

LE PROGRAMME NATIONAL DE MISE A NIVEAU

**Observations et recommandations
du Forum des Chefs d'Entreprise**

Septembre 2011

PROGRAMME NATIONAL DE MISE A NIVEAU OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DU FCE

SOMMAIRE

Préambule

I- LA PRISE EN CONSIDERATION DU CONTEXTE ECONOMIQUE

II- NOTRE COMPREHENSION DES STRATEGIES DE MISE A NIVEAU

II.1- Les conditions de succès d'un processus de mise à niveau

- 1- Le cadre organisationnel
- 2- Les objectifs liés à la mise à niveau
- 3- Les conditions préalables de succès

II.2- L'approche générale de la mise à niveau

III- NOTRE LECTURE DU PROGRAMME NATIONAL DE MISE A NIVEAU EN COURS

III.1- Sur les critères d'éligibilité

III.2 Sur les procédures et les moyens de mise en œuvre

III.3 Sur le contenu du programme d'appui à l'entreprise

III.4 Sur le contenu du programme relatif à l'environnement immédiat de l'entreprise

IV. NOTRE PROPOSITION D'UN SCHEMA DE MISE A NIVEAU

IV.1- Pour l'environnement

- 1- En termes de contenu
 - 1-1 Les différents volets concernant l'environnement des entreprises
 - 1-2 La création d'une banque de crédits aux PME
- 2 En termes de mise en œuvre

IV.2- Pour l'entreprise

- 1- Le schéma général de mise à niveau de l'entreprise
- 2- Les critères d'éligibilité, les actions de mise à niveau et les primes de soutien
- 3- Le dispositif de mise en œuvre

PREAMBULE

Le programme national de mise à niveau d'un montant de 386 milliards de dinars décidé par les pouvoirs publics pour la période 2010/2014 traduit sans nul doute une volonté de l'Etat d'appuyer l'entreprise dans son développement afin de lui permettre de faire face aux menaces et de relever les défis auxquels elle est aujourd'hui confrontée.

Tout en exprimant sa satisfaction quant à la volonté ainsi déclarée, notre Association considère qu'un programme de mise à niveau de cette importance ne doit pas relever d'une simple action isolée pour répondre à une conjoncture, mais doit découler d'un état des lieux et s'inscrire durablement dans une politique industrielle nationale cohérente pour en faire un levier fort de développement de la compétitivité de l'entreprise algérienne au double plan quantitatif et qualitatif. Cela implique la mise en place d'un cadre organisationnel approprié pour sa mise en œuvre, la fixation d'objectifs à atteindre et la définition en conséquence d'un système d'évaluation **et de contrôle pour s'assurer que le soutien de l'Etat a été utilisé à bon escient.**

Or, le programme proposé ne semble pas répondre à ces exigences et fait apparaître des insuffisances à plusieurs niveaux, tant dans la formulation que dans la démarche et le dispositif de mise en œuvre.

Aussi, au vu du contexte économique national et international et de notre compréhension des stratégies de mise à niveau, nous souhaitons faire part dans ce dossier de nos commentaires recommandations aussi bien pour le contenu du programme préconisé qu'en ce qui concerne la démarche retenue pour le conduire.

I- LA PRISE EN CONSIDERATION DU CONTEXTE ECONOMIQUE :

D'un point de vue global, nous pouvons faire les constatations suivantes :

- **Au niveau international**, les entreprises se déploient et prennent de nouvelles parts de marché en maintenant un rythme soutenu à leurs exportations, en développant de nouvelles technologies et en investissant dans l'innovation, la recherche et la formation. Au plan de l'environnement des affaires, elles bénéficient de conditions toujours plus favorables.

Les investissements directs étrangers vont dans les pays qui ont su mettre en place les meilleures conditions d'attractivité. L'arrivée de plus en plus de nouveaux pays émergents aguerris au commerce international va exacerber la concurrence entre les entreprises et mettre en difficulté celles qui ne se seraient pas adaptées en s'inscrivant résolument dans une démarche continue de progrès. Evidemment, le

libre échange est appelé à devenir le principal sinon l'unique cadre organisationnel par lequel se feront les transactions commerciales, tandis qu'au lieu et place de tarifs douaniers de protection et autres obstacles techniques au commerce qui sont appelés à disparaître ou à être en tout cas considérablement réduits, il ne subsistera que la protection par les normes, moyen plus subtil qui encourage par ailleurs les entreprises à mettre sur les marchés des produits conformes et de qualité.

Plusieurs pays s'ingénient de nos jours à développer, dans le respect des règles du commerce international, de nouvelles formes de protection. Y compris plus près de nous, au pourtour de la Méditerranée, des pays enclenchent aujourd'hui des programmes de mise à niveau de deuxième génération, plus sélectifs que les premiers déjà réalisés, en encourageant l'innovation, les technologies de l'information, la formation, la mise en réseau des entreprises, le développement de normes, la dynamisation des organisations professionnelles, etc.

- **Au niveau national**, s'il est indéniable que les agrégats financiers du pays ont enregistré une évolution positive au cours de la décennie écoulée, force est de constater que cette bonne santé financière ne s'est pas reflétée sur le tissu industriel national qui demeure toujours un importateur net, peu diversifié et qui se caractérise par une croissance poussive, car essentiellement tirée par les grands chantiers de l'Etat. Au demeurant cette bonne santé financière est plus apparente que réelle, donc très fragile, car elle est obtenue grâce à des ressources non renouvelables et qui plus est dont les cours sont sous la menace permanente des turbulences du marché international.

Les exportations hors hydrocarbure connaissent une stagnation depuis plusieurs années et portent très peu sur les produits manufacturés à valeur ajoutée. Les importations quant à elles suivent une courbe ascendante et de ce fait le niveau de substitution à l'importation par la production nationale ne connaît pas de progrès substantiels.

Le nombre d'entreprises est composé dans sa grande majorité de petites entités qui pour la plupart ne se sont pas appropriées les outils modernes de gestion tandis que le ratio nombre d'entreprises/habitant reste bien en deçà de la moyenne mondiale.

Malgré les mesures prises par les pouvoirs publics au cours de ces dernières années pour booster l'entrepreneuriat et la création d'emplois, un décalage important est observé entre les intentions affichées et les résultats obtenus sur le terrain. Cela est dû à diverses contraintes sur lesquelles le FCE a attiré maintes fois l'attention, aux contradictions plusieurs fois relevées qui freinent l'entreprise de production et favorisent les commerces de tous genres et à l'absence d'une évaluation objective de la situation économique qui aurait permis d'en tirer les enseignements utiles et d'y apporter en connaissance de cause les ajustements et les corrections nécessaires.

Le gap de compétitivité qu'accusent les entreprises algériennes par rapport aux concurrents étrangers est important et nourrit un malaise permanent au sein du monde productif qui vit sous la menace d'une reconversion des activités ou d'une disparition pure et simple.

N'ayant jusque là connu que des actions limitées et souvent inachevées de mise à niveau des entreprises à travers notamment un saupoudrage des faibles ressources mises à disposition, l'Algérie se doit plus que jamais d'engager un programme de grande envergure repensé et mieux adapté aux besoins et aux défis afin d'imprimer un visage nouveau au climat des affaires et d'impulser une nouvelle dynamique de développement à l'entreprise de production. Nous avons noté que la volonté d'apporter des changements à la situation actuelle existe. Cette volonté a été réaffirmée lors de la dernière Tripartite tout au long des débats qui s'y sont déroulés, ce qui nous conforte dans notre idée de proposer une démarche de mise à niveau mieux adaptée aux besoins pour en faire un des axes stratégique essentiel de développement de la compétitivité industrielle.

En effet, compte tenu des moyens financiers dégagés par l'Etat pour la mise à niveau des entreprises et de leur environnement immédiat, qui constituent une opportunité qu'il convient d'exploiter judicieusement car elle peut ne pas se renouveler, l'objectif visé peut être concrétisé, si toutefois des aménagements sont apportés au programme tel qu'il est décliné aujourd'hui.

II- NOTRE COMPREHENSION DES STRATEGIES DE MISE A NIVEAU :

A la lumière des expériences réussies développées notamment dans certains pays du bassin méditerranéen et du contexte économique national et international, un programme de mise à niveau s'entend d'une manière générale comme un dispositif particulier d'accompagnement dont l'objectif est d'améliorer la compétitivité des entreprises dans la perspective de l'instauration du libre échange où les entreprises ne pourront plus compter sur une protection douanière. La mise à niveau devrait permettre de combler au moins le gap qui est actuellement couvert par des droits de douane ou autres protections qui sont appelés à disparaître. Le dispositif de mise à niveau ne se substitue pas aux programmes en place, il vient apporter un plus, là où des retards plus ou moins importants sont constatés. Il doit traduire à travers des actions prioritaires ciblées et une méthodologie appropriée de mise en oeuvre une démarche pédagogique de progrès. Que ce soit vis-à-vis de l'environnement ou vis-à-vis de l'entreprise, parce que des retards parfois importants sont constatés par rapport aux concurrents extérieurs, il est recommandé de mettre en place un cadre organisé d'accompagnement susceptible de créer des effets démonstratifs dans une logique d'une adaptation permanente aux nouvelles exigences des marchés.

Pour être efficace, un programme de mise à niveau doit évidemment découler d'un état des lieux du contexte économique national et international ainsi que de la

situation des structures économiques en place, prenant en compte leur niveau d'évolution et leur degré de sensibilité par rapport aux concurrents étrangers. Il y a donc un positionnement à rechercher dans la perspective en particulier d'un démantèlement tarifaire et de l'application des règles et normes du commerce mondial. Cet état des lieux doit permettre par ailleurs de définir les priorités et les étapes à franchir.

La mise à niveau se comprend comme une action d'adaptation permanente, dans le sens où l'entreprise doit être en veille permanente par rapport à ses concurrents mais également dans le sens où l'entreprise doit revendiquer l'instauration d'un climat des affaires favorable.

Il est évident que la création d'un environnement compétitif relève de la responsabilité et de la politique économique de l'Etat : le programme y afférent ne saurait être confondu ou dilué dans un programme de mise à niveau d'entreprises, car il obéit à des considérations différentes. Un programme particulier au volet « environnement » doit être par conséquent mis en avant dans la stratégie économique de l'Etat et déterminé de concert avec les partenaires économiques et sociaux.

Concernant précisément l'entreprise, l'objectif premier d'une mise à niveau est de faire émerger des champions. La mise à niveau doit cibler des entreprises structurées et viables, elle ne doit pas donner la primauté au quantitatif au détriment du qualitatif. Ce n'est pas un processus de redressement ou d'assainissement financier, lequel devrait, s'il y a lieu, faire l'objet d'un traitement particulier.

Il convient de rappeler que la mise à niveau a pris naissance dans les pays qui se sont engagés dans l'ouverture de leurs marchés (exemple du Portugal en 1986 ou de la Tunisie en 1995) et a été organisée par étapes, suivant un ordre de sélectivité et de progressivité.

De nos jours, l'avantage concurrentiel vient du dynamisme de l'entreprise, et non de ses avantages de coûts à court terme à travers d'éphémères protections douanières ou l'introduction d'obstacles techniques au commerce qui sont appelés à disparaître car devenus obsolètes dans une économie de plus en plus mondialisée. Les obstacles qui sont ici et là entretenus de manière occasionnelle, qui ne s'insèrent pas dans une logique économique globale, ne sont pas de nature à enclencher une véritable dynamique de développement et de croissance.

II.1- Les conditions de succès d'un processus de mise à niveau :

Pour sa réussite, un programme de mise à niveau doit découler d'un diagnostic global qui dresse un état des lieux de l'économie nationale en général et du monde

productif créateur de richesses en particulier. Il doit reposer sur quatre piliers fondamentaux :

- les objectifs et les attendus de la mise à niveau de l'entreprise ;
- les actions prioritaires à mener et les étapes à franchir ;
- les filières d'activités et les entreprises les plus porteuses à cibler ;
- le pilotage (suivi et évaluation) du programme, **dont l'implication des opérateurs économiques est une condition nécessaire et doit être organisé** par rapport à des indicateurs de performance **prédéfinis**.

Les observations et propositions que nous formulons dans le présent rapport découlent de l'analyse des quatre paramètres suivants :

- les expériences internationales de mise à niveau ;
- l'expérience algérienne de mise à niveau (programme du Gouvernement et programme de coopération) ;
- les caractéristiques de l'économie algérienne ;
- le processus de libéralisation des échanges à travers le monde.

Au delà de cette analyse qui nous a permis de dresser un état des lieux global de la situation économique à l'échelle nationale et internationale et d'entrevoir les perspectives et la place qui s'offrent à l'entreprise algérienne, nous voulons, pour des raisons d'efficacité, insister sur les éléments essentiels à prendre en considération dans un processus de mise à niveau :

1- Le cadre organisationnel :

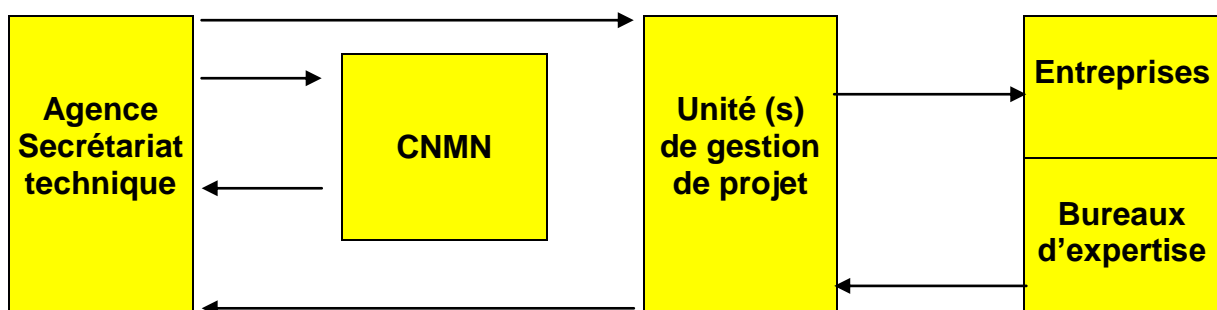
Dans la conduite d'un processus de mise à niveau, le cadre organisationnel joue un rôle fondamental. Ce cadre peut trouver sa traduction dans **un Comité national de mise à niveau (CNMN)** qui doit comprendre tous les intervenants directs dans le processus, à savoir :

- l'Etat qui doit exprimer une volonté forte en tant qu'organe de soutien, de régulation et de facilitation ;
- les entreprises qui sont au centre des préoccupations, d'où l'intérêt de les y sensibiliser et motiver à travers le mouvement associatif et patronal qui doit jouer un rôle de catalyseur et de rassembleur ;

- les institutions financières et bancaires ;
- l'expertise et les services d'appui, en tant qu'accompagnateur du processus de mise à niveau.

Dans ce cadre, on dénombre quatre niveaux d'organisation selon le schéma qui suit :

- Une agence, ayant un statut d'EPA ou d'EPIC, qui prend en charge la gestion administrative des dossiers de mise à niveau et assure le secrétariat technique du CNMN ;
- Un CNMN de composition paritaire et présidé par un représentant des pouvoirs publics, qui est un organe délibérant chargé de valider les plans de mise à niveau et les rapports d'exécution de ces plans et de se prononcer sur les aides à octroyer ;
- Une (ou plusieurs le cas échéant) unité de gestion de projet, choisie après appel à consultation, qui, sur la base d'un cahier des charges, assure la gestion technique des dossiers de mise à niveau (éligibilité, information et sensibilisation, suivi et évaluation, validations préalables...) ;
- Les entreprises bénéficiaires du programme assistées de bureaux d'expertise.



2- Les objectifs liés à la mise à niveau :

Le système d'évaluation du programme de mise à niveau doit se rapporter à des objectifs situés aux deux niveaux :

- **microéconomique** : dans la convention que doit passer l'entreprise avec le CNMN pour la réalisation de son plan de mise à niveau, l'entreprise doit s'engager, en contrepartie des aides reçues, sur des performances de gestion et de production (contrat de performances) ;

- **macroéconomique** : la mise à niveau des entreprises doit émaner de la stratégie économique globale de l'Etat et, en tant que telle, elle doit viser des objectifs découlant des priorités économiques nationales, qui peuvent être notamment :
 - élever le niveau des exportations hors hydrocarbures ;
 - augmenter les parts de marché national en substitution aux importations ;
 - créer de nouveaux emplois ;
 - augmenter le taux de croissance industrielle ;
 - élever le niveau de qualification des ressources humaines ;
 - améliorer l'indice global de performance de l'entreprise algérienne ;
 - développer les services d'appui à l'entreprise, la recherche-développement et l'innovation.

3- Les conditions préalables de succès:

La mise à niveau a pour objectif d'accompagner l'entreprise dans son insertion dans des espaces de libre échange où seule sa capacité à innover et à s'adapter aux nouvelles exigences des marchés peuvent lui permettre de se maintenir et de se développer. Pour cela, la réussite d'un processus de mise à niveau dépend de plusieurs conditions préalables. Parmi celles-ci, les expériences connues dans le monde insistent sur :

- l'existence de structures autonomes de coordination, de mise en œuvre et de suivi, au lieu d'une gestion centralisée, laquelle doit être limitée à la seule politique générale et à la prise en charge des aspects administratifs ;
- l'expression d'une volonté politique forte ;
- l'existence d'une politique industrielle cohérente ;
- la motivation des chefs d'entreprises ;
- le dialogue et la concertation et le développement de l'esprit associatif ;
- l'existence de moyens financiers et d'un système d'informations, de contrôle et d'évaluation ;

- la mise en place d'un système de soutien sélectif, en apportant des traitements différenciés selon la situation des entreprises : entreprises en difficulté, entreprises innovatrices, entreprises exportatrices.

II.2- L'approche générale de la question de la mise à niveau :

Dans un souci d'efficacité et de cohérence, le FCE recommande de séparer la mise à niveau liée à l'environnement de celle liée à l'entreprise, car celles-ci procèdent de deux approches différentes. Aussi faut-il distinguer entre :

- le programme de mise à niveau de l'environnement immédiat des entreprises qui, il faut le rappeler, a toujours été une des préoccupations permanentes de notre association et à juste titre le FCE a mis en place un outil de suivi et d'évaluation intitulé « indice du FCE pour la performance de l'entreprise algérienne ». Les résultats de nos analyses indiquent que s'il ne faut pas dissocier la mise à niveau de l'environnement de celle de l'entreprise, il ne faut pas en faire un amalgame dans le mode de prise en charge. C'est pourquoi nous considérons que les questions liées à l'environnement de l'entreprise, qui sont aussi diverses que variées, doivent ressortir de la politique économique de l'Etat et faire l'objet en conséquence d'un traitement approprié.
- le programme de mise à niveau dédié à l'entreprise qui a besoin durant cette phase de transition d'être appuyée et accompagnée pour améliorer sa compétitivité.

III- NOTRE LECTURE DU PROGRAMME NATIONAL DE MISE A NIVEAU EN COURS:

Le FCE exprime sa satisfaction quant à la volonté affichée par les pouvoirs publics en réservant, dans le cadre du programme quinquennal 2010-2014 tracé par le Président de la République, une enveloppe budgétaire de 386 milliards de dinars au titre de la mise à niveau des entreprises et de leur environnement immédiat.

Il convient néanmoins de souligner que la mise à niveau s'inscrit dans le temps car de par les objectifs qui lui sont assignés elle est une action d'adaptation permanente, mais elle doit être organisée par étapes suivant des phases séquentielles exigeant toujours plus de performances. On ne saurait donc figer la mise à niveau dans un programme circonscrit dans le temps quand bien même ce programme est l'émanation d'une politique économique de l'Etat.

Au demeurant, il nous paraît difficile, eu égard aux conditions qui président actuellement à la réalisation du programme de mise à niveau en cours et au chiffre pour le moins ambitieux de vingt mille (20 000) entreprises fixé comme objectif à

atteindre en 2014, d'être au rendez-vous de cette échéance alors que déjà on enregistre plus d'une année de retard dans la mise en œuvre, à moins de lancer des actions tous azimuts sans objectifs précis et sans rechercher l'efficacité qui en est attendue, ce qui évidemment n'est pas souhaitable.

III.1- Sur les critères d'éligibilité :

Selon le programme (prospectus diffusé par l'ANDPME), sont éligibles les entreprises algériennes relevant des secteurs de l'industrie, du BTPH, de la pêche, du tourisme, des services, des transports, des services TIC, ayant exercé depuis 2 ans au moins, dotées d'une structure financière équilibrée et employant 10 à 250 salariés.

Lors de la réunion d'information organisée à l'adresse des bureaux d'expertise algériens à Djenan El Mithak le 23 juin 2011 sous l'égide du Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement (MIPMEPI), il a été annoncé que le critère de l'effectif a été revu en baisse puisque l'éligibilité concernera toutes les entreprises des secteurs visés ci-dessus employant 1 à 250 salariés, ce qui du coup inclut même les TPE et exclut les entreprises occupant plus de 250 salariés, qui au demeurant ne représentent qu'une faible partie de l'effectif global des entreprises en Algérie. Il est question également de revoir le critère se rapportant à l'équilibre financier, pour ne pas en faire une condition préalable d'éligibilité.

Commentaires :

D'une manière générale, la mise à niveau s'adresse en priorité à des entreprises structurées et qui recèlent un potentiel de viabilité car l'idée générale est d'en faire des pôles de compétitivité et de croissance pour mieux résister à terme à une libéralisation accrue des marchés. La mise à niveau doit aussi, dans une seconde étape, plus sélective, concerner les entreprises qui interviennent dans des activités innovantes ou à fort potentiel technologique pour notamment élever les niveaux de production en termes de substitution à l'importation ou d'exportation. Pour ces entreprises, il faut encourager l'innovation, l'introduction de technologies modernes et toute action permettant de mettre leur production et leur management aux normes internationales.

Au regard des objectifs que devrait porter la mise à niveau dans sa seconde phase, une étude doit être engagée dès à présent pour définir les domaines d'activités prioritaires à accompagner afin d'engager, parallèlement à la première étape, des actions de mise à niveau reposant sur des critères de performance plus exigeants.

Il faut rappeler qu'un processus de mise à niveau s'organise par étapes. Il s'agit d'un apprentissage permanent qui exige une amélioration continue des performances, comme l'ont démontré les expériences réussies dans le monde.

On peut, en toute logique, considérer que l'enveloppe financière dégagée constitue une occasion propice pour enclencher un processus de mise à niveau de grande envergure à organiser au moins sur deux étapes.

Il faut d'abord, dans une première étape, recréer l'engouement à la mise à niveau et ensuite, dans une seconde étape, adosser la mise à niveau à plus d'exigence de performances suivant une démarche sélective et progressive.

Pour la première étape comme pour la seconde étape, Il est important de souligner que la mise à niveau ne doit s'appliquer qu'à des entreprises viables et structurées, car il ne s'agit pas de faire du nombre sur une période déterminée. Aussi, l'intégration dans le programme préconisé d'entreprises employant 1 salarié et l'exclusion d'entreprises employant plus de 250 salariés, ainsi que la modulation des avantages à octroyer par les niveaux de chiffres d'affaires, nous semblent inappropriées au regard des objectifs et des attentes liés à la mise à niveau.

Il est tout à fait vrai que la mise à niveau est dédiée à l'origine en priorité aux PME car de par leur faible capacité de résistance, elles peuvent être fragilisées par l'ouverture économique. De nos jours ce n'est plus le critère de l'effectif qui est déterminant, celui-ci varie d'ailleurs d'un pays à l'autre (par exemple certains pays définissent la PME jusqu'à 500 salariés, d'autres retiennent simplement le critère d'appartenance à un réseau). En réalité chaque pays tient compte de ses spécificités propres. Il y a donc lieu de ne pas rester prisonnier des définitions contenues dans la loi d'orientation pour la promotion de la PME de 2001, laquelle devrait d'ailleurs faire l'objet d'une adaptation.

III.2- Sur les procédures et les moyens de mise en œuvre :

Les dossiers d'inscription au programme ont été simplifiés, ce que notre association tient à saluer. La mise à niveau est ouverte, sans distinction, à plusieurs secteurs.

La gestion du programme est confiée à l'ANDPME, EPA sous tutelle du MIPMEPI, qui tient lieu de secrétariat technique du Comité national de mise à niveau. Ce dernier, composé majoritairement de représentants de l'administration et assisté d'un groupe d'experts, valide les dossiers de mise à niveau (diagnostic et plan de mise à niveau) et se prononce sur l'octroi des primes de soutien.

Le programme ne prévoit pas de paiement d'avances sur les primes à percevoir. Les primes en question ne sont payées par le Trésor public qu'après réalisation des actions de mise à niveau retenues, soit quelques mois plus tard.

Commentaires :

Le programme de mise à niveau défini concerne plusieurs secteurs (industrie, BTPH, tourisme, pêche, services, transport, TIC). Doit-on appliquer la même philosophie de mise à niveau à des entreprises d'horizons différents ? Peut-on s'attendre à une gestion efficace d'un programme de niveau transversal par une agence administrative (ANDPME) relevant d'un seul secteur ? Comment se ferait la coordination avec les autres secteurs, étant donné les problèmes récurrents de conflits de compétence qui peuvent surgir (comme cela a été d'ailleurs le cas entre l'Industrie et la PME). Ne doit-t-on pas revoir le statut de cette agence pour lui donner plus de moyens et redéfinir en conséquence son champ de compétence ?

Autant de questions qui méritent à notre sens d'être posées et discutées pour ne pas dévier la mise à niveau de ses véritables objectifs.

Dans tous les cas, la réussite d'un programme de mise à niveau est intimement liée au mode de gestion qui est retenu pour sa mise en œuvre. Dans ce cadre, il n'est pas recommandé de confier la gestion technique et la gestion administrative à une seule et même structure. C'est pourquoi il nous paraît essentiel que la structure administrative (ANDPME) confie et sous-traite le volet technique, sur la base d'un cahier des charges approprié, à une Unité de gestion de projets spécialisée (voire, si besoin est, à plusieurs suivant les secteurs d'activité considérés).

En ce qui concerne la composition du Comité national de mise à niveau, nous souhaitons que celle-ci soit établie sur une base paritaire (administration-partenaires économiques), car l'implication à part entière des opérateurs économiques dans le système de gestion est essentielle à une bonne prise en charge des dossiers de mise à niveau.

Enfin, le versement d'une avance (par exemple de 30%) sur les primes à payer pour la réalisation du plan de mise à niveau adopté par le Comité, comme cela a été le cas dans l'ancien dispositif de mise à niveau, est un élément important dans le processus de motivation et d'adhésion des entreprises au programme.

III.3- Sur le contenu du programme d'appui à l'entreprise :

Le contenu du programme et les conditions d'octrois d'avantages tels que préconisés sont résumés dans le tableau suivant :

Nature de l'investissement	Plafond éligible En DA	Niveau de CAF en MDA	Prime	Bonification d'intérêt suivant CAF en MDA
Phase 1 : <u>Pré diagnostic et diagnostic</u>				
- Pré diagnostic	500 000	-	80%	-
- Diagnostic	2 500 000	-	80%	-
Phase 2 : <u>Investissements</u>				
1/Immatériels	3 000 000	< 100 MDA entre 100 et 500 MDA	80% 50%	6% si CAF<500 MDA 4% si CAF<1 000 MDA 2% si CAF<2 000 MDA
2/Matériel de productivité.	15 000 000	< 100 MDA	10%	3,5% si CAF<100 MDA 3% si CAF<500 MDA 1% si CAF<2 000 MDA
3/Matériel à caractère prioritaire	30 000 000	-	-	2,5%
4/Invest. technologiques et système d'information	15 000 000	-	40%	4%
Phase 3 : <u>Formation et assistance technique :</u>				
▪ Formation cadres	500 000	-	80%	-
▪ Assistance spécifique (coaching en TIC, export, innovation, expertise fin.)	1 000 000	-	80%	6%
▪ Certification	5 000 000	-	20%	6%

Commentaires :

Confusions et amalgames caractérisent le programme et les conditions d'octroi de primes. Nos principales observations portent sur les éléments suivants :

- le soutien (prime, bonification d'intérêts) est modulé selon le niveau du chiffre d'affaires, ce qui signifie que plus l'entreprise est représentative voire mieux structurée, moins elle est soutenue, ce qui est contraire à l'esprit de la mise à niveau dont l'objectif est de faire émerger des pôles de compétitivité ;
- l'investissement matériel est réparti en trois catégories (de productivité, à caractère prioritaire, technologique) sans qu'une définition précise soit donnée du contenu de chacune de ces catégories, ce qui va nécessairement induire des confusions dans l'application ; au demeurant, le soutien prévu pour l'investissement matériel est insuffisant, notamment pour le matériel dit à caractère prioritaire qui ne bénéficie d'aucune prime ;
- la différenciation du niveau de soutien suivant le type d'investissement immatériel ne se justifie pas tant le gap en la matière est trop important au sein de l'entreprise algérienne, grande ou petite ;
- le plafond prévu pour la « certification » (5 000 000,00 DA) est, au vu de l'expérience, surestimé s'il représente bien l'accompagnement et la certification ; à contrario, la prime de 20 % ne reflète pas tout l'intérêt qu'il convient d'accorder à l'introduction du système de management de la qualité dans les entreprises algériennes ;
- les bonifications d'intérêt prévues pour le financement de l'investissement immatériel ne présentent pas d'importance au regard des faibles montants en jeu ; de plus, ce type d'investissement ne connaît pas, dans les pratiques bancaires courantes algériennes, de financements bancaires, tandis que certains niveaux de bonification proposés (6%) peuvent conduire à des incohérences par rapport au taux d'intérêt pratiqués sur le marché.

III.4- Sur le contenu du programme relatif à l'environnement immédiat des entreprises :

Le dispositif prévoit les actions suivantes :

- études de branches ;
- amélioration de l'intermédiation financière ;
- plans de communication et de sensibilisation sur le programme de mise à niveau ;
- suivi et évaluation de la mise en œuvre du programme.

Commentaires :

Les actions proposées dans le cadre du programme préconisé sont loin d’embrasser tous les volets se rapportant à l’environnement immédiat des entreprises. En vérité, il ne s’agit pas là d’un programme, mais simplement de mesures visant à accompagner le processus de mise à niveau des entreprises. Un programme pour l’environnement couvre un spectre plus large d’actions dont la gestion ne saurait relever d’un seul secteur. Nous pensons que le programme de mise à niveau lié au climat des affaires doit être traité à part et suivant un mode de gestion différent de celui se rapportant à l’appui direct aux entreprises. Aussi, en complément aux programmes sectoriels existants et compte tenu des insuffisances relevées dans certains domaines essentiels de la vie des entreprises, des actions spécifiques devraient être menées pour combler les déficits constatés et ce dans le cadre d’une démarche coordonnée avec chacun des secteurs concernés.

Pour cela une enquête et une étude générale sont nécessaires pour déterminer les domaines d’intervention prioritaires.

IV- NOTRE PROPOSITION D’UN SCHEMA DE MISE A NIVEAU :

IV.1- Pour l’environnement :

Il nous semble important de lancer, en concertation avec les partenaires économiques, une enquête et une étude qui définiront les contours et la démarche de mise en œuvre d’un programme de mise à niveau de l’environnement immédiat des entreprises.

Cette étude, qui viendra compléter et enrichir les travaux actuellement en cours dans le cadre de la Tripartite, aura pour objet de :

- recenser les entraves administratives et autres insuffisances rencontrées par les opérateurs économiques ;
- identifier les actions prioritaires à réaliser et en déterminer l’échéancier de mise en œuvre pour offrir aux entreprises de meilleures conditions de fonctionnement et de développement ;
- définir le dispositif de mise en œuvre en termes de coordination, de suivi et d’évaluation ;
- estimer, le cas échéant, le coût des actions à engager.

1- En termes de contenu :

1.1- Les différents volets concernant l'environnement immédiat des entreprises :

A titre indicatif et compte tenu des constats déjà établis, les actions prioritaires qui devraient faire l'objet d'un programme, d'un suivi et d'une évaluation se rapportent aux volets suivants :

- la simplification des procédures administratives ;
- l'accès au financement bancaire ;
- l'accès au foncier industriel et la gestion des zones industrielles ;
- la dynamisation des associations professionnelles ;
- les règles de concurrence ;
- les formations qualifiantes ;
- l'encadrement des opérations de commerce extérieur ;
- les services d'appui qui concourent à l'amélioration de la compétitivité des entreprises (veille technologique et systèmes d'information, formation, études de marché, normes, innovation et recherche-développement).

Ces différents volets et d'autres devraient faire l'objet, chacun en ce qui le concerne, d'un diagnostic et de propositions de mesures dont la mise en œuvre doit s'inscrire dans le cadre d'un dispositif coordonné de suivi et d'évaluation.

1.2- La création d'une banque de crédits aux PME :

Au même titre que pour les questions de veille informationnelle, de formations spécifiques, de contrôle qualité ou d'innovation, nous avons besoin de renforcer les services d'appui existants et de créer des centres techniques industriels, **comme nous avons besoin, pour les questions de financement de la PME, de diversifier le tissu bancaire par la création de banques spécialisées.**

Concernant en effet l'accès au financement bancaire, les mesures prises au cours des dernières années par les pouvoirs publics, à travers notamment la création de fonds de garanties pour le financement des PME, n'ont pas eu les effets escomptés. Les PME continuent d'appeler instamment l'attention sur le fait que la question de l'accès au financement bancaire constitue le problème majeur auquel elles sont toujours confrontées. Même lorsqu'une PME accède à un crédit bancaire, celui-ci

n'est obtenu dans la majorité des cas qu'après des délais excessivement longs qui font générer des surcoûts hors normes hypothéquant ainsi la viabilité du projet entrepris.

Nous pensons donc que le financement des PME doit bénéficier d'une attention particulière des pouvoirs publics, en notant bien qu'il n'existe pas en Algérie de banques spécialisées pour la PME.

Pour cela, le FCE recommande vivement la création d'une banque de crédits aux PME, sous forme par exemple d'un statut mixte avec une participation au capital du Fonds d'investissement de l'Etat ou du fonds de compétitivité industrielle.

Nous considérons qu'il s'agit là d'une proposition qui peut donner un contenu concret aux différentes mesures initiées par l'Etat au cours des dernières années mais qui n'ont pas apporté les changements attendus dans le financement des PME. En effet, la création d'une banque de crédits aux PME, avec un renforcement des capacités des fonds de garanties existants (FGAR, CGCI), peut contribuer grandement à impulser une plus grande dynamique au système bancaire, notamment en :

- réduisant les délais de traitement des dossiers de crédit ;
- diversifiant les produits bancaires offerts actuellement ;
- se dotant de guichets spécialisés par nature d'activité et d'un guichet spécial « mise à niveau » ;
- développant les compétences en matière d'étude de dossiers de crédit PME ;
- permettant à l'Etat de disposer d'un outil spécialisé de financement pour le développement de la PME.

2- En termes de dispositif de mise en œuvre :

S'agissant d'un programme multisectoriel, nous pensons que l'exécution des actions planifiées devra relever de chacun des secteurs concernés, mais doit faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation par une structure de coordination placée auprès du Premier Ministère.

Pour cela, le dispositif de mise en œuvre devrait comprendre :

- un budget à l'indicatif du Premier Ministère prélevé sur le fonds de la compétitivité industrielle ;
- une cellule technique placée auprès du Premier Ministère ;

- un Comité ad-hoc paritaire siégeant auprès du Premier Ministère et comprenant les représentants des administrations concernées et des opérateurs économiques.

Le schéma d'organisation revêt la même configuration que celui proposé ci-dessous pour la mise à niveau des entreprises ; toutefois, il se différencie par les éléments suivants :

- les secteurs se substituent aux entreprises ;
- au lieu et place d'une agence, il est proposé une cellule technique ;
- il n'est pas retenu d'unité de gestion de projet.

IV.2- Pour l'entreprise :

A la lumière des observations que nous avons formulées sur le programme de mise à niveau en cours et des appréhensions déjà perceptibles chez beaucoup d'opérateurs économiques quant à l'efficacité qui en est attendue, ce que vérifie d'ailleurs la faiblesse des adhésions enregistrées à ce jour, le FCE, soucieux de voir les moyens dégagés par l'Etat se traduire en un véritable plan de relance de l'entreprise algérienne, souhaite proposer des correctifs au programme préconisé ainsi qu'au dispositif de mise en œuvre mis en place.

1- Le schéma général de mise à niveau de l'entreprise:

Le schéma que nous proposons se présente dans ses grandes lignes en deux étapes :

- une première étape d'amorçage de la mise à niveau pour recréer l'engouement qui doit caractériser tout processus de mise à niveau, inculquer une culture d'adaptation et placer les entreprises dans une dynamique de performance.

Cette étape prévoit un soutien pour d'une part les investissements matériels et d'autre part les investissements immatériels, sans différenciation au sein d'une même catégorie d'investissements.

- Une seconde étape de consolidation du processus de mise à niveau à lancer en parallèle deux ans après la première étape et qui concerne les activités à fort contenu technologique, les investissements d'innovation ou encore les activités tournées vers l'exportation.

Une étude préalable doit déterminer et définir les activités éligibles au titre de cette seconde étape.

Chacune de ces étapes pourrait être menée sur une durée de 5 ans, avec un cycle global de 7 ans représenté par le schéma suivant :

1^{ère} étape de 3 000 entreprises	Année 1	2	3	4	5		
	2^{ème} étape de 2 000 entreprises		Année 1	2	3	4	5

Remarques :

- Les entreprises inscrites en phase 1 peuvent passer en phase 2 dès qu'elles terminent la réalisation de leur premier plan de mise à niveau ; toutefois, le passage par la phase 1 ne constitue pas une obligation. Une entreprise peut opter directement pour la phase 2 si elle remplit les critères d'éligibilité définis ;
- En tenant compte des critères d'éligibilité et des enseignements tirés des anciens programmes de mise à niveau (en 10 ans, moins d'un millier d'entreprises ont été touchées par les différents programmes de mise à niveau), nous avons estimé que pour offrir les meilleures conditions de succès au nouveau programme, le nombre d'entreprises à cibler devrait se situer aux environs de 5 000 (3 000 en 1^{ère} étape et 2 000 en 2^{ème} étape) ;
- En cas de besoin, il y a lieu d'envisager une extension de 2 ans pour la seconde étape afin de permettre aux entreprises qui viendraient s'inscrire à la première étape en fin de cycle de pouvoir avoir le temps nécessaire pour émarger à la seconde étape.
- Les délais considérés ici (5 et 7 ans) le sont par rapport à des objectifs fixés et ne signifient donc pas la fin du processus ; la mise à niveau étant une action d'adaptation permanente, celle-ci pourrait se poursuivre au delà de ces délais sur la base de nouveaux critères.

2- Les critères d'éligibilité, les actions de mise à niveau et les primes de soutien :

Etape 1 :

a) Les critères d'éligibilité :

- entreprises de droit algérien de production et de services, autres que les activités commerciales de revente en l'état, employant un effectif permanent de 10 salariés ou plus (on peut envisager d'aller jusqu'à un effectif de 500 voire de 1 000 salariés), exerçant depuis 2 ans au moins et régulièrement inscrites au registre de commerce ;
- l'entreprise doit justifier d'un équilibre financier (notamment au plan de sa solvabilité).

b) Les actions de mise à niveau et les primes de soutien :

S'agissant d'un programme d'amorçage d'un processus de mise à niveau puisque l'Algérie n'a connu jusque là que des programmes partiels sans impact significatif, il est important que la première étape soit l'expression d'un effet d'annonce fort pour susciter une large adhésion des entreprises et contribuer à instaurer au sein de celles-ci l'esprit d'une démarche continue de progrès.

Pour cela, deux conditions sont nécessaires :

- ouvrir le soutien à tout type d'investissement, immatériel et matériel, qui concoure directement à améliorer la gestion et la production en quantité et en qualité ;
- fixer les niveaux de soutien à des seuils compatibles avec les objectifs attendus pour impulser une relance des activités et la recherche d'une plus grande compétitivité.

Etape 2 :

Idem que l'étape 1, sauf que pour l'investissement matériel il s'agit de cibler les équipements à fort contenu technologique ainsi que ceux destinés à la production pour l'exportation. Dans ce dernier cas, l'entreprise doit justifier d'une exportation d'au moins 10 % de sa production au cours de l'un des deux derniers exercices.

Pour les deux étapes, nos propositions sont synthétisées dans le tableau suivant qui énumère les actions de mise à niveau, les montants plafonds éligibles au soutien ainsi que les primes à octroyer :

Nature de l'investissement	Montants plafonds en dinars hors TVA éligibles	Pourcentage de primes
Etape 1 et 2 Diagnostic stratégique global	2 000 000,00	80 %
Etape 1 et 2 Investissement immatériel y compris les logiciels informatiques	-15 000 000,00 pour les actions immatérielles - 4 000 000,00 pour les logiciels	-70 % pour les actions immatérielles -50 % pour les logiciels
Etape 1 Investissement matériel de modernisation et/ou de valorisation du potentiel existant (matériel de production et matériel de laboratoire) et de système d'information	100 000 000,00	20 %
Etape 2 Investissement matériel à fort contenu technologique et/ou pour la production à l'exportation et investissements de laboratoire et de système d'information	100 000 000,00	30 %

NB : Le financement des investissements de mise à niveau peut également, le cas échéant, bénéficier de bonifications d'intérêt (décret exécutif 06-319 du 18/09/2006 sur les bonifications d'intérêts au profit de PME).

3- Le dispositif de mise en œuvre :

Pour être efficace et opérationnel, nous pensons que le dispositif de mise en œuvre doit reposer sur les trois considérations suivantes :

- séparation entre la gestion technique et la gestion administrative en introduisant le recours à une unité de gestion de projet ;
- participation au comité national de mise à niveau des partenaires économiques ;
- redéfinition du statut de l'agence (ANDPME) chargée de l'exécution du programme.

Au regard de ces considérations, il convient de :

a) Confier la gestion technique des dossiers de mise à niveau (sensibilisation et information, éligibilité, validation des études, évaluations périodiques) à une ou plusieurs unités de gestion de projets (par secteur si besoin est). A ce titre un appel à consultation, avec un cahier des charges qui fixe les exigences, les domaines d'intervention et les objectifs attendus, doit être lancé pour le choix de candidats.

Seule la gestion administrative relèvera du domaine de l'agence. Celle-ci assurera le secrétariat technique du comité national de mise à niveau et l'ordonnancement des dépenses.

b) Le comité national de mise à niveau est un organe délibérant. Il doit se prononcer sur l'octroi des primes et les rapports d'évaluation qui lui sont transmis et formuler des recommandations sur le déroulement du processus de mise à niveau. Il doit comprendre, sur une base paritaire, les représentants des administrations et des partenaires économiques concernés.

c) Le programme de mise à niveau concerne des entreprises relevant de plusieurs secteurs et à ce titre le statut de l'agence doit être revu ainsi que ses attributions.

----- 0 -----