275000,00	758 333,33	1 516 666,67
Total actif immobilisé	7 215000,00	1 746 333,33	5 468 666,67
Clients et comptes rattachés	405000,00		405 000,00
Etat, impôts sur bénéfices			
Disponibilités	820000,00		820 000,00
Total actif circulant	1 225000,00		1 225 000,00
Charges à répartir sur plusieurs exercices			
Comptes de régularisation			
TOTAL GENERAL	8 440000,00	1 746 333,33	6 693 666,67

Source : réalisé par nos soins, à partir des données de l'entreprise.

Dans le bas du bilan l'entreprise SeeWell Center a un total d'actif immobilisé de 5 468 666.67 millions de dinars qui représentent les actifs courants de l'entreprise qui se compose des créances clients et compte rattachés, des impôts sur bénéfices enfin de la

disponibilité de l'entreprise et la seconde partie de l'actifs circulant qui est composé des charges à répartir sur plusieurs exercices et les comptent de régulation qui donne un total 1 225 000 millions de dinars.

Après avoir établi tous les éléments du bilan actif nous établirons le bilan passif de l'entreprise SeeWell Center :

Tableau n°9: Partie Passif du bilan de l'année 2019 de SeeWell Center

Passif	Exercice N
CAPITAUX PROPRES	
Capital	100 000,00
Prime d'émission de fusion ou de rapport	-
Réserves légales, réserves statutaire	-
Autres réserves	-
Report à nouveau	-
Résultat de l'exercice	1 149 713,33
Subvention d'investissement	-
Provisions réglementées	
Total capitaux propres	1 249 713,33
Provisions pour risques et charges	
Provisions pour risques	
Provisions pour charges	
Total provisions pour risque et charges	
Dettes	-
Emprunt et dettes financières	2 000 000,00
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachées	1 040 000,00
Dettes fiscales et sociales	403 953,33
Autres dettes	2 000 000,00
Instruments de trésorerie	-
Produits constatés d'avance	-
Total dettes	5 443 953,33
TOTAL GENERAL	6 693 666,67

Source : réalisé par nos soins, à partir des données de l'entreprise.

Le bilan passif de l'entreprise est composé de l'ensemble des capitaux propres qui représente 1 149 713.33 et le emprunt à long terme représentent 2 000 000 de dinars et les dettes fournisseurs et comptes rattachées 1 040 000 de dinars pour conclure le totale des dettes est égale à 5 4430953,33 dinars.

Tableau n°10: compte de résultats prévisionnel de l'entreprise SeeWellCell

COMPTE DE RESULTATS					
<i>Exercice</i>	<i>N-1</i>	<i>N</i>	<i>N+1</i>	<i>N+2</i>	<i>N+3</i>
Ventes et produits annexes	0,00	12 000 000,00	24 000 000,00	48 000 000,00	72 000 000,00
Variation stocks produits finis et en cours					
Production immobilisée					
Subvention d'exploitation					
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	0,00	12 000 000,00	24 000 000,00	48 000 000,00	72 000 000,00
Achats consommés	0,00	-600 000,00	-1 200 000,00	-2 400 000,00	-3 600 000,00
Services extérieurs et autres consommations	0,00	-1 200 000,00	-1 800 000,00	-2 700 000,00	-3 240 000,00
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	0,00	-1 800 000,00	-3 000 000,00	-5 100 000,00	-6 840 000,00
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	0,00	10 200 000,00	21 000 000,00	42 900 000,00	65 160 000,00
Charges de personnel	0,00	-6 480 000,00	-12 960 000,00	-19 440 000,00	-29 160 000,00
Impôts, taxes et versements assimilés	0,00	-240 000,00	-480 000,00	-960 000,00	-1 440 000,00
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	0,00	3 480 000,00	7 560 000,00	22 500 000,00	34 560 000,00
Autres produits opérationnels	0,00				
Autres charges opérationnelles	0,00	0,00			
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	0,00	-1 746333,33	-3 492666,67	-3 492666,67	-3 492666,67
Reprise sur pertes de valeurs et provisions					
V-RESULTAT OPERATIONNEL	0,00	1 733 666,67	4 067 333,33	19 007 333,33	31 067 333,33
Produits financiers		0,00			
Charges financières	0,00	-180 000,00			
VI-RESULTAT FINANCIER	0,00	-180 000,00	0,00	0,00	0,00
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT(V+VI)	0,00	1 553 666,67	4 067 333,33	19 007 333,33	31 067 333,33
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-403 953,33	-1 057506,67	-4 941906,67	-8 077506,67
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires					
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	0,00	12 000 000,00	24 000 000,00	48 000 000,00	72 000 000,00
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	0,00	-10 850 286,67	-20 990 173,33	-33 934 573,33	-49 010 173,33
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	0,00	1 149 713,33	3 009 826,67	14 065 426,67	22 989 826,67
Eléments extraordinaires (produits)					
Eléments extraordinaires (charges)					
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	0,00	1 149 713,33	3 009 826,67	14 065 426,67	22 989 826,67
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)					
IX-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE(1)					
Dont part des minoritaires (1)					
Part du groupe (1)					

Source : réalisé par nos soins, à partir des données de l'entreprise.

Chapitre III Cas du diagnostic de mise à niveau de l'entreprise SeeWell Center a travers son environnement

Le tableau-ci-dessus est le compte de résultat qui nous a permis entre autre de déduire le chiffre d'affaire de l'entreprise s'élevant à 12.000.000 DA. Il permet aussi d'observer la stratégie de redistribution des résultats.

Le compte de résultat informe les dirigeants de l'entreprise de comment sont distribués les ressources produites par l'entreprise, par exemple la rémunération du personnel, dans la consommation de service tiers, le versement des impôts et taxes et d'autres éléments.

Nous allons maintenant reproduire le bilan financier accompagné des bilans prévisionnels : D'autres éléments aussi tels que les charges et les produits de SeeWell Center sont autant d'information qui nous ont permis en outre de pouvoir remplir les bilans prévisionnels sur trois ans à partir du 31/12/19.

Tableau n°11: Actif du bilan après injections des aides du plan de mise à niveau

Actif	exercice N	N+1	N+2	N+3
Capital souscrit non appelé				
Frais d'établissement				
Fond de commerce				
Immobilisations incorporelles	3 552 000,00	6 216 000,00	4 440 000,00	2 664 000,00
Logiciels	3 552 000,00	6 216 000,00	4 440 000,00	2 664 000,00
Installations techniques mat. et outillages				
Autres immobilisations corporelles	1 916 666,67	2 975 000,00	1 258 333,33	300 000,00
Mobilier de bureau	400 000,00	700 000,00	500 000,00	300 000,00
Mat. Informatique	1 516 666,67	2 275 000,00	758 333,33	-
Total actif immobilisé	5 468 666,67	9 191 000,00	5 698 333,33	2 964 000,00
Clients et comptes rattachés	405 000,00	800 000,00	1 600 000,00	2 400 000,00
Etat, impôts sur Bénéfices				
Disponibilités	820 000,00	1 226 046,67	19 868 540,00	47 928 300,00
Total actif circulant	1 225 000,00	2 026 046,67	21 468 540,00	50 328 300,00
Charges à répartir sur plusieurs exercices				
Comptes de régularisation				
TOTAL GENERAL	6693666,67	11217046,67	27166873,33	53 292300,00

Source : réalisé par nos soins, à partir des données de l'entreprise.

Chapitre III Cas du diagnostic de mise à niveau de l'entreprise SeeWell Center a travers son environnement

Nous observons l'injection des aides apportées par le plan de mise niveau dans ce bilan, nous constatons que le capital de l'entreprise ne change pas, par contre les résultats de l'exercice ont triplés en l'espace de trois ans ce qui est une bonne chose pour l'entreprise. Cela lui permettra de distribuer plus de dividendes aux actionnaires ou de les affecter dans la cote part des réserves.(tableau n°11).

Suite du bilan prévisionnelle avec le passif du bilan après injections des aides PNAM :(tableau n°12) :

Tableau n°12: passif du bilan après injections des aides PNMAN

Passif	Exercice N	N+1	N+2	N+3
Capitaux propres				
Capital	100 000,00	100 000,00	100 000,00	100 000,00
Prime d'émission de fusion ou de rapport	-			
Réserves légales, réserves statutaire	-	10 000,00	10 000,00	10 000,00
Autres réserves	-			
Report à nouveau	-	1 139 713,33	4 149 540,00	18 214 966,67
Résultat de l'exercice	1 149 713,33	3 009 826,67	14 065 426,67	22 989 826,67
Subvention d'investissement	-	3 900 000,00	3 900 000,00	3 900 000,00
Provisions réglementées				
Total capitaux propres	1 249 713,33	8 159 540,00	22 224 966,67	45 214 793,33
Provisions pour risques et charges				
Provisions pour risques				
Provisions pour charges				
Total provisions pour risque et charges				
Dettes	-			
Emprunt et dettes financières	2 000 000,00	-	-	-
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	-			
Dettes fournisseurs et comptes rattachées	1 040 000,00			
Dettes fiscales et sociales	403 953,33	1 057 506,67	4 941 906,67	8 077 506,67
Autres dettes	2 000 000,00	2 000 000,00	-	-
Instruments de trésorerie	-			
Produits constatés d'avance	-			
Total dettes	5 443 953,33	3 057 506,67	4 941 906,67	8 077 506,67
TOTAL GENERAL	6 693 666,67	11 217 046,67	27 166 873,33	53 292 300,00

Source : réalisé par nos soins, à partir des données de l'entreprise.

Après injections des aides dans le bilan prévisionnels nous remarquons que le total du bilan ne fait qu'augmenter de l'année N+1 à l'année N+3 ce qui montre que les emplois de l'entreprise ne font que s'accroître.

Une fois avoir dressé les bilans prévisionnels nous allons voir toutes les aides injecter dans ce bilan qui sont :

D'abord la modification du chiffre d'affaire qui a doublé après avoir comptabilisé les subventions que l'Etat a octroyé à l'entreprise d'une valeur de 3 000 000 DA que nous avons comptabilisée comme suit :

Pour les investissements immatériels le cout plafond de cette action est de 80% pour les entreprises dont le chiffre d'affaire est inférieur à 100 millions DA³³, soit 2.4 millions que nous avons introduits dans notre bilan au niveau des subventions d'investissements (en bleu dans le bilan).

Il y a une autre subvention que l'état donne qui sont pour les investissements matériels de productivité et le cout plafond de cette action est de 15 000 000 Da dont l'état prend en charge seulement 10% de ce cout au profit des entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 100 millions de Da.

Une fois avoir déduit les 10% la somme que l'Etat prend en charge s'élève à 1 500 000 DA que l'on va ajouter aux subventions d'investissement se trouvant dans le bilan.

Enfin ces deux subventions serviront à donner plus de poids à l'entreprise au niveau de sa trésorerie et au niveau de sa rentabilité.

Nous avons analysé l'évolution de la structure financière qui nous a permis de faire l'équilibre financier grâce au Fond de roulement, le Besoin en fond de roulement, et la trésorerie net obtenue à partir du bilan financier :

³³Selon la revue Atout PME, Ministère de l'industrie et des mines, ANDPME, janvier 2015, n°1, p.23.

Tableau n°13: évolution de la structure financière

EVOLUTION DE LA STRUCTURE FINANCIERE				
KDA				
Rubriques	N	N+1	N+2	N+3
Capitaux propres	100	100	100	100
Réserves	0	10	10	10
Report à nouveau	0	1 140	4 150	18 215
Résultat de l'exercice	1 150	3 010	14 065	22 990
subventions d'investissement		3 900	3 900	3 900
Capitaux permanents	1 250	8 160	22 225	45 215
Immobilisations	7 215	14 430	14 430	14 430
amortissements	1 746	5 239	8 732	11 466
investissements divers				
Immobilisations nettes	5 469	9 191	5 698	2 964
Fonds de roulement	-4 219	-1 031	16 527	42 251
Stocks	0	0	0	0
Clients et comptes rattachés	405	800	1 600	2 400
Autres créances	0	0	0	0
Actif circulant	405	800	1 600	2 400
Fournisseurs, comptes rattachés	1 040	0	0	0
Dettes d'investissement	2 000	0	0	0
Dettes fiscales et sociales	404	1 058	4 942	8 078
Comptes courants	2 000	2 000	0	0
Autres dettes	0	0	1	2
Passif circulant	5 444	3 058	4 943	8 080
Besoin en fonds de roulement	-5 039	-2 258	-3 343	-5 680
Disponibilités	820	1 226	19 869	47 928
Découvert	0	0	0	0
Trésorerie	820	1 226	19 870	47 930

Source : réalisé par nos soins, à partir des données de l'entreprise.

1. Analyse de l'équilibre financier

Le tableau de structure du bilan financier va nous permettre de connaître la rentabilité réelle de l'entreprise grâce à certains ratios, mais avant de calculer les ratios il faudra d'abord calculer le fond de roulement, le besoin en fond de roulement et la trésorerie net obtenue à partir du bilan financier :

▪ Calcul du Fond de roulement

- **L'équilibre financier = passif- actif = 0** donc bilan équilibré.
- **Fond de roulement de l'année N** = capitaux permanents – immobilisations nettes =
 $1.250.000 - 5.469.000 = -4.219.000$
- **Fond de roulement de l'année N+1** = $8.160.000 - 9.191.000 = -1.031.000$
- **Fond de roulement de l'année N+2** = $22.225.000 - 5.698.000 = 16.527.000$
- **Fond de roulement de l'année N+3** = $45.215.000 - 2.964.000 = 42.251.000$.

A la fin de l'exercice le Fond de roulement(FR) est positif car les ressources stables excèdent les emplois durables. Dans ce cas, les ressources stables financent en intégralité les emplois durables. Donc l'excédent va financer le BFR (Besoin en fond de roulement). Cela signifie aussi que l'entreprise est capable d'honorer ces dettes à court terme vu que le résultat est positif.

▪ Calcul du besoin en fond de roulement

- **Besoin en fond de roulement de l'année N** = passifs = passifs circulants- actifs circulant = $405.000 - 5.444.000 = -5.039.000$. Il n'ya pas d'équilibre financier à court terme cela est dû à une ressource d'exploitation non utilisée.
- **Besoin en fond de roulement de l'année N+1** = $800.000 - 3.058.000 = -2.258.000$.
- **Besoin en fond de roulement de l'année N+2** = $1.600.000 - 4.943.000 = -3.343.000$

Lorsque le BFR est négatif les emplois d'exploitation de l'entreprise sont inférieurs aux ressources d'exploitation.

- **Besoin en fond de roulement de l'année N+3** = $2.400.000 - 8.080.000 = -5.680.000$.

A partir de la troisième le BFR est positif, ce qui signifie que les emplois d'exploitation de l'entreprise sont supérieurs aux ressources d'exploitation ; l'entreprise doit financer ses besoins à court terme soit à l'aide de ressources financières complémentaires à court terme, comme les concours bancaires par exemple.

Maintenant le solde du FR et du BFR vont contribuer à former la trésorerie nette de l'entreprise.

▪ **Calcul de la trésorerie nette de l'entreprise**

- **Calcul de la trésorerie** = fond de roulement – besoin de fond de roulement = $4.219.000 - (-5.039.000) = 820.000$ Nous pouvons aussi la calculer grâce aux disponibilités - découvert = $1000000 - 0 = 1\ 000\ 000$.

Ce qui signifie qu'il y a un équilibre financier immédiat, l'entreprise semble saine étant donné qu'elle se trouve en mesure de financer des dépenses nouvelles sans avoir recours à un mode de financement externe. Elle dispose donc de liquidités mobilisables à court terme mais cette bonne nouvelle doit être relativisée. En effet, elle peut être le résultat d'une politique de cession de l'appareil productif ou un déficit d'investissement pouvant causer des difficultés ultérieurement.

▪ **Calcul des principaux ratios utilisés dans notre diagnostic financiers**

Les ratios permettent d'analyser l'équilibre financier et servent aussi à analyser la rentabilité de l'entreprise. Ce sont aussi des outils de gestion qui permettent de se faire une idée globale de la santé financière de l'entreprise ou de la comparer à des entreprises du même secteur. Ils sont des outils d'analyse financière indispensables à tout dirigeant pour assurer le bon pilotage de sa société.

- **Ratio de solvabilité : actif/dettes** = $\frac{405000}{5444000} = 0,074$ de l'année N ; ce qui signifie que l'entreprise est solvable mais n'a pas assez de liquidité.

- **Ratio de solvabilité de l'année N+3** = $\frac{2400000}{8080000} = 0,29$.

Ce qui signifie que l'entreprise est solvable est qu'elle dispose d'assez de liquidité.

- **Ratio de liquidité immédiate de l'année N:** Disponibilité / dettes à court terme = $\frac{820000}{5444000} = 0,150$.

Ce qui signifie que la société ne dispose pas d'excédent de liquidité à exploiter.

- **Ratio de liquidité immédiate de l'année N+3 :**Disponibilité/ dettes à court terme =
$$\frac{47928000}{8080000} = 5.93$$

Ce qui signifie que la société présente un excédent de liquidité qu'elle devrait placer ou exploiter.

- **Ratio d'indépendance financière : Capitaux propres /capitaux permanant de l'année N=**
$$\frac{1249713.33}{3249713.33} = 0.38$$
 (38% d'autonomie financière)

Ce qui n'est pas assez pour replacer ou distribuer ses ressources d'exploitations.

- **Ratio d'indépendance financière : Capitaux propres /capitaux permanant de l'année N+3=**
$$\frac{45214793.33}{47214793.33} = 0.95$$
 (95% d'autonomie financière)

Ce qui signifie que l'entreprise a atteint une grande autonomie financière, ce qui lui permettra de redistribuer ses ressources d'exploitations.

- **Ratio de structure d'endettement : Fonds propres/ dettes moyens et long terme=**
$$\frac{1249713.33}{2000000} = 0.62$$
 *100= 62% de l'année N.

La capacité d'endettement de l'entreprise est de 62% donc inférieure à 100% .

Ce qui signifie qu'elle est incapable de payer ces dettes.

- **Ratio de structure d'endettement de l'année N+3 =**
$$\frac{45214793.33}{2000000} = 22.60$$
 *100 = 2260.7%.

Ce qui signifie que la capacité d'endettement à partir de la troisième année est de 2260.7 % donc supérieur à 100 % ce qui signifie que l'entreprise est capable d'honorer ces dettes à long terme.

Tous ces ratios sont nécessaires au diagnostic financier, et il en ressort des résultats de chaque ratio que chacun d'entre eux remplit sa condition pour que l'entreprise évolue.

Il faut aussi prendre en compte l'analyse d'exploitation qui met en avant l'évolution de la marge brute, de la valeur ajoutée et des résultats bruts d'exploitation rencontrés plus haut dans le compte de résultat d'après les résultats :

- la marge brut a augmentée trois fois plus à la troisième année d'exercice ce qui est un bon résultat pour l'entreprise ; comme c'est le cas pour la valeur ajoutée.

- les résultats bruts d'exploitation sont en forte évolution aussi d'une année à une autre de manière croissante.

1.4. L'impact du programme de mise à niveau sur SeeWell Center

Nous avons procédé à l'évaluation des différentes performances sur la base des bilans et des analyses d'activité de la PME SeeWell Center.

Le programme étant encore en cour de validation, nous nous proposons d'apprécier les résultats préliminaires et prévisionnels.

L'application de la mise à niveau permettra en effet l'amélioration de la rentabilité financière, de la rentabilité économique, l'amélioration du chiffre d'affaires, la qualité du management, la qualité des prestations de services, la qualité du système d'information, la satisfaction des clients et des salariés lors de l'amélioration des conditions de travail et l'augmentation des salaires et surtout l'augmentation des ressources d'exploitations qui pourrons être remplacé ou utiliser.

SeeWell Center est une entreprise qui a pu avoir l'opportunité d'avoir une forte capacité autofinance et une capacité de remboursement a court terme.se qui est très satisfaisant pour une PME de sa taille et de son activité.

L'amélioration de la compétitivité de l'entreprise est aussi un effet positif direct à ne pas négliger.

Les responsables de la PME bien qu'ils estiment que l'apport de la mise à niveau soit positif parce qu'il aide à prendre conscience des enjeux de la performance et de la compétitivité, ils considèrent que les procédures sont trop bureaucratiques (trop d'intervenants, difficultés de contact, délai de réalisation du diagnostic un peu long ; retard dans la mobilisation des fonds,...etc.

Toutefois, l'adhésion à ce programme permet d'envisager concrètement et plus sereinement le projet d'extension de leur entreprise.

Aussi parmi les entraves qui bloquent la réussite de la mise à niveau, selon les cadres de l'ANDPME et de l'entreprise c'est la mise à disposition des crédits par les banques, les procédures fiscales qui sont lourdes et contraignantes.

Section 2 - L'intérêt du dispositif de mise à niveau sur le plan macroéconomique

Nous avons pu jusqu'alors observer comment les données comptables et financières de l'entreprise constituent une source d'information essentielle et très utile pour évaluer et apprécier la situation économique et financière de l'entreprise. Pour cela, tout diagnostic stratégique doit comporter une analyse financière poussée qui, en partant de l'analyse de l'évolution des états financiers, du tableau de financement, des coûts et des prix de revient et des éléments des comptes de résultat de l'entreprise, consiste à mesurer la rentabilité de l'entreprise et à analyser son équilibre financier.

Ainsi l'analyse financière a l'avantage d'offrir une vision d'ensemble et rapide de la situation et du comportement de l'entreprise.

Mais alors, qu'en est-il de l'appréciation du contexte macroéconomique ?

1. Ouverture, libéralisme, et réformes économiques :

La MAN de l'entreprise algérienne s'est déroulée dans un contexte d'ouverture et de réformes économiques importantes, visant une intégration de l'économie algérienne dans l'économie mondiale. Dès 1988, et à la suite d'une chute brutale du cours des hydrocarbures et d'une contre-performance du secteur public. Les pouvoirs publics engagent une série de réformes qui s'inscrivent dans le sens d'une libéralisation de l'économie, et une recherche de l'efficacité économique. La signature de l'Algérie d'un accord d'association avec l'Union Européenne, confirme encore la volonté d'insertion du pays dans l'économie mondiale qui est vue comme moyen de sortir de la dépendance des hydrocarbures et d'améliorer le niveau de vie de la population.

2. Libéralisation du Commerce extérieur

La libéralisation du commerce extérieur de l'Algérie commence dès 1990, avec la promulgation de la loi sur la monnaie et le crédit (LMC). Cette loi (LMC) avec la loi de finance complémentaire pour la même année ont autorisé l'établissement d'un réseau de concessionnaires et de grossistes nationaux et étrangers. Cette mesure a été élargie par la suite pour autoriser toute personne physique ou morale inscrite au registre de commerce algérien à importer des biens pour les revendre à titre de grossiste (décret exécutif n° 91-37).

Le dispositif d'encadrement du commerce extérieur a connu des transformations graduelles qui placent l'économie algérienne dans un contexte d'ouverture. Dès 1991, la suppression du monopole de l'Etat sur le commerce extérieur a abouti aux transformations suivantes :

- la suppression des mesures administratives d'encadrement du commerce extérieur (licences, programmes d'importations et d'exportations),
- le démantèlement du système de protection non tarifaire,
- la réhabilitation de la protection tarifaire, en même temps que la diminution du nombre et des niveaux de taux des droits de douane.

Une ordonnance sur le commerce extérieur a été promulguée en 2004. Le texte, à caractère universel, souligne le principe de liberté du commerce extérieur, tout en précisant les exceptions conformes aux engagements internationaux dans le cadre de l'OMC.

Ce texte intégrera et harmonisera les dispositions législatives qui régissent les échanges commerciaux (notamment les dispositions des lois de finances et du code des douanes). Les échanges de services et les droits de propriété intellectuelle, faisant partie des accords de l'OMC, sont désormais régis, au plan interne, par des textes législatifs spécifiques.

La volonté de l'Etat algérien de libéraliser son commerce extérieure se réaffirme une deuxième fois, avec la signature d'un accord d'association avec l'UE qui a entré en vigueur en 2005

3. Libéralisations des prix

L'ordonnance n° 03-03 du 19 juillet 2003 relative à la concurrence réaffirme le principe de la liberté des prix, sauf pour les biens jugés stratégiques et ceux ayant fait l'objet de hausses excessives.

Le principe de la liberté des prix est également l'objet d'ajustement lorsque les offres de prix ou pratiques de prix de vente aux consommateurs sont anormalement basses au regard des coûts de production, de transformation et de commercialisation.

Il peut également s'agir, de la part du vendeur, d'évincer du marché un concurrent ou de l'empêcher d'y accéder en baissant ses prix de façon significative.

La libéralisation des prix en Algérie, a conduit à une forte inflation vers les années 90, le taux d'inflation a atteint 25,5% en 1991.

Cependant ce taux est revu à la hausse, surtout pour les biens alimentaires, les produits agricoles frais, et les produits alimentaires industriels, qui enregistrent une hausse respective

de 5,97 %, 5,34 %, et 6,51 pour la ville d'Alger, pour les premiers 03 mois de l'année 2010 comparés à 2009³⁴

4. Libéralisation et réforme du système bancaire et financier

La performance du système financier, apparaît comme un facteur crucial pour stimuler le développement économique d'un pays. En effet, un secteur financier compétitif canalise l'épargne financière disponible au profit du financement du tissu productif, encourage la promotion du secteur privé et favorise la croissance économique.

Pour cela et à l'instar d'autres pays, l'Algérie avait amorcée des réformes financières ayant pour objectifs de renforcer le rôle des mécanismes de marché dans l'allocation du crédit, d'améliorer la capacité des institutions financières à mobiliser l'épargne, d'améliorer l'efficacité de la politique monétaire et d'encourager la concurrence entre institutions financières.

Ces réformes ont été centrées d'abord sur les banques, pour être approfondies par la suite en 1997, par la création de la bourse des valeurs mobilières d'Alger et l'initiation de programmes de privatisation.

Enfin, l'Algérie a décidé aussi de réformer l'autorité de supervision et de régulation en lui accordant plus d'autonomie.

La réforme du système financier a d'abord débuté par la promulgation de la loi sur la monnaie et le crédit (LMC) en 1990, qui constitue l'élément clé de la réforme du système financier.

Cette loi a établi l'indépendance de la Banque Centrale, et les banques secondaires sont soumises désormais aux règles de la commercialité, et la domiciliation obligatoire est annulée.

La LMC consacre le caractère universel du système bancaire et financier algérien en permettant l'ouverture de cet espace aux banques et institutions financières nationales et étrangères.

En 1995, l'Algérie a cherché à promouvoir la concurrence entre les différents acteurs de l'économie suite à la publication de l'ordonnance n°95-22 du 26 août 1995 fixant les premières instructions de privatisation des entreprises publiques et l'ordonnance n°01-04 du 20 août 2001 fixant l'organisation, la gestion et la privatisation des établissements publics économiques. Le but de ce nouveau cadre réglementaire est d'assurer le désengagement de l'Etat algérien de certaines activités économiques concurrentielles.

³⁴ www.ons.dz

L'Algérie a alors observé les résultats auxquels ces réformes ont abouti en terme de développement de ce système bancaire et financier.

En terme de collecte des ressources le secteur bancaire algérien s'avère réaliser des avancées notables, le ratio M2 (monnaie et quasi monnaie)/PIB est de 49 % en 2000 et s'est élevé à 62% en 2008, réalisant un ratio moyen de 59,27 % sur la période 2000-2008.

Ainsi, le secteur bancaire algérien affiche une évolution dans ses liquidités, le ratio M3 (actif liquide/ PIB), a réalisé lui aussi une moyenne de 53,93 % sur la période 2000-2007, et une moyenne de 89% en termes de PIB hors hydrocarbures. En moyenne, ce ratio se situe à 32% en Afrique, à 49% dans la région de l'Asie de l'Est et du Pacifique et à 100% dans les pays à haut revenu.³⁵

Cette liquidité dont jouit le secteur bancaire algérien est issue essentiellement, des revenus pétroliers des entreprises du secteur des hydrocarbures, de la fiscalité pétrolière et des mesures d'assainissement des portefeuilles non performants que les banques détenaient sur les entreprises publiques.

Ce développement appréciable dans la collecte des ressources financières, devrait être un facteur favorisant une croissance économique soutenue, à travers le drainage de cette ressource financière vers le secteur productif.

En revanche, ces ressources financières n'ont pas donné lieu à un bon financement de l'économie, le ratio crédit à l'économie sur le PIB représente en moyenne que 24,65 % sur la période 2002-2008

La difficulté d'accès au crédit reste ainsi la principale contrainte à laquelle font face les PME qu'elles soient privées ou publiques. Les banques publiques et privées montrent une grande aversion envers le risque, ces dernières ne sont pas en mesure de calculer la rémunération de leurs risques pour un horizon éloigné.

³⁵Chiffres extraits de l'étude faite par Honohan et Beck en 2007 portant sur 127 pays sur la période 2004-2005

Cette difficulté à déterminer le coût des financements long, a plusieurs causes :

- En premier lieu, les insuffisances des systèmes comptables et d'information des banques qui ne leur permettent pas de calculer avec précision le coût des ressources, ni d'évaluer le coût du risque à partir d'une comptabilité analytique.
- En second lieu, les banques se heurtent également à l'opacité des comptes de leurs clients, empêchant l'appréciation de la rentabilité du projet et la prime de risque qui lui est associée.
- Enfin, les difficultés rencontrées par les banques sont liées à la situation des taux d'intérêt en Algérie, où les banques ne disposent pas de taux de références à court terme (en l'absence d'opérations de réescompte de la banque centrale), ni à long terme, du fait de l'instabilité des taux sans risque (changement brutal de la politique de fixation des taux des obligations du Trésor).

En outre, la petite taille de l'entreprise Algérienne semble être un frein pour son financement, puisque ne présente pas assez de garanties pour ses crédits, surtout devant l'importance des garanties exigées par les banques. Dans le domaine de la garantie, l'Algérie ne dispose au niveau national que de deux entités : le Fonds de Garantie (FGAR) et la Caisse de Garantie des Crédits d'Investissement aux PME (CGCI-PME), ce qui semble apparemment insuffisant pour résoudre le problème de financement des PME.

Autre que le problème de garantie, les banques commerciales pressentent des délais de traitement des dossiers importants (Il faut quatre mois en moyenne pour connaître le sort d'une demande d'un crédit d'exploitation et près de six mois pour un crédit d'investissement³⁶).

Ainsi, l'absence d'une alternative au financement bancaire a conféré aux banques en Algérie un pouvoir de marché incontestable. L'autre fait remarquable qui peut encore aider à expliquer le faible taux d'accès au financement des banques, est celui de la proximité géographique, en effet, une agence bancaire pour 28 300 habitants s'avère très peu, si faisons une comparaison avec nos voisins, le Maroc qui compte 15000 habitants /agence, et encore la Tunisie qui compte que 11000 habitants/agence.³⁷

³⁶ BENABDALLAH, Y ; Etude sur la qualité de la relation Banque/Entreprises, CREAD, Alger 2003.

³⁷ Analyse comparative de l'accessibilité aux services bancaires au Maghreb ; mémoire de master : La mise à niveau des entreprises en Algérie : état des lieux et perspectives ; RAHMANI Rachid ; Université de Abderrahmane MIRA de Bejaia ; 2011

5 .La privatisation des entreprises publiques

L'économie algérienne a été caractérisée autrefois par un secteur économique étatique assez considérable et assez défaillant ; la privatisation des entreprises est alors vue comme l'un des moyens pour augmenter la performance du système productif et donc de l'économie national.

Les premiers textes traitant de la privatisation formelle, ou autonomie de gestion des entreprises publiques ont été promulgués en 1988 par la voie de lois dites "lois d'orientation de l'entreprises publique économique". La mise en place du dispositif juridique et institutionnel relatif au transfert au secteur privé des droits de propriété détenue par l'Etat sur l'entreprise publique a été réellement entamée en 1994, pour être achevée en 2001 avec la promulgation de l'ordonnance 01-04 relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat et à la privatisation des entreprises publiques. Cette loi trace des perspectives claires d'un désengagement net de l'Etat de la sphère économique.

De nouvelles réglementations accompagnées de nouvelles organisations du secteur public ont été mises en place, ces réorganisations ont permis de transformer les entreprises publiques à caractère économique en sociétés par actions (EPE/SPA) et de supprimer la tutelle de l'Etat. Désormais toute entreprise publique est éligible à la privatisation.

Malgré les efforts important de l'Etat pour la privatisation des entreprises publiques, les résultats sont encore mitigés, vu les résistances importantes au changement, seulement 417 entreprises privatisées, dont seulement 192 entreprises subies une privatisation totale, de 2003 à 2007.

6. Libéralisation de change

Du 21 janvier 1974 au 1er octobre 1994, le taux de change du dinar a été déterminé en fonction d'une parité fixe avec un panier de monnaies dont la composition était modifiée parfois.

Le 1er octobre 1994, la Banque d'Algérie a adopté un régime de flottement dirigé en vertu duquel la valeur du dinar était assujettie à des séances quotidiennes de fixing faisant intervenir six banques commerciales. Le 2 janvier 1996, ce système a été remplacé par un marché de change interbancaire. À la fin de septembre 2006, la moyenne des cours acheteurs

et vendeurs du dollar EU s'établissait à 1 USD = 72,12 DZD, ce qui équivaut à 1 DTS = 106,47 DZD.

Aujourd'hui, en février 2020, la moyenne des cours acheteurs et vendeurs du dollar EU s'établit a 1 USD = 120,26 DZD, ce qui équivaut à 1 DTS = 165,56 DZD.

La gestion du taux de change devrait représenter un des jalons de la gestion de la politique monétaire, de par son effet sur l'affectation des ressources, sur les investissements ainsi que sur le pouvoir d'achat des citoyens.

La banque d'Algérie, pour accompagner l'économie nationale dans sa phase d'ouverture accrue, a maintenu un taux de change effectif réel (TCER) constant et compétitif, cependant cela n'a pas impulsé les exportations hors hydrocarbures, en contre partie des dévaluations importantes du dinar algérien, affectant directement le pouvoir d'achat du consommateur.

7. Ouverture des investissements et mise en place des institutions

L'Algérie a connu depuis 1963 plusieurs reformes pour permettre un investissement privé, mais la fameuse réforme est celle de 1993 qui a apportée des changements majeurs dans la définition du rôle et de la place du secteur privé dans l'économie algérienne.

Le décret législatif 93-12 du 05 octobre 1993 a institué un nouveau code des investissements qui a unifié les règles des investissements en supprimant toute discrimination entre les investisseurs qu'ils soient nationaux ou étrangers, publics ou privés.

Ce décret a été remplacé en 2001 par l'ordonnance 01-03 relative au développement de l'investissement. Cette ordonnance a mis en place un dispositif qui se veut plus simple et plus opérationnel que celui de 1993.

En accompagnement, une agence de promotion, de soutien et de suivi des investissements (APSI) a été mise en place et qui avait pour mission, la contribution à l'allégement des formalités et des procédures d'investissement (guichet unique) et d'accorder des avantages fiscaux (exonérations multiples) et financiers (financement à des taux préférables) au nouveaux investissements, comme ce nouveau code a prévu de nombreuses garanties pour l'investissement étranger, notamment le transfert des capitaux et des produits, la protection contre l'expropriation et le recours en cas de conflit à l'arbitrage international.

L'ordonnance 01-03 relative au développement de l'investissement est modifiée et complétée par l'ordonnance 06-08 du 15 juillet 2006. Cette dernière est à son tour modifiée et complétée par la loi de finance complémentaire (LFC) de 2009.

Concernant les institutions qui sont chargées de la promotion des investissements, il s'agit essentiellement du :

- Conseil national de l'investissement (CNI), placé auprès du ministre chargé de la promotion de l'investissement, il a une fonction de proposition et d'étude, il est doté également d'un pouvoir de décision ;
- L'Agence nationale du développement de l'investissement (ANDI), établissement public à caractère administratif (EPA) doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, placée sous la tutelle du ministre chargé de la Promotion des investissements. Par sa décentralisation (création des guichets uniques décentralisés (GUD), placés un peu partout dans le territoire), l'ANDI, devient plus proche de l'investisseur. L'ANDI exerce les sept missions suivantes : une mission d'information, une mission de facilitation, une mission de promotion de l'investissement, une mission d'assistance, une participation à une gestion du foncier économique, la gestion des avantages et une mission générale de suivi;
- La CGCI-PME spa, créée à l'initiative des pouvoirs publics pour soutenir la création et le développement de la PME en lui facilitant l'accès au crédit, régie par le code de commerce, le décret présidentiel 04 -134 du 19-04-2004 portant statuts de la caisse, dotée d'un capital social autorisé de 30 Milliards DA, souscrit à concurrence de 20 Milliards DA, détenu à hauteur de : 60 % par le trésor public, et 40 % par les banques publiques (BNA, BEA, CPA, BDL, BADR, et CNEP banque).

Les investisseurs en Algérie peuvent bénéficier des avantages suivants au titre de la réalisation de l'investissement et d'exploitation :

7.1. Les avantages accordés au titre de la réalisation de l'investissement

- l'exonération en matière de droit de douane pour les équipements importés entrant directement dans la réalisation de l'investissement,
- la franchise de TVA pour les biens et services entrant directement dans la réalisation de l'investissement,
- l'exemption du droit de mutation à titre onéreux pour toutes les acquisitions immobilières effectuées dans le cadre de l'investissement.

7.2. Les avantages accordés au titre de l'exploitation de l'investissement

Après le constat de la mise en exploitation de l'investissement, est accordée une exonération de l'impôt sur le bénéfice des sociétés (IBS) et de la taxe sur l'activité professionnelle (TAP) pour une durée de trois ans.

Le cadre institutionnel et réglementaire amélioré, a contribué à l'augmentation de nombre et de montant des investissements en Algérie.

8. L'instauration de réformes fiscales

La réforme, engagée en 1992, a permis d'aligner la loi fiscale algérienne, à travers les différentes lois de finances sur des systèmes en vigueur dans la plupart des pays, par l'introduction de l'IRG, l'IBS et la TVA, comme éléments d'un système fiscal moderne, moins complexe et plus incitatif.

Les incitations fiscales notables étant :

- L'introduction de la TVA avec trois taux (21%, 17% et 7%), puis réduction à deux taux seulement TVA (taux normal 17% et taux réduit à 7%) et élargissement de son champ d'application ;
- La suppression du versement forfaitaire ;
- La réduction du taux de la TAP (professions libérales de 6,05% à 2,55% puis globalement de 2,55% à 2%).

Cet effort est cependant insuffisant car il n'arrive pas à infléchir à la baisse la fuite devant l'impôt d'où le développement d'un secteur informel énorme.

Malgré les efforts déployés en terme de dynamisation de l'économie algérienne, il n'en résulte tout de même que la très forte dépendance de l'Algérie dans le secteur des hydrocarbures a déterminé trois conséquences négatives, qui ont structuré l'économie algérienne :

- Peu de création d'emploi dans le domaine où se situe l'avantage comparatif principal de l'Algérie ; en raison de la faible intensité de main d'œuvre dans la production d'hydrocarbures.
- Les prix du pétrole fluctuent ce qui induit une volatilité importante de la balance des paiements ; les revenus budgétaires et la masse monétaire sont également volatiles.

- La rente issue de ce secteur hyper-rentable a permis la création et la reproduction d'un système clientéliste qui entrave le développement des activités économiques productives.

. Les Objectifs du plan de mise à niveau en Algérie

L'entreprise algérienne a évolué dans un système économique protégé par des tarifs douaniers élevés et la prohibition de nombreux produits. Mais cette répression et protection n'a pas pu protéger la production nationale face à l'ouverture des frontières économiques.

Le désengagement progressif du secteur public industriel, a provoqué une baisse de sa valeur ajoutée qui est passée de 19% en 1995 à 6% en 2004 et à moins de 5% en 2012. Quant à l'entreprise privée, malgré ses évolutions dans le même cadre macro-économique, sous régime de prix administrés, elle n'a pas vraiment bénéficié d'un important dispositif de soutien.

Par le passé, sa part dans le PIB a stagné aux alentours de 6%, pour passer à 5,3% en 2006. Aujourd'hui, son activité se cantonne essentiellement au secteur du commerce (plutôt services). Parmi elles, 90% emploient moins de 10 salariés et seulement 3% comptent près de 50 salariés.

Ce domaine de l'entreprise privée est caractérisé par un faible encadrement, une absence d'investissement en recherche et développement (le nombre de brevets déposés entre 1987 et 2006 ne représente que 1% du total des brevets), une faible intensité technologique et une structure organisationnelle peu performante. De 1997 à 2007, seulement 3% des exportations se situent hors secteur des hydrocarbures.

Au-delà des exportations, la diversification d'une économie passe par une intégration plus dynamique du marché nécessitant le partenariat et la sous-traitance internationale.

En bref, la mise à niveau appliquée en Algérie concerne, aussi bien, le secteur public que le secteur privé.

La PME Algérienne se révélant dynamique, mais fragile, en raison de nombreuses insuffisances tenant à un modèle de gestion de type familial (méconnaissance des méthodes modernes de management et des marchés, faible recours au conseil et à l'expertise) requiert un

programme d'accompagnement, afin de pouvoir s'adapter aux nouvelles exigences du marché (libre-échange).

L'importance du programme est liée notamment à l'intérêt social et économique que présente ce secteur tant au plan local, régional que national ainsi qu'aux difficultés rencontrées par les PME aussi bien au plan interne qu'au niveau de leur environnement.

L'objectif global assigné à ces programmes de mise à niveau visait à l'amélioration de la compétitivité de la PME algérienne, en assurant le maintien de sa part de marché interne tout en s'ouvrant à une conquête éventuelle du marché extérieur.

Au-delà, il s'agissait de soutenir la dynamique de restructuration, de compétitivité, d'intégration et de croissance des industries et des entreprises, tout en raffermissant le tissu industriel, afin de manifester une résistance accrue aux assauts de la concurrence mondiale et une plus grande aisance sur les marchés internationaux.

Les enjeux de ce programme portent principalement sur la viabilité et la compétitivité des PME et la création d'emplois.

10. Résultats du Programme National de Mise à Niveau de la PME

Selon le rapport établi par l'Agence Nationale de Développement de la PME (ANDPME), le nombre de demandes d'adhésion au PNM s'est situé à 375 PME, parmi lesquelles, 305 ont adhéré au programme.

En outre, le bilan arrêté au 30 septembre 2008 recensait 343 actions réparties entre PME (45%) et TPE (55%) aux quelles venaient s'ajouter 189 Demandes de Prestation de Services (DPS).

Une DPS correspond à une consultation de cabinets conseil pour la mobilisation d'experts, devant intervenir sur une ou plusieurs missions au profit des PME/TPE, chaque mission pouvant intégrer plusieurs actions, au profit d'une ou plusieurs PME.

L'observation des résultats du programme ANDPME, en termes de DPS, laisse apparaître une prédominance des actions de pré-diagnostic/diagnostic, celles-ci avec un total de 135 actions, représentant (73%) des actions menées, le reste se partageant entre l'intermédiation financière (16%), la mise à niveau individuelle ou groupée (9%) et enfin la formation ne représentant que 2% des DPS.

Il convient aussi de souligner la part prépondérante prise par les TPE³⁸ (54%), en tant que bénéficiaires des actions du programme de mise à niveau.

Dans le cadre de la mise en œuvre de ce programme, l'ANDPME, a élaboré une série de séminaires et journées d'information sur l'ensemble du territoire national, afin de sensibiliser les entreprises à l'importance de l'adhésion à ce programme les concernant, dont l'objectif principal est le renforcement de leur compétitivité.

11. Résultat du second programme national de mise à niveau de la PME

L'Agence nationale de développement de la PME (ANDPME) a reçu pour mission de piloter le programme national de mise à niveau des PME, prévu au plan quinquennal 2010-2014. Ce nouveau programme a été adopté par le conseil des Ministres le 11 juillet 2010, qui en a fixé les axes fondamentaux, le niveau des aides octroyées, les secteurs éligibles, ainsi que les critères d'éligibilités, ceux-ci reflétant les attentes spécifiques des PME.

Les fonds alloués à ce programme devaient s'élever à 380 milliards de dinars, soit environ 4,5 milliards d'euros et cette mise à niveau devait toucher 20 000 PME, soit un rythme moyen de 4000 PME par an sur la durée du plan.

Démarrée effectivement en janvier 2011, soit un an après le lancement du plan quinquennal 2010-2014, cette mise à niveau n'a réalisé que 35% de ses objectifs en l'espace de 5 années de mise en œuvre. Le constat sur le terrain rapporte que, parmi les 1586 dossiers déposés au niveau de l'Agence, depuis le lancement du programme jusqu'à fin 2011, 1512 ont été traités, dont 1016 (64%) sont éligibles (le coût moyen par entreprise supporté par l'Etat est de 19 287 000 DA), 354 (22%) ajournés et 142 (9%) non éligibles.³⁹

Il apparaît ainsi, que les réalisations du programme national de mise à niveau se sont tenues très en deçà des objectifs ambitieux affichés par les pouvoirs publics, devant préparer quelques 20000 entreprises à affronter la compétition internationale et à diversifier ses exportations.

³⁸ Très Petite Entreprise (TPE) ou Micro Entreprise, employant de 1 à 9 personnes et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions de dinars (MDA), ou dont le bilan annuel n'excède pas 10 millions de dinars. La petite entreprise employant entre 10 et 49 personnes, avec un chiffre d'affaires n'excédant pas 200 millions de DA, dont le total du bilan annuel ne dépasse pas les 100 MDA. La moyenne entreprise, employant entre 50 et 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel est compris entre 200 MDA et 2 milliards de dinars, ou dont le total du bilan annuel est compris entre 100 et 500 MDA.

³⁹ MIPMEPI. (2012), « Mise à niveau des entreprises, les mesures prises par le gouvernement entrent en vigueur », Industrie Algérie, Publication trimestrielle du MIPMEPI, Avril, p.33.

Il est aussi important de noter divers appuis apporté par le programme de mise a niveau sur plusieurs volets :

▪ **Appui financier aux PME/PMI**

Le projet a fourni un appui1 à la création d'un Fonds de Garantie des Crédits aux PME (FGAR) et a permis la formation d'analystes des banques algériennes, aux techniques d'appréciation des risques d'entreprises.

A cet effet, afin de faciliter l'accès au financement des PME/PMI, plusieurs actions ont été engagées depuis 2002, réparties en 3 diagnostics, 56 actions de mise à niveau, 119 études technico-économiques et financières, 66 dossiers garantis par le Fonds de Garantie

(FGAR), 537 PME ayant bénéficié de la cotation et 2 autres actions. Parallèlement, 11 actions ont été annulées.

Au total, 41 PME ont bénéficié de la couverture FGAR donnant, au 31 octobre2006, un taux de consommation du Fonds de 9, 66 %. Ceci a conduit l'ADPME, avec l'appui de l'ABEF (Association des Banques et établissements financiers), à élaborer un système de cotation pour les PME, outil en phase de test, qui amène des entreprises, plus dynamiques, ainsi que des banques moins restrictives, à parler un même langage.

▪ **Appui institutionnel**

Comme appui à l'environnement direct de l'entreprise industrielle, le projet a permis la création d'un Conseil National Consultatif de la PME. Il a aussi financé des formations destinées aux associations patronales et professionnelles, ainsi qu'aux chambres de commerce et d'industrie et aux cadres du Ministère de la PME et de l'Artisanat.

Les actions engagées se sont réparties en 26 diagnostics, 60 actions de mise à niveau, 36 études et enquêtes, alors que 9 actions ont été annulées ou abandonnées.

▪ **Appui à la formation**

Il s'agit d'actions, sous différentes formes, en direction de PME (96 actions de formation et conseil), de Chambres de commerce et d'industrie (19 actions), de séminaires pour chefs d'entreprises et dirigeants (3550 actions), pour associations patronales et professionnelles, de formation des cadres du Ministère de la PME et de l'Artisanat, de formation des directeurs de PME dans les wilayas (298 actions engagées). Enfin, pour des raisons diverses, 5 actions ont été abandonnées ou annulées.

La commission européenne a mis à la disposition du Ministère de la PME un dépôt de 20millions d'euros pour la couverture des garanties financières émises par le Fonds de Garantie des Risques (FGAR). Cette cotation est d'une grande utilité pour les banques dans la mesure des risques. Elle est aussi un outil très intéressant pour les entreprises, car elle leur permet de se positionner par rapport aux autres entreprises du même secteur, d'apprécier leurs forces et leurs faiblesses.

Afin d'étudier les résultats de ce programme, une étude d'impact du programme ADPME a été réalisée au deuxième trimestre 2006. Elle concernait les 1 350 actions de mise à niveau réalisées sur 716 PME. Cette étude a révélé que, 63% des PME ayant bénéficié d'actions de mise à niveau ont perçu un impact déterminant sur leur organisation, la structure des coûts, la qualité et le management.

En outre cette enquête dresse également les constats en demi-teinte. Si la mise à niveau intéresse toutes les entreprises et que l'impact du programme est jugé majoritairement satisfaisant sur leur évolution, pour beaucoup de patrons, la compétitivité de leurs entreprises reste difficile à corréliser avec les actions de la mise à niveau, certains allant jusqu'à considérer, que le programme ne satisfait pas leurs principales préoccupations.⁴⁰

C'est alors que nous pouvons envisager des perspectives d'évolutions macroéconomiques diverses.

12. Perspectives d'évolution macroéconomique de l'Algérie après le programme de mise à niveau

Un comité intersectoriel a été mis en place au niveau du ministère de l'Industrie, dans l'objectif d'améliorer le classement de l'Algérie dans l'indice mondial de l'innovation (Global innovation index, GII) établi par l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI).

“Ce comité permettra de ramener l'Algérie à un niveau de visibilité meilleur à l'échelle internationale et de valoriser ses efforts en matière de protection de la propriété intellectuelle”, selon les explications du directeur général de compétitivité industrielle au

⁴⁰RAHMANI Rachid ; La mise à niveau des entreprises en Algérie : état des lieux et perspectives ;Magister en sciences de gestion option: Management Economiques des Territoires et Entrepreneuriat ; Bejaia ; Université de Abderrahmane MIRA ; 2011 ; P.129-133

ministère de l'Industrie⁴¹, lors d'une rencontre organisée par le Cercle de l'innovation, sur les enjeux de la propriété intellectuelle et attractivité de l'Algérie.

Il vise également à piloter les actions menées par les différents départements ministériels, en matière de propriété intellectuelle, de manière collaborative, afin d'assurer les garanties nécessaires pour l'innovateur-investisseur en Algérie.

Le comité travaille actuellement sur la mise à jour des données fournies à l'OMPI afin de mettre en exergue les efforts consentis par le pays dans ce domaine.

Selon l'Indice mondial de l'innovation 2019, l'Algérie est classée à la 113eme place parmi les 129 pays évalués par l'OMPI, en baisse de 3 places par rapport au classement de l'année 2018.

En effet, le vice-président de la Confédération des industriels et producteurs Algériens (CIPA), a indiqué, que « 80% du taux de mortalité des petites et moyennes entreprises est dû au défaut de paiement ».⁴²

Il a estimé qu' « actuellement, il faut consolider nos acquis à travers la consolidation de nos PME et la préservation de l'emploi ».

Le représentant de la CIPA a recommandé un moratoire, sur la fiscalité et sur les crédits bancaires, applicable aux entreprises du secteur productif, l'ouverture du secteur de l'énergie et faciliter l'accès aux PME et enfin le règlement de la question des créances des PME, puisque, a-t-il avancé, « 80% du taux de mortalité des petites et moyennes entreprises est dû au défaut de paiement ».

Le vice-président de la CIPA a reproché au gouvernement sa course à la création de PME alors qu'il devait plutôt regarder le tissu de PME existant.

⁴¹Nabila Otsmane ;Industrie: améliorer le classement de l'Algérie au Global Innovation Index ; pme-dz.com ; 22 octobre 2019 ; consulté en décembre 2019.

⁴²Rédaction AE ; Algérie : « 80% du taux de mortalité PME est dû au défaut de paiement » ; algerie-eco.com ; 29 novembre 2019 / 9 :48 ; consulté en décembre 2019.

« Nous avons environs 1 200 000 PME et TPE en Algérie »⁴³, a-t-il rappelé en appelant à plus de facilités pour protéger les entreprises existantes.

Le constat réalisé déjà en fin de l'année 2015 concernant la mortalité des entreprises été en effet déjà alarmant : le taux de mortalité des PME/PMI en Algérie avoisinait les 8% par an⁴⁴, alors que le rythme de création de ce type d'entreprises étant en progression, a indiqué, la secrétaire générale du ministère de l'Industrie est des mines.

Le nombre des PME/PMI dépasse les 900.000 unités en Algérie avec un rythme de création qui s'accélère d'une année à l'autre, tandis que le taux de mortalité de ces entreprises connaît une tendance baissière allant entre 7 et 8%, soit la moyenne mondiale, apprend-on en marge du Forum national de l'innovation et des perspectives économiques de cette même année et rapporté par le site pme-dz.com.

Elle a toutefois, observé, qu'avec le rapport entre les 900.000 PME/PMI et la population du pays, le rythme de création des entreprises demeure en deçà de la norme mondiale.⁴⁵

Selon elle, l'Algérie dispose d'un "potentiel formidable" pour atteindre les normes surtout avec les mesures prises par le gouvernement en faveur des jeunes promoteurs.

La secrétaire générale du ministère de l'Industrie est des mines a, cependant, considéré que le plus important n'est pas tant d'augmenter le nombre des PME/PMI que d'assurer leur pérennité.

Par ailleurs, elle a insisté sur la nécessité d'aller vers un système national d'innovation visant à développer les entreprises et à passer vers l'économie numérique.

C'est pour cela que les facteurs contraignant les PME à déposer le bilan doivent être étudiés et analysés de manière approfondie afin de remédier à cette situation.

⁴³Rédaction AE ; Algérie : « 80% du taux de mortalité PME est dû au défaut de paiement » ; algerie-eco.com ; 29 novembre 2019 / 9 :48 ; consulté en décembre 2019.

⁴⁴Mohamed HADJ SAHRAOUI ; PME: un taux de disparition de 8% par an ; pme-dz.com; 26 novembre 2015 ; consulté en décembre 2019.

⁴⁵Mohamed HADJ SAHRAOUI ; PME: un taux de disparition de 8% par an ; pme-dz.com; 26 novembre 2015 ; consulté en décembre 2019.

M. Bouyacoub, qui est professeur à l'université d'Oran et directeur du Laboratoire de recherches en économie et gestion des entreprises (LAREGE), auteur d'une étude intitulée "Principales caractéristiques des PME dans la wilaya d'Oran", M. Bouyacoub a mené, dans le cadre de son étude, une enquête de terrain ayant porté sur un échantillon de 219 PME à Oran, souffrant d'une "insuffisance de capital humain en matière de disponibilité et de niveau de qualification", a-t-il constaté.

Les PME, dans leur majorité, restent volontairement locales et refusent la croissance dans leur secteur, soulignant qu'une grande partie des entrepreneurs diversifient fortement leurs activités, en sortant volontairement de leur métier principal et en restant petits ou moyens dans toutes ces activités. « Il y a un syndrome de « la peur de la grande taille » qui n'est dépassé que par un très petit nombre de PME, qui restent principalement familiales », a-t-il ajouté, considérant que cette démarche ne permettait pas une véritable croissance de ces entreprises ; cette étude étant citée par un article du site « pme-dz.com ».⁴⁶

Parmi les solutions les plus notables envisagées par le gouvernement en termes de renforcement du tissu des PME en Algérie, nous pouvons citer celle liée à la création d'une banque de la PME-PMI à l'issue de la réunion multipartite, tenue en avril 2013, entre le ministre de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'investissement, Chérif Rahmani, et la Confédération générale des entrepreneurs algériens (CGEA).

Le président de la CGEA a expliqué qu'après une évaluation de la situation des entreprises dans le pays, décision a été prise par les pouvoirs publics pour créer cette nouvelle banque, qui va apporter un soutien financier direct aux entreprises algériennes, mais aussi contribuer à améliorer le climat des affaires en Algérie, consolider la croissance et, aussi booster l'attractivité en matière d'investissements directs étrangers (IDE).

Il a également indiqué que d'autres mesures ont été prises lors de cette réunion multipartite comme des allègements fiscaux et parafiscaux au profit des PME-PMI et «l'amélioration d'une manière plus globale de l'environnement dans lequel évoluent ces

⁴⁶Hameidiimen ; Les facteurs conduisant à la fermeture des PME en Algérie doivent être étudiés ; pme-dz.com; 20 mai 2014 ; consulté en décembre 2019.

entités économiques, véritable fer de lance de l'économie nationale», a souligné Habib Yousfi ; d'après un article du site « pme-dz.com ».⁴⁷

Cette initiative étant déjà appuyée par Plus de 5 milliards de DA pour la garantie des crédits au profit des PME par le Fonds de garantie des crédits bancaires (FGAR), à l'échelle nationale, a indiqué le directeur général du FGAR en avril 2013 pour les articles du site « pme-dz.com ».

Cette garantie, dont la valeur varie entre 10 et 80% du montant des crédits bancaires contractés, avec un plafonnement à 50 millions de DA⁴⁸, vise à changer le comportement des banques commerciales recourant à l'usage des hypothèques pour garantir les crédits qu'elles octroient.

Les petites et moyennes entreprises (PME), bénéficiaires de la garantie des crédits d'investissement relèvent de plusieurs créneaux, dont 60%⁴⁹ activent dans le domaine de l'agroalimentaire, suivi par les secteurs des travaux publics et du transport.

Cependant, 99% des PME/PMI privées algériennes n'emploient que 10 travailleurs⁵⁰, soit un chiffre «insignifiant par rapport à la norme internationale», a révélé l'expert international, Malek Serrai en février 2013 à l'APS⁵¹, en marge de la quatrième rencontre régionale préparatoire de la conférence nationale sur la production industrielle.

Ainsi les questions de création de l'emploi et du maintien du tissu des PME sur le territoire nationale doivent demeurer centrales dans les objectifs macroéconomiques d'un programme de mise à niveau.

Il est aussi intéressant de noter des perspectives plus novatrices encore tel que celle mise en place en juin 2018 : Un fonds de soutien régional alloué aux start-up exerçant sur la wilaya

⁴⁷Hameidiimen ; Une banque de la PME-PMI sera bientôt créée ; pme-dz.com ; 30 avril 2013 ; consulté en décembre 2019.

⁴⁸Hameidiimen; Une Plus de 5 milliards de DA pour la garantie des crédits au profit des PME; pme-dz.com; 1 avril 2013; consulté en décembre 2019.

⁴⁹Hameidiimen; Une Plus de 5 milliards de DA pour la garantie des crédits au profit des PME; pme-dz.com; 1 avril 2013; consulté en décembre 2019.

⁵⁰Hameidiimen; Emploi : 99% des PME n'emploient que 10 travailleurs; pme-dz.com; 23 février 2013; consulté en décembre 2019.

⁵¹ « Algérie presse service », l'agence de presse algérienne.

d'Alger, afin de leurs faciliter la contribution à la conception du projet de la Smart City, a indiqué le wali d'Alger, Abdelkader Zoukh.

Dans une conférence de presse tenue en juin 2018, M. Zoukh a déclaré que la banque mondiale a créé un fonds de soutien régional pour aider les start-up, ce dernier ayant été dévoilé lors du sommet global des smart cities et de l'investissement quelques jours plus tard, à Alger.

L'objectif principal de cette manifestation internationale est de créer un climat favorable permettant de développer et de promouvoir les startups qui sont la clé de la création des villes intelligentes.

Il a indiqué à ce propos que la création d'un climat favorable au développement des startups sera en faveur des jeunes universitaires diplômés de façon à créer de l'emploi et contribuer à réduire le chômage.

Ce séminaire a vu la participation de plus de 40 Etats et 15 institutions de renommée mondiale dans le domaine technologique et ce à l'effet d'échanger les expertises et expériences en matière des villes intelligentes au Centre international des conférences (CIC) « Abdelatif Rehal » où s'est tenue durant deux jours le séminaire international des villes intelligentes d'Alger.⁵²

La création de l'emploi étant la pierre angulaire de la lutte contre le chômage et l'amélioration du niveau de vie, nous pouvons observer quelques chiffre autour de l'emploi en Algérie grâce aux PME créés :

⁵²Bahaeddine A.S ; Alger : Soutien financier pour les start-up pour contribuer à la conception de la Smart City ; android-dz.com ; 23 juin 2018 ; consulté en décembre 2019.

Tableau n°14 : Evolution des emplois déclarés par type de PME :

Type de PME	1 ^{er} semestre 2016		1 ^{er} semestre 2017		Evolution (%)
	Nombre	Parts (%)	Nombre	Parts (%)	
PME privées					
Salariés	1438579	57,82	1517990	58,34	5,52
Employeurs	1013637	40,74	1060289	40,75	4,60
PME publiques					
Salariés	35698	1,43	23679	0,91	-33,67
Total	2487914	100	2601958	100	4,58

Source : CASNOS

L'effectif global des PME, à la fin du 1^{er} semestre 2017, est de 2 601 958 agents, dont seulement 23 679 relèvent des PME publiques. A noter que l'effectif global des PME a progressé de 4,58 % entre le 1^{er} semestre 2016 et le 1^{er} semestre 2017.

Conclusion

Nous avons pu observer à travers ce chapitre l'impact du programme de mise à niveau dans un premier temps sur l'entreprise, qui lui permettrait une évolution positive et stratégique surtout grâce à l'aide de l'Etat qui lui permet d'envisager concrètement le projet d'extension de son activité.

C'est ainsi qu'après un diagnostic financier détaillés nous avons pu trouver réellement tous les avantages dont l'entreprise bénéficiera sur le long terme.

C'est alors que nous avons pu voir dans un second temps que le soutien des PME et le renforcement de leur activité peut avoir divers effets macroéconomique positifs telles que la libéralisation du commerce extérieur qui est justement le cas de l'entreprise Seewell Center qui peut donc effectuer ces partenariats et opérations commerciales avec l'étranger.

Cela aussi permet la libéralisation des prix, du taux de change et a surtout permis la création de l'emploi, donc ce qui donne à la PME ce statut de facteur et d'accélérateur majeur de la création de l'emploi particulièrement lorsque l'activité de ces dernières est renforcée sur le long terme.

Enfin, la performance du système financier, apparaît comme un facteur crucial pour stimuler le développement économique d'un pays. En effet, un secteur financier compétitif canalise l'épargne financière disponible au profit du financement du tissu productif, encourage la promotion du secteur privé et favorise la croissance économique.

Ce mémoire avait pour ambition de démontrer que le diagnostic financier permet de faciliter l'accès des PME au financement bancaire et d'assurer ainsi la redynamisation du secteur bancaire en Algérie.

En effet, le financement est l'une des activités principales de la banque, c'est pourquoi nous avons analysé le système bancaire Algérien et particulièrement le financement des PME qui reste encore une branche peu développée. Il est vrai que les banques proposent certains modes de financement aux entreprises mais qui reste encore insuffisant.

En effet, l'analyse de l'aperçu historique du système bancaire algérien et les différents modes de financement des PME décèlent les imperfections suivantes :

- Difficultés d'avoir un financement à long terme de la part des banques ;
- Manque d'innovation ;
- Manque de bonne pratique de gestion ;
- Contrainte liés à différentes réglementations qui régissent le système bancaire algérien.

Ces entraves proviennent essentiellement du fait que le système bancaire algérien ne soit pas encore assez développé due au manque d'innovation en matière de modes de financements.

En effet, la plupart du temps les banques préfèrent financer les grandes entreprises privées ou publiques.

C'est pour cela qu'aujourd'hui les PME n'arrivent pas à se développer comme elles le souhaiteraient, elles peuvent en effet disposer d'une bonne gouvernance mais la plupart du temps ne disposent pas de réelles garanties et se dirigent donc vers les modes de financement alternatifs pour pouvoir se financer notamment grâce à des organismes prêtent à financer plus de 70% du projet ce qui aide à la création d'entreprises mais qui n'assurent pas assez voir pas du tout leur survie à long terme.

Le diagnostic de la structure du secteur de la PME décèle beaucoup d'obstacles qui s'opposent à sa croissance rapide et à son développement.

Ce qui accentue d'avantage le degré de sévérité de ces contraintes, c'est surtout la cohabitation de la PME avec un environnement qui décourage toute initiative d'investissement ou d'affaire. En effet, ces entreprises sont confrontées à de sérieuses contraintes qui sont nuisibles à leur épanouissement tel l'accès aux marchés, obstacles à l'obtention des prêts, coût du crédit, niveau des fonds propres, dépendance à l'égard des

clients ou des fournisseurs les plus importants, en plus de la piètre qualité des capacités humaines et institutionnelles mises à leur disposition.

Pour lever ces obstacles et libérer le potentiel entrepreneurial, le programme de mise à niveau est un des outils mis en place par l'Etat pour répondre aux besoins spécifiques de modernisation des PME et de leur environnement dans une perspective d'amélioration de leurs performances et leur compétitivité afin que ces entreprises puissent enfin constituer une source majeure d'emplois, de revenus et de recettes à l'exportation.

C'est alors que nous nous sommes attardés sur le volet financier du programme de mise à niveau pour effectuer un diagnostic de l'EURL SeeWell Center.

Il en ressort alors que ce programme lui permettrait une évolution positive et stratégique surtout grâce à l'aide de l'Etat qui lui permet d'envisager concrètement le projet d'extension de son activité.

C'est ainsi qu'après un diagnostic financier détaillé nous avons pu soulever les avantages dont l'entreprise bénéficiera sur le long terme.

Des effets macroéconomiques importants sont aussi à noter, notamment le soutien des PME et le renforcement de leur activité qui a engendré la libéralisation du commerce extérieur qui est justement le cas de l'entreprise SeeWell Center qui peut donc effectuer ces partenariats et opérations commerciales avec l'étranger.

Cela a aussi permis la libéralisation des prix, du taux de change et a surtout permis la création de l'emploi, ce qui donne donc à la PME ce statut de facteur et d'accélérateur majeur de la création de l'emploi particulièrement lorsque l'activité de ces dernières est renforcée sur le long terme.

Nous pouvons affirmer d'ores et déjà, compte tenue des données collectées dans notre travail de recherche, qu'il y'a effectivement une corrélation intime entre le soutien de l'activité des PME et la dynamisation du secteur bancaire en Algérie.

Nous pouvons alors confirmer notre première hypothèse.

Nous avons aussi pu constater l'instabilité de la conjoncture économique auxquelles peuvent faire face les PME. Un climat d'évolution pas très propice à leur évolution et donc assez intimidant quant au recours au financement par endettement auprès des institutions à caractère bancaire. C'est alors que les banques constatent un gros manque à gagner, à savoir des entreprises qui pourrait se porter beaucoup mieux et qu'elles pourraient ainsi compter parmi leur clientèle.

C'est alors que notre deuxième hypothèse se confirme partiellement, ne disposant pas d'éléments plus pertinents quant aux facteurs participant directement à la lenteur d'évolution du secteur bancaire en Algérie.

Nous avons constaté aussi, que le PNMAN peut s'avérer être un outil d'aide majeure en terme d'investissement pour les PME. L'entreprise SeeWell Center a constaté des bilans prévisionnels satisfaisants, permettant à ses dirigeants d'envisager plus sérieusement leur projet d'expansion et d'affronter plus sereinement les exigences d'octroi de crédit de la part de la banque.

Nous pouvons alors confirmer partiellement notre troisième hypothèse, car en effet nous pouvons supposer que d'autres éléments peuvent aussi apporter de la crédibilité à un dossier de demande d'octroi de crédit, tel que la qualité des dirigeants ou la notoriété de l'entreprise, néanmoins, le diagnostic financier demeurant un élément de dossier considérable quant à la prise de décision d'octroi de crédit.

▪ **Limites de notre recherche**

Lors de notre travail de recherche, nous avons rencontrés une multitude d'obstacles, notamment au niveau de nos sources de recherches pas aussi suffisantes que nous l'aurions souhaité, ainsi qu'un souci de taille au niveau de notre stage pratique car nous avons dans un premier temps élaboré un questionnaire que l'on a remis aux dirigeants mais que ces derniers n'ont pas rempli.

D'autre part, nous avons dû compléter les documents financiers que l'on nous a remis, plus qu'insuffisants et incomplets car ils ne voulaient pas dévoiler d'informations sensibles, ce qui nous a poussé à chercher de l'aide extérieure et des modèles documentaires propres au secteur à l'extérieur de l'entreprise.

Enfin, le refus des dirigeants de nous remettre dans un délai raisonnable la documentation dont nous avions besoin nous a fortement impacté au point de nous retarder quant à la bonne réalisation de notre travail de recherche.

▪ **Perspectives de recherche**

Notre étude a été réalisée pour déterminer l'impact et l'importance d'un plan de mise à niveau pour les PME illustré par le cas de l'entreprise See Well Center au sein de laquelle nous avons effectué un diagnostic financier sur la base de bilans provisionnels sur une période de trois ans et ayant abouti à un résultat satisfaisant.

Cela permettra à l'entreprise d'avoir une meilleure rentabilité, aussi, si elle bénéficiait du plan de mise à niveau, cela lui permettra de réaliser son projet d'extension.

Ainsi, les suites de notre travail pourraient également se pencher sur l'absence de culture de consulting qui serait nettement à défendre et même vivement recommandé au sein des entreprises en Algérie.

Le gouvernement pourrait créer un organisme pour le suivi de la santé économique des PME, et en même temps proposer un projet de loi obligeant les entrepreneurs à effectuer un diagnostic de leurs entreprises à des périodes régulières pour lutter contre la mortalité des sociétés les plus vulnérables.

Bibliographie

Ouvrages

- AMMOUR BENHALIMA ; Le système Bancaire Algérien ; 2ème éd Dehleb ; Alger ; 2001.
- Catherine Léger-Jarniou ; Etude de marché : comment la réussir pour construire son business model ; 4eme édition Dunod ; Paris 2011
- Christian de Boissieu et Dominique Chesneau ; Financer l'économie réelle ; Eyrolles ; paris ; 2016
- D. Merunka; la prise de décision en management ; Vuibert ; Paris ; aout 1987
- Elisabeth Vinay ; Réaliser votre étude de marché ; eyrolles ; Paris ; 2010
- Henri-Pierre Maders, Jean-Luc Masselin ; piloter les risques d'un projet ; Eyrolles ; Paris ; 2009
- Isabelle Calmé et Marion Polge ; 11 cas de stratégie ; Dunod ; Paris ; 2015
- Jaques Renard ; Théorie et pratiques de l'audit interne ; 10eme édition Eyrolles ; Paris ; 2017
- JaquesTeulié, Patrick Topsacalian ; Finance, 2eme édition Vuibert ; Paris, septembre 1997
- Jean-Guy Degos, Stéphane Griffiths ; Gestion financière, de l'analyse a la stratégie ; Eyrolles ; paris ; 211
- Jean-Yves Moine ; Le grand livre de la gestion de projet, Afnor, Paris ; 2013
- Kamel Hamdi ; Comment diagnostiquer et redresser une entreprise ; édition Rissala ; 1995
- Kurt F. Reding, Paul J. Sobel, Manuel d'audit interne, améliorer l'efficacité de la gouvernance du contrôle interne et du mangement des risques ; Eyrolles ; 2015
- Philippe Colin, Gilles Gervaise, Martine Rossetti; Les bases de la fiscalité; Vuibert; Paris; mars 1995
- ValerieFroger ; La création d'entreprise de A à Z ; Dunod ; Paris ; 2009
- P. Veys ; Le secteur tertiaire ; Vuibert ; Paris ; janvier 1991
- L. Fontagné ; Macroéconomie ; Vuibert ; mars 1991
- Desreumaux ; Structure d'entreprise ; Vuibert ; février 1992
- Burlaud, C. Simon ; Comptabilité de gestion ; Vuibert ; mars 1993

Revues

- Ahmed Henni: «Monnaie, crédit et financement en Algérie (1962-1987)» ; CREAD ; Alger ; 2005.
- AttariAbdennasser, Tari Mohamed Larbi ; Le processus du financement bancaire de l'exploitation des PME et la notion d'effet de levier financier, sous l'éclairage de la théorie d'agence ; Revue des économies financières, bancaires et de management ; mars 2018 ; n°06.

- Chabha BOUZAR, Benhalima AMMOUR ; LA BANCARISATION DANS LE CONTEXTE DE LIBERALISATION FINANCIERE EN ALGERIE ; Les Cahiers du CREAD n°95 ; 2011, Alger.
- DIB, Saïd. L'évolution de la réglementation bancaire algérienne depuis la promulgation de la loi sur la monnaie et du crédit. MediaBank, n°49
- DIB, Saïd. La situation du système bancaire algérien. MediaBank, n°55
- DIB, Saïd. Réforme du système bancaire ou réforme de l'environnement bancaire ? MediaBank, n°46
- Ministère de l'industrie et des mines ; ATOUT PME ; édition de l'ANDPME ; Alger ; Janvier 2015 ; 1^{er} numéro.
- Ministère de l'industrie et des mines ; ATOUT PME ; édition de l'ANDPME; Alger ; Décembre 2015 ; 2eme numéro.
- Mohammed Himrane, Mohammed Salhi ; Le Financement des PME par des Sociétés de Capital de Risque en Algérie ; Revue des Economies Financieres, Bancaires & de Management ; 30 avril 2019 ; Volume: 05 ; N° 01

Mémoires

- BENYAHIA Ghania; Les Techniques d'évaluation et les modes de financement d'un projet d'investissement, Cas pratique : SPA Général Emballage, Akbou, Béjaia ; Master ; Comptabilité, Contrôle et Audit ; Béjaia ; UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA ; 2013
- BRAKBI Imane, CHERDOUANE Sabrina ; La modernisation du système bancaire algérien, Cas de la banque BADR-Agence d'Akbou (n°358) ; Master ; Banque et Environnement International ; Bejaia ; Université Abderrahmane Mira ; 2016
- KansabJamila ; L'impact de la mise à niveau sur les performances des PME algériennes ; Doctorat ; Sciences économiques ; Oran ; Université d'Oran 2 ; 2017.
- LILOUCHE Hafida, MAKHELOUFI Farida ; L'impact de la mise à niveau sur le développement des PME Cas pratique : AKBOU PLAST-Bejaia ; MASTER ; Sciences Sociales ; Bejaia ; Université Abderrahmane Mira ; 2014.
- MADANI Fatiha, MAOUCHE Nassima ; La problématique de financement bancaire des PME en Algérie : CAS des PME de la wilaya de Bejaia ; Master ; Economie Appliquée et Ingénierie Financière ; BEJAIA ; UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA ; 2013.
- MIMOUNI YASSINE ; Les stratégies de création et de développement des PME innovantes algériennes : Cas des PME du cyber Parc de Sidi Abdellah-Alger ; Doctorat ; gouvernance d'entreprises ; Ecole doctorale : Management des Hommes et Gouvernance d'entreprises ; Tlemcen ; Université Abou BakrBELKAID; 2018.
- RAHMANI Rachid ; La mise à niveau des entreprises en Algérie : état des lieux et perspectives ; Magister en sciences de gestion option: Management Economiques des Territoires et Entrepreneuriat ; Bejaia ; Université de Abderrahmane MIRA ; 2011.
- RAHMANI Rachid ; La mise à niveau des entreprises en Algérie : état des lieux et perspectives ; Magister ; Management Economiques des Territoires et Entrepreneuriat ; Bejaia ; Université de Abderrahmane MIRA ; 2011.
- BAALI Kamel et BOURRAS Aziz ; Financement bancaire des petites et moyennes entreprises (pme) ; Tizi-Ouzou ; Université Mouloud Mammeri ; 2010.
- Salim Benotmane ; L'émergence de la PME dans le paysage économique algérien, Diagnostic global d'une pme algérienne ; MBA ; finances ; Université d'Annaba ; 2009

Sites internet

- Baha Eddine A.S ; « Alger : Soutien financier pour les start-up pour contribuer à la conception de la Smart City » ; android-dz.com ; 23 juin 2018 ; consulté en décembre 2019.
- Bahaeddine A.S ; Alger : Soutien financier pour les start-up pour contribuer à la conception de la Smart City ; android-dz.com ; 23 juin 2018 ; consulté en décembre 2019.
- Hameidiimen ; Les facteurs conduisant à la fermeture des PME en Algérie doivent être étudiés ; pme-dz.com; 20 mai 2014 ; consulté en décembre 2019.
- Hameidiimen ; Une banque de la PME-PMI sera bientôt créée ; pme-dz.com; 30 avril 2013; consulté en décembre 2019.
- Hameidiimen; Emploi : 99% des PME n'emploient que 10 travailleurs; pme-dz.com; 23 février 2013; consulté en décembre 2019.
- Hameidiimen; Une Plus de 5 milliards de DA pour la garantie des crédits au profit des PME; pme-dz.com; 1 avril 2013; consulté en décembre 2019.
- Hameidiimen; Une Plus de 5 milliards de DA pour la garantie des crédits au profit des PME; pme-dz.com; 1 avril 2013; consulté en décembre 2019.
- Imene A ; « Bourse d'Alger: L'activité en hausse de plus de 6% en mai » ; algerie-eco.com ; 05 juin 2019, 11:48. Consulté en décembre 2019
- Mohamed HADJ SAHRAOUI ; PME: un taux de disparition de 8% par an ; pme-dz.com; 26 novembre 2015 ; consulté en décembre 2019.
- Nabil Mansouri ; Plus de 50.000 PME sont créées chaque année en Algérie (responsable) ; maghrebemergent.info ; 10 janvier, 2019 6:28
- Nabila Otsmane ; Industrie: améliorer le classement de l'Algérie au Global Innovation Index ; pme-dz.com ; 22 octobre 2019 ; consulté en décembre 2019.
- Rédaction AE ; Algérie : « 80% du taux de mortalité PME est dû au défaut de paiement » ; algerie-eco.com ; 29 novembre 2019 / 9 :48 ; consulté en décembre 2019.
- www.ons.dz

Autres documents

- Ministère de l'Industrie et des Mines, Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes et des Systèmes d'Information ; Bulletin d'information statistique de la PME n°31 ; 1er semestre 2017.
- Ministère de l'Industrie et des Mines, Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes et des Systèmes d'Information ; Bulletin d'information statistique de la PME n°26 ; 1er semestre 2015.
- Ministère de l'Industrie et des Mines, Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes et des Systèmes d'Information ; Bulletin d'information statistique de la PME n°31 ; 1er semestre 2017.
- Journal officiel n°16 du 18 Avril 1990.
- Journal officiel n°52 du 27 Août 2003.

Annexe 1 : PME privées par secteur d'activité

Sectateurs d'activité	2016	Mouvements enregistrés durant le 1er semestre 2017				1er semestre 2017
		Créations I	Radiation II	Réactivation III	Ecart (I+III)-II	
<u>I- Agriculture et pêche</u>						
Agriculture et pêche	6130	259	23	26	262	6392
ST1	6130	259	23	26	262	6392
<u>II- Hydrocarbures, Energie, Mines et Services liés</u>						
Eau et énergie	150	3	0	1	4	154
Hydrocarbures	1035	11	3	8	16	1051
Services et travaux pétroliers	399	17	1	0	16	415
Mines et carrières	1183	39	4	5	40	1223
ST2	2767	70	8	14	76	2843
<u>III- BTPH</u>						
Bâtiment et travaux publics	174848	2585	520	814	2879	177727
ST3	174848	2585	520	814	2879	177727
<u>IV- Industrie manufacturières</u>						
ISMME	13756	430	33	66	463	14219
Matériaux de construction	11782	344	24	67	387	12169
Chimie, plastique	3999	173	5	26	194	4193
Industrie agroalimentaire	26635	1036	81	152	1107	27742
industries du textile	7315	283	26	46	303	7618
Industrie du cuir	2117	28	5	9	32	2149
Industrie du bois et papier	18887	518	37	110	591	19478
Industrie divers	5106	117	10	23	130	5236
ST4	89597	2929	221	499	3207	92804
<u>V- Services</u>						
Transport et communication	53 790	1563	159	367	1771	55561
Commerce	112 727	5698	383	689	6004	118731
Hôtellerie et restauration	31 541	1373	91	209	1491	33032
Services fournis aux entreprises	52 331	1477	466	435	1446	53777
Services fournis aux ménages	44 177	1998	162	439	2275	46452
Services pour collectivités	7998	4005	3728	3748	4025	8305
ST5	302564	12568	1279	2191	13480	316044
Total Général	575 906	18 411	2 051	3 544	19 904	595810

Source : CNAS

Annexe 2 : Opportunité et créneaux d'investissement

N°	Secteurs	Projets proposés
1	Hydrocarbures	Distribution et conditionnement produit pétrolier
		Mise en emballage ISO des différentes huiles et graisses
		Équipement et pièce en SOUS-TRAITANCE avec SONATRACH - SONEGAS et Naftal
4	ISMME	Fabrication de treillis soudés Tréfilage - clous fils d'attache - tôles etc.
		Fabrication du rond à béton différents diamètres
		Fabrication d'équipements et articles d'électricité et d'éclairage public
5	Matériaux de construction	Fabrication de buse de différents diamètres, bloc de pavé et bordures
		Fabrication briques rouges, briques BTS, briques silico-calcaires
		Usine de conditionnement et mise en sac "ciment-plâtre et chaux"
		Fabrication faïences et carreaux en céramique
		Fabrication d'élément en béton armé poutrelles et hourdis
		Fabrication d'articles en granite et marbre
6	Chimie, plastique	Production d'emballage en plastique
		Transformation de plastique
		Fabrication de tube PEHD PVC etc. pour Gaz et eau
7	Industrie agroalimentaire	Production des produits laitiers et dérivés
		Conditionnement et emballage de produits alimentaires
		Huilerie - huile d'olive
8	Industrie du bois et papier	Transformation bois et dérivés
		Menuiserie de bois et aluminium
		Fabrication d'articles de bureaux et d'équipements scolaires
		Assemblage et transformation du papier
9	Industrie du cuir	Fabrication des produits en cuir et simili cuir (valises- cartables etc.)
		Vêtements et chaussures en cuir
10	Industrie du textile	Production de Mousse Polyuréthane Fabrication d'éponge
		Tapisseries traditionnelles et modernes
		Confection de tenues de sécurité
		Fabrication de tous types de fils de couture
		Broderie et couture de vêtements (enfants, adultes)
12	Hôtellerie et restauration	Complexe touristique
		Résidence touristique
		Village touristique
		Hôtel et motel
13	Services	Parc d'attraction
		Piscines - complexes sportifs

Source : Atout PME, Ministère de l'industrie et des mines, ANDPME, décembre 2015, n°2, p.54.

Annexe n°3 : Questionnaire d'enquête

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de master en sciences économiques, option économie monétaire et bancaire que nous menons à l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, nous réalisons une enquête dont le but est de récolter des informations sur la mise à niveau des PME en Algérie. Afin de nous aider, nous vous prions de bien vouloir renseigner ce questionnaire.

Nous vous garantissons que les informations mises à notre disposition seront utilisées qu'à des fins scientifiques.

Nous tenons à vous remercier à l'avance pour votre précieuse collaboration.

1- Données concernant le poste de responsable :

1. Quel est votre niveau d'étude ?
2. Quelle est votre responsabilité au sein de l'entreprise ?
3. Depuis combien de temps êtes-vous responsable ?
4. Avez-vous eu une expérience précédente dans le domaine ?

2- Identification de la PME See Well Center :

1. Quel est le statut de l'entreprise, public ou privé ?
2. Quel est le statut juridique de l'entreprise ?
3. Quel est la localisation de l'entreprise ?
4. Quelle est la date de création de l'entreprise ?
5. Quel est le nombre d'employés ?
6. Quel est le secteur d'activité de l'entreprise ?
7. Quel est la répartition du capital social de l'entreprise ?

3- Opinion des responsables sur l'environnement des affaires en Algérie :

1. Avez-vous déjà fait appel à d'autres programmes d'aide de l'Etat ?
Si oui, le ou lesquelles ?
2. Avez-vous rencontré des difficultés lors de la création de l'entreprise ?
Si oui, de quelles natures ?
3. Aujourd'hui même, rencontrez vous des difficultés dans l'exercice de votre activité ?
Si oui, de quelles natures ?
4. A quoi peuvent être attribuées les difficultés rencontrées selon vous ?
5. Comment qualifieriez-vous le climat de l'investissement en Algérie ?

4- Mise à niveau des PME :

1. Comment avez-vous pris connaissance du Programme National de Mise A Niveau ?
2. Quelles sont les raisons essentielles qui vous poussent à envisager à mettre à niveau votre entreprise ?
3. Pensez-vous que votre entreprise puisse bénéficier d'un autre programme d'aide plutôt que celui-ci ?

5- Rôle du Programme National de Mise A Niveau dans le développement de l'entreprise :

1. Quels sont les objectifs de ce programme selon vous ?
2. Quels objectifs souhaiteriez-vous atteindre en passant par ce programme ?
3. Quelles sont les actions et recommandations préconisées à sa mise en place selon vous?
4. Quels sont les résultats escomptés de ce programme selon vous au niveau de votre entreprise ?

Annexe n°4 : Calendrier et modalités de mise en œuvre du plan d'action 2014/2017

Actions	Objectifs quantitatifs cumulés	2014	2015	2016	2017
Réalisation des études de branches d'activités	15 études	6	3	3	3
Elaboration des études des filières, positionnement stratégiques et déclinaisons sectorielles	26 études à cibler	14	4	4	4
Réalisations d'études générales par wilaya	48 études générales	15	10	40	13
Editions de revues trimestrielles spécialisées sur la mise à niveau	16	4	4	4	4
Actions de suivi	permanent	permanente	permanente	permanente	permanente
Evaluation de la pertinence et de l'impact du programme nationale de mise à niveau	Tous les 3 ans	-	-	-	2017
Réalisation d'études de faisabilité sur la conception et l'implantation pour la réalisation d'un nouveau dispositif au profit des PME en difficultés	1 étude	-	1	-	-
Réalisation d'études sur la sous-traitance industrielle	4 études	1	1	1	1
Etude sur la substitution de la production industrielle nationale aux importations et promouvoir les bases de l'exportation de produit industriels à l'horizon 2020	4 études	1	1	1	1
Enquêtes sur l'amélioration de la compétitivité de la PME par l'appropriation des TIC	4 enquêtes	1	1	1	1
Enquête sur l'organisation de l'entreprise algérienne et de sa stratégie de développement	1 enquête	-	1	-	-
Recrutement d'experts pur la consolidation de la mise en œuvre du programme nationale de mise à niveau	20 experts	5	5	5	5

Source : Atout PME, Ministère de l'industrie et des mines, ANDPME, janvier 2015, n°1, p.57.

Table des matières

Remerciement	
Dédicace	
Résumé	
Liste des tableaux et figures	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale	1
<i>Chapitre 1 : Le système bancaire algérien, un frein au développement des PME</i>	
Introduction	6
Section1 : Aperçu historique du système bancaire Algérien.....	7
1.1. Le système bancaire Algérie avant 1990.....	7
1- institutions bancaires.....	9
2-Les institutions administratives.....	10
1.2. Le système bancaire algérien de 1990 à 2003	11
1.3. Le système bancaire Algérien après 2003.....	12
1.3.1. La réglementation prudentielle après la promulgation du Bâle 1	12
Section 2 : Le financement bancaire des PME en Algérie et alternatives envisageables.....	15
1. Les différents modes de financement des PME	16
1.1. Financement externe	17
1) financement par emprunt	17
2) Financement par apport de fonds propres	18
3) Financement mezzanine	20
4) Formes spéciales	21
2.1.2...Financement interne	23
2. Sources de financement des PME et les alternatives de financement en Algérie	24
2.1. Le financement bancaire	25
2.2. Les financements alternatifs.....	27
Conclusion.....	32
<i>Chapitre 2-Les politiques de développement des PME en Algérie</i>	
Introduction	33
Section 1-climat des affaires des PME en Algérie	34

1.1. La politique de promotion de l'entrepreneuriat, de création de PME et de l'innovation en Algérie	34
1.2. Principes régissant l'investissement	36
1.3. Les différents dispositifs et programmes mis en place par l'état pour encourager la création des PME en Algérie	39
1.4. Activité de la bourse d'Alger	46
1.5. Forces et faiblesses actuelles des PME en Algérie	47
1.6. Observation de l'évolution de la densité des PME sur le territoire algérien en quelques chiffres.....	49
1.7. Mesures en faveur des PME de la loi de finance 2018	51
Section 2. Le plan de mise à niveau des PME en Algérie	52
2.1. Présentation de l'ANDPME	52
2.2 Définition du programme national de mise à niveau (PNMAN)	53
2.2.1. Déroulement du plan de mise à niveau (dans le fonds).....	57
2.2.2. Déroulement du plan de mise à niveau (dans la forme).....	64
Conclusion.....	68
<i>Chapitre3 : cas du diagnostic de mise à niveau de l'entreprise SeeWell Center en vue d'un financement bancaire</i>	
Introduction	69
Section1 : l'intérêt du dispositif de mise à niveau pour l'entreprise	70
1. Présentation de l'entreprise See Well Center	70
1.1. Les missions et les activités de l'entreprise SeeWell Center	71
1.2. Les objectifs de l'entreprise SeeWell Center	72
1.2.1 Raison du programme de mise à niveau pour SeeWell Center	73
1.3. Processus d'élaboration du diagnostics stratégique globale de SeeWell Center	74
1.3.1. Diagnostic du management	75
1.3.1.1. La politique générale de l'entreprise SeeWell Center	75
1.3.1.2. Les relations hiérarchiques	75
1.3.1.3. La Communication.....	75
1.3.1.4. Gestion des Ressources Humaines	76
1.3.2. Diagnostic commercial.....	76
1.3.2.1. Produits : (services).....	77
1.3.2.2. Prix	77
1.3.2.3. Distribution.....	77

1.3.2.4. Communication	78
1.3.3. Diagnostic du système d'information	78
1.3.4. Diagnostic de l'organisation et des ressources humaines	79
1.3.4.1. Les différentes fonctions de chaque service de l'organigramme	79
1.3.4.2. L'équipe opérationnelle de l'entreprise.....	79
1.3.4.3. Situation sociale	80
1.3.5. Diagnostic de l'infrastructure technique et de télécommunication	80
1.3.6. Définition et méthode du diagnostic financier	80
1.3.6.1. Projet d'expansion de SeeWell Center.....	81
1. Analyse de l'équilibre financier	89
2. L'impact du programme de mise à niveau sur SeeWell Center	92
Section2 : l'intérêt du dispositif de mise à niveau sur le plan macroéconomique.....	93
1. Ouverture libéralisme et réforme économique.....	93
2. Libéralisation du commerce extérieur.....	93
3. Libéralisation des prix	94
4. Libéralisation et réforme du système bancaire et financier	95
5. La privatisation des entreprises publique	98
6. Libéralisation de change.....	98
7. Ouverture des investissements et mise en place des institutions	99
7.1. Les avantages accordés au titre de la réalisation de l'investissement	100
7.2. Les avantages accordés au titre de l'exploitation de l'investissement	101
8. L'instauration de réformes fiscales	101
9. Les objectifs du plan de mise à niveau en Algérie	102
10. Résultats du Programme National de Mise à Niveau de la PME	103
11. Résultat du second programme national de mise à niveau de la PME.....	104
12. Perspectives d'évolutions macroéconomiques de l'Algérie après le PNMAN.....	106
Conclusion.....	112
Conclusion générale	113
Bibliographie.....	117
Annexes	120
Table des matières	125