

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid  
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

Faculté de Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

## THESE

De Doctorat en Sciences Economique

Option Management

**Gouvernance et Performance des PME dans les Pays en  
Transition**

Présentée par :

HADJAR Assia

sous la Direction de :

Pr. YUCEFI Rachid

### Membres du Jury :

Président : M<sup>r</sup> DERBEL Abdelkader - Professeur- Université d'Oran

Directeur : M<sup>r</sup> YUCEFI Rachid -Professeur- Université de  
Mostaganem

Examineurs : M<sup>r</sup> BOUTELDJA Abdenacer- Professeur -Université de Tlemcen

M<sup>r</sup> Kerzabi Abdelatif - Professeur- Université de Tlemcen

M<sup>r</sup> Chellil Abdelatif -Professeur- Université de Tlemcen

M<sup>r</sup> Ramdani Mohamed -Docteur- Université de Mostaganem

Année académique 2015-2016

## Résumé

La gouvernance d'entreprise n'est pas un phénomène nouveau. Par contre, le contexte de scandales financiers au niveau international et la perte de confiance du public et des investisseurs envers la gestion des organisations amènent un questionnement plus serré des mécanismes de gouvernance. Au cours des 20 dernières années, plusieurs rapports, études, directives et pratiques sont apparus sur la scène internationale. Ces directives proposent divers mécanismes internes et externes afin d'améliorer la gouvernance et la performance organisationnelle. Il faut toutefois noter que l'intérêt pour la gouvernance s'attarde davantage aux grandes sociétés ouvertes qu'aux petites et moyennes entreprises (PME). Dans ce contexte, cette thèse a pour principal objectif de déterminer les mécanismes de gouvernance applicables au sein des PME nationales et internationales en se basant sur la littérature existante des différents mécanismes de gouvernance reconnus pour leurs contributions à la création de valeurs des entreprises.

**Mots clés :** Gouvernance, Performance, la privatisation, la mise à niveau, PME.

### ملخص:

حوكمة الشركات ليست بظاهرة جديدة. لكن، ومع سياق الفوضى المالية على المستوى الدولي وفقدان ثقة الجمهور والمستثمرين لإدارة المنظمات كان من الضروري تشديد آليات الحكم. على مدى السنوات الـ 20 الماضية، ظهرت تقارير ودراسات ومبادئ توجيهية وكذا ممارسات على المستوى الدولي. هذه المبادئ التوجيهية تقدم مجموعة متنوعة من الآليات الداخلية والخارجية لتحسين حوكمة الشركات وأدائها التنظيمي. مع العلم أن، الاهتمام بالحكم الراشد يتركز أكثر على المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تهدف هذه الأطروحة إلى تحديد آليات الحكم الراشد المعمول بها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية والدولية، معتمدين في التحليل على آليات الحكم الراشد المختلفة والمعروف بمساهماتها في خلق القيمة للمؤسسة.

**الكلمات المفتاحية :** الحكم الراشد، الأداء، التخصص، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### Abstract :

Corporate governance is not a new phenomenon. On the other hand, the context of financial scandals at international level and public confidence loss and investors to the management of organizations bring a tighter questioning of governance mechanisms. Over the past 20 years, several reports, studies, guidelines and practices have emerged on the international scene. These feature various internal and external mechanisms to improve governance and organizational performance.

Note, however, that interest in governance focuses more on large public companies and small and medium enterprises (SMEs). In this context, this thesis main objective is to determine the mechanisms of governance applicable in national and international SMEs based on the

literature of different governance mechanisms recognized for their contributions to the creation of corporate values.

**Keywords:** Governance, Performance, privatization, upgrade SMEs.

## *Remerciements*

Tout d'abord Je remercie « ALLAH », de m'avoir permis d'accéder à ce niveau du savoir, et espère que ce modeste travail puisse contribuer à l'enrichissement du patrimoine du « savoir utile ».

J'exprime toute ma gratitude à Monsieur YUCEFI RACHID pour l'effort fourni et les conseils prodigués. J'adresse également mes remerciements, à tous mes enseignants qui m'ont donné les bases de la science et la recherche scientifique, je remercie très sincèrement les membres de jury d'avoir bien voulu accepter de faire partie de la commission d'examineur.

Je tiens à remercier Monsieur BENCHIKH NASREDDINE -Université de Mostaganem-, Monsieur BOUDIA ALI « sous directeur de la compétitivité »Ministère de l'industrie, de PME et la promotion de l'investissement, pour leurs accueil bienveillant et leurs conseils avisés, et cela malgré leurs charges professionnelles.

Je ne peux laisser cette occasion sans présenter mes remerciements les plus sincères à ma famille pour leur contribution, leur soutien et leur patience.

Enfin, toute ma gratitude à tous mes proches et mes ami(e) s, qui m'ont toujours soutenus et encouragé au cours de la réalisation de ce travail.

Merci à tous et toutes.

# Sommaire

## Remerciements

## Sommaire

**Introduction générale.....01**

### **Chapitre I : Gouvernance d'entreprise et PME**

**Introduction .....10**

**Section I : Définition, Mécanismes et Principes.....11**

**Section II : Théories principales.....22**

**Section III: Les composants et les indices de la gouvernance  
d'entreprise.....48**

**Section IV : Spécificité des PME.....55**

**Conclusion .....71**

### **Chapitre II : La Performance des entreprises**

**Introduction. ....73**

**Section I : Les différents concepts de la performance.....74**

**Section II : Les spécificités du concept de la performance.....82**

**Section II : Les critères et les indices de l'évaluation de la  
Performance...96**

**Section IV : Le tableau de bord .....103**

**Conclusion .....116**

### **Chapitre III : Les reformes économiques des pays maghrébins et de la Turquie**

**Introduction .....118**

**Section I : Les reformes de l'économie Algérien .....119**

**Section II : Les reformes de l'économie Marocain .....143**

**Section III : Les reformes de l'économie Tunisien.....151**

Section IV : Les reformes de l'économie Turquie.....	167
Conclusion .....	181
Chapitre IV: L'analyse des pays de la gouvernance et la performance des PME	
Introduction .....	183
Section I : La performance des PME .....	184
Section II : La mise à niveau des PME Maghrébines et Turques..	198
Section III : Evaluation de la mise à niveau des PME maghrébines et Turquie .....	221
Section IV : Les enseignements de cette approche comparative .....	239
Conclusion .....	252
Conclusion générale.....	255
Bibliographie .....	265
Liste des Tableaux , Figures et Annexes.....	270
Annexes .....	271
Table des matières .....	301

***INTRODUCTION***  
***GENERALE***

## INTRODUCTION GENERALE

La gouvernance d'entreprise n'est pas un phénomène nouveau. Par contre, le contexte de scandales financiers au niveau international et la perte de confiance du public et des investisseurs envers la gestion des organisations amènent un questionnement plus serré des mécanismes de gouvernance. Au cours des 20 dernières années, plusieurs rapports, études, directives et pratiques sont apparus sur la scène internationale. Par exemples, les changements au niveau législatif (Loi Sarbanes-Oxley aux États-Unis) et les principes et règles édictés ou proposés par divers organismes réglementaires (Principes de l'OCDE, Rapport Dey au Canada, Rapport Cadbury et Greenbury en Angleterre, Rapport Treadway aux États-Unis), sans oublier les pressions exercées par les investisseurs institutionnels (Gregory, 2001; Shleifer et Vishny, 1997; Vinten, 1998). Ces directives proposent divers mécanismes internes et externes afin d'améliorer la gouvernance et la performance organisationnelle. Il faut toutefois noter que l'intérêt pour la gouvernance s'attarde d'avantage aux grandes sociétés ouvertes qu'aux petites et moyennes entreprises. Les PME constituent un groupe important d'entreprises sur le plan économique et sont des entreprises présentant des caractéristiques particulières. Il est toutefois reconnu que les PME ne représentent pas de grandes entreprises à une petite échelle.



La question de spécificité des PME revient donc à étudier la gouvernance qui détermine sa performance.

- **La gouvernance comme déterminant de la performance des PME :**

Les travaux récents sur les agglomérations de PME s'attachent à établir un lien entre leur gouvernance et leur performance. En effet, ces agglomérations sont par nature des formes spécifiques dont la performance ne peut résulter d'un processus de coordination spontané. Quelle que soit la forme étudiée (district, cluster, pôle), ces formes sont marquées par (Mendez et Bardet, infra) :

- Une forte hétérogénéité des membres quant à leur nature et à leurs objectifs (coexistence d'acteurs individuels et collectifs, publics et privés) ;

- Des PME et TPE déficitaires en ressources financières, organisationnelles et stratégiques (Alberti, 2004), mais aussi et surtout en ressources de R&D et en capacités de coopération ;

- Des PME et TPE qui adoptent des comportements individualistes, capables de se battre pour un nombre limité de ressources (travail, capital, services) conduisant ainsi à annuler les effets de proximité géographique ;

- Des membres qui s'inscrivent sur une trajectoire de développement local qui peut se traduire par des risques de polarisation ou de captage de ressources par un nombre limité d'institutions et d'entreprises ou d'exclusion pour d'autres.

La gouvernance est définie, dans cette perspective, comme un mode de régulation entre une pluralité d'acteurs (publics ou privés, insérés ou non dans

des réseaux) en situation d'interaction selon différents modes (plus ou moins hiérarchiques, marchands, non marchands ou contractuels), à différentes échelles (du local à l'international). Cette gouvernance est appréhendée comme un déterminant de la performance au sens où elle participe à la création d'une dynamique collective entre des acteurs hétérogènes et déficitaires en ressources et en capacités d'interaction. Si la gouvernance est donc appréhendée comme un mode de régulation et de coordination entre acteurs, elle est le fait d'instances, de nature stratégique et/ou opérationnelle.

Certains travaux récents ont cherché à différencier les formes prises par la gouvernance (Mendez et Bardet, *infra* ; Ehlinger et al. 2007), en particulier à travers l'analyse des différents modes. Dans la lignée d'Alberti (2004), Ehlinger et al. (2007) distinguent trois modes de gouvernance :

- Une gouvernance par la firme focale (encore appelé le pivot), qui régule les transactions au sein du réseau et agit comme un centre stratégique élargi : ce mode, assez éloigné du cluster « à la Porter », peut être observé dans certains pôles de compétitivité au sein desquels il existe une entreprise prédominante autour de laquelle se structure le pôle;
- Une gouvernance associative : cette « combinaison d'institutions privées et spécialisées en charge de l'élaboration, de l'adaptation et de l'exécution des règles collectives », courante dans les districts industriels (au travers des comités de district), répartit la fonction de pilotage et de régulation entre les

membres. Alberti (2001) souligne que l'absence d'un tel centre gouvernant constitue une faiblesse majeure pour certains districts ;

- Une gouvernance territoriale : ce mode est défini par Gilly et Wallet (2001) comme un processus de confrontation et d'ajustement de systèmes de représentations et d'actions de groupes d'acteurs proches géographiquement mais pouvant être issus de champs organisationnels et institutionnels différents. La gouvernance territoriale répond donc à la nécessité d'intégrer la diversité des acteurs en présence, en donnant aux acteurs publics un rôle clé « d'agents de coordination, d'arbitrage ou de communication ».

La principale différence entre les deux derniers modes repose sur la formalisation de l'instance de gouvernance en lien avec le type de performance attendue. La gouvernance associative s'avèrerait insuffisante pour assurer une dynamique collective à long terme dans la mesure où elle intègre mal la diversité des acteurs et la complexité de leurs relations. La viabilité et la performance dépendraient de la formalisation des liens entre les parties prenantes internes, externes et l'instance de gouvernance, cette formalisation faisant appel à trois dimensions :

- l'instance de gouvernance doit être représentative et légitimée par les divers acteurs internes (individuels et collectifs) pour être dotée d'une délégation de leurs pouvoirs de décision. Cette légitimation (en tant que processus d'acquisition d'une légitimité du point de vue des parties prenantes) sera

facilitée par la présence de mécanismes sociaux de régulation tels que la confiance, la réciprocité ou la solidarité ;

- cette instance doit être dotée de ressources propres suffisantes (humaines, organisationnelles et financières) pour lui donner les moyens incitatifs ou coercitifs d'assurer ses rôles d'orientation stratégique, de services et de contrôle ;

- la forme prise par l'instance de gouvernance dépend étroitement de facteurs de contingence internes (cycle de vie du pôle, individualisme des membres etc.) et externes (variables macroéconomiques, type d'industrie, intensité concurrentielle, etc.). Ceci suggère l'importance de la capacité d'adaptation de la structure elle-même pour la performance de l'ensemble à long terme.

La gouvernance territoriale, caractéristique d'une formalisation plus poussée, évite tout risque de lock-in et de résistance au changement. Elle constituerait une forme adaptée aux pôles de compétitivité dont la gouvernance doit répondre à des enjeux d'ordre à la fois public et local.

L'objectif de cette étude est donc d'analyser et d'apprécier le rôle de la gouvernance dans la performance des petites et moyennes entreprises en Algérie, au Maroc, la Tunisie et la Turquie. Notre problématique portera donc sur l'impact de la gouvernance vis-à-vis de la performance des PME.

Pour ce faire, nous essayerons de répondre à la préoccupation suivante :

### **Qu'elle est l'impact de la gouvernance sur la performance des PME?**

Cette problématique nous permet de poser les questions suivantes :

- Quelles sont les spécificités du système de gouvernance des PME?
- Dans Qu'elle mesure peuvent-elles contribuer à expliquer la performance de ce type d'entreprise ?
- Et, Quels sont les obstacles et les contraintes qu'empêchent cette catégorie d'entreprises de croître ?

Les hypothèses retenues dans cette étude peuvent être formulées de la manière suivante :

#### **Hypothèse 1 :**

La gouvernance est en lien avec la compétitivité des PME.

#### **Hypothèse 2 :**

L'amélioration de la gouvernance a un impact positif sur la performance des PME.

La démarche de traiter ce thème est de déterminer le concept de la gouvernance, de PME, de performance et de la compétitivité comme un indice de performance, en adoptant les méthodes suivantes : méthode descriptive, historique, et analytique, par une :

- Grille de lecture de certains ouvrages, revues, thèses et mémoires de recherche et articles sur internet ; ainsi que des bases de données nationales et internationales ;
- Participation aux colloques nationaux et internationaux ;
- Participation au projet de recherche « CNEPRU » intitulé :  
« *La gouvernance et la performance des PME en Algérie et au Maroc, La Tunisie et la Turquie* » M02220130013.

Notre démarche d'analyse repose en grande partie sur l'approche descriptive.

La présentation de notre travail s'articule autour de quatre chapitres :

Le premier chapitre : **Gouvernance d'entreprise et PME.**

Dans ce chapitre, nous allons entamer toutes les généralités concernant le concept de gouvernance et la spécificité des PME. Nous essayerons également de mettre l'accent sur les principales théories, mécanismes et indice de gouvernance d'entreprise.

Le second chapitre : **la Performance des entreprises.** Il sera consacré aux différents concepts de la performance, leurs spécificités et les variétés méthodes de mesure ainsi que le tableau de bord comme un outil de mesure et de pilotage.

Le troisième chapitre : **Les reformes économiques des Pays Maghrébins et la Turquie.** Dans ce chapitre, nous essayerons de présenter les principales reformes économiques par pays, tous d'abord les reformes économiques Algériennes, le

Maroc, la Tunisie et enfin la Turquie, notamment le code de gouvernance de chaque pays.

Le quatrième chapitre : **L'analyse pays de la gouvernance et la performance des PME**. Dans ce chapitre on présentant les principaux indices qui mets l'alésions entre le macroéconomique dans le cadre de la gouvernance d'une part, et microéconomique concernant la performance des PME d'autre part.

L'intérêt de cette étude est de nous aider à la compréhension de la nature des PME, leur capacité à développer une forme de gouvernance plus performante.

**CHAPITRE I :**

**GOUVERNANCE D'ENTREPRISE**

**ET PME**



## **Introduction :**

La gouvernance d'entreprise n'est pas un phénomène nouveau. Par contre, le contexte de scandales financiers au niveau international et la perte de confiance du public et des investisseurs envers la gestion des organisations amènent un questionnement plus serré des mécanismes de gouvernance.

Au cours des 20 dernières années, plusieurs rapports, études, directives et pratiques sont apparus sur la scène internationale.

Dans ce chapitre nous allons essayer de présenter toutes les généralités et les théories concernant notre concept « gouvernance d'entreprise » ainsi que les spécificités des PME.

## **SECTION I : Définitions, mécanismes et principes.**

### **1. La définition:**

#### **1.1. Évolution de la notion de Gouvernance :**

La notion de gouvernance a tout d'abord été promue par la commission trilatérale(\*), au milieu des années 70. Il s'agissait alors de fournir une solution politique et institutionnelle à la crise de l'Etat de bien être dans les pays développés et de faciliter le passage d'une situation où l'Etat est régulateur et redistributeur à la libéralisation, la déréglementation des marchés et la privatisation du secteur public. Dès le début, la notion de crise de gouvernance a été marquée au sceau des thèses libérales, dans le sens d'une remise en question des modes de régulation économique et politique du marché et des arrangements sociaux et institutionnels sur lesquels ils s'appuyaient. Plus tard, la notion est apparue dans les programmes d'ajustement structurel promus par la Banque Mondiale, pour qui la gouvernance était un fait acquis dès lors qu'un gouvernement parvenait à imposer l'ajustement tout en maintenant le contrôle et la stabilité politique.

#### **1.2. La Définition de la gouvernance d'entreprise :**

La « corporate gouvernance » désigne l'ensemble des dispositifs de contrôle et de disciplinarisation du management. **G. Charreaux (1997)**; décrit la gouvernance comme étant « *l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs, et d'influencer les décisions des dirigeants,*

*autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* ». <sup>1</sup>

**Gomez (2001)** note qu'un système de gouvernance qui se veut efficace doit respecter trois grands principes :

- Il doit être garant de l'égalité entre les différentes catégories d'actionnaires quel que soit le nombre d'actions détenues. Cela suppose par exemple une égalité d'accès aux informations clés ;
- Il doit assurer une réelle séparation des pouvoirs (présence d'administrateurs indépendants dans les conseils d'administration, séparation des fonctions de président du conseil et de directeur général..) ;
- Il doit favoriser l'expression des intérêts divergents en permettant aux différentes parties prenantes de pouvoir exprimer leurs attentes et, le cas échéant, leur mécontentement.

Pour **Perez (2009)**, un système de gouvernance se caractérise par l'articulation de trois composantes :

- Des structures (**S**) qui peuvent être internes (conseils d'administration, assemblées générales...) ou externe (agent de notation, autorités de régulation..) ;

---

<sup>1</sup> MAUGERI Salvatore, « Gouvernance(s) », édition DUNOD 2014, p 20.

(\*)La **Commission Trilatérale** (parfois abrégée en Trilatérale) est une organisation privée qui fut créée en 1973 à l'initiative des principaux dirigeants du [groupe Bilderberg](#) et du [Council on Foreign Relations](#), parmi lesquels [David Rockefeller](#), [Henry Kissinger](#) et [Zbigniew Brzezinski](#). Regroupant 300 à 400 personnalités parmi les plus remarquées et influentes - hommes d'affaires, hommes politiques, décideurs, « intellectuels » - de l'[Europe occidentale](#), de l'[Amérique du Nord](#) et de l'[Asie](#) du [Pacifique](#) (États dont la plupart sont également membres de l'[OCDE](#)), son but est de promouvoir et construire une coopération politique et économique entre ces trois zones clés du monde, pôles de la [Triade](#). À l'instar du groupe [Bilderberg](#), il s'agit d'un groupe partisan de la doctrine [mondialiste](#), auquel certains attribuent, au moins en partie, l'orchestration de la [mondialisation économique](#).

- Des procédures (**P**) qui sont plus ou moins explicites (lois, règlements, recommandations, code de déontologie) ;
- Des comportements (**C**) qui varient en fonctions des objectifs poursuivis par les agents économiques.

Ces trois composantes (**S-P-C**) ; sont en interaction dynamique et c'est leur articulation qui permet de définir la façon dont le système de gouvernance est structuré et la manière dont il est régulé. L'ensemble **S** et **P** (structures et procédures) formerait le contenu institutionnel des dispositifs de gouvernance et les comportements des individus agiraient essentiellement sur la mise en œuvre et sur l'animation du système de gouvernance. Pour **Perez**, la gouvernance d'entreprise peut ainsi être définie comme étant « *une discipline ayant pour objet central les dirigeants, qui s'exerce au bénéfice des parties prenantes à travers un dispositif institutionnel spécifique (S-P-C)* ». <sup>2</sup>

## **1.2. Définitions d'organisations internationales de la gouvernance**

### **d'entreprise :**

- La définition de la Banque Mondiale :

« *L'exercice du pouvoir politique, ainsi que d'un contrôle dans le cadre de l'administration des ressources de la société aux fins du développement économique et social* ». <sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> PARRAT Frédéric, « théories et pratiques de la gouvernance d'entreprise pour les conseils d'administration et les administrateurs », édition Maxima 2014 , pp42-43.

<sup>3</sup> World Bank , « development in practice Governance, The World bank's experience»;édition a World bank publication , may 1994, p XIV, [www-wds.worldbank.org/.../WDSContentServer/WD](http://www-wds.worldbank.org/.../WDSContentServer/WD)

- La définition de programme des nations unies sur le développement (le PNUD) :

*« L'exercice d'une autorité politique, économique et administrative pour gérer les affaires de la société. C'est un concept large qui recouvre les structures organisationnelles et les activités du gouvernement central, régional et local, le parlement et institutions, les organisations et les individus que comportent la société civile et le secteur privé dans la mesure où ils participent activement et influencent la conception de la politique qui affecte tout le peuple ».*<sup>4</sup>

- La définition de l'agence Canadienne de développement international :

*« La gouvernance, c'est la manière dont les gouvernements gèrent les ressources sociales et économiques d'un pays, la bonne est l'exercices du pouvoir par les divers paliers de gouvernement de façon efficace, honnête, équitable, transparente et responsables. Les programmes sur la gouvernance touchent une grande variété de domaine : le renforcement des compétences dans le secteur public par de reformes organisationnelles, administratives et stratégiques. La décentralisation du gouvernement, tant interne qu'externe, accroît l'efficacité et l'obligation de rendre des comptes en faisant en sorte que le gouvernement soit présent à tous les niveaux d'administration. La lutte contre la corruption existante ou possible permet d'exercer tous les attributs susmentionnés de la bonne gouvernance. Un système judiciaire indépendant, accessible et impartial est la base même d'une gestion honnête et équitable.*

---

<sup>4</sup> AYADI Nassima, « contrats, confiance et gouvernance : le cas des entreprises publique agroalimentaires en Algérie », thèse de doctorat en sciences économique, université de montpellier1, 2003.

*Un gouvernement municipal efficace satisfait la plupart des besoins fondamentaux des populations urbaines* ». <sup>5</sup>

Pour synthétiser, le gouvernement d'entreprise englobe les mécanismes de supervision, incluant les processus, les structures et les renseignements servant à diriger et à surveiller la gestion d'une société. Elle comprend les moyens qui obligent les conseils d'administration et les cadres dirigeants à rendre compte de leurs actions, ainsi que l'établissement et la mise en place des fonctions et des programmes de supervision. Elle fait notamment référence aux mécanismes par lesquels les entreprises sont gérées et surveillées de l'intérieur, donc à garantir une organisation du pouvoir efficace dans l'entreprise.

## **2. Les mécanismes:**

La gouvernance d'entreprise recouvre l'ensemble des mécanismes ayant pour objet de discipliner les dirigeants et de réduire ces conflits considérés comme coûteux. La typologie habituellement retenue distingue les mécanismes interne (conseil d'administration) et externe à la firme (marché des biens et services, marché financier, marché des dirigeants, lois et règlements) qui visent à sécuriser l'apport des actionnaires, mais aussi l'ensemble des transactions qui sont effectuées entre l'entreprise et les « stakeholders » (dirigeants, salariés, client, fournisseurs, banquier, environnement sociétal,...).

---

<sup>5</sup> L'agence canadienne de développement international, « droits de la personne démocratisation et la bonne gouvernance », 2005, [www.Acdi-cida.gc.ca/cida\\_ind.nsf](http://www.Acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf).

## 2.1. Typologie des mécanismes de gouvernance d'entreprise :

A partir des travaux de Williamson, Charreaux (1996) a pris acte de la distinction proposée par la théorie de l'agence mais, constatant qu'il est de plus en plus difficile de distinguer les frontières des organisations modernes (les actionnaires sont-ils internes ou externes à l'entreprise ?), il a proposé de classer les mécanismes de gouvernance en fonction de deux critères, leur degré de spécificité et leur degré d'intentionnalité :<sup>6</sup>

**Tableau N°01 : Typologie des mécanismes de gouvernance des entreprises.**

	<b>Mécanismes spécifiques</b>	<b>Mécanismes non spécifiques</b>
<b>Mécanismes intentionnels</b>	Contrôle direct des actionnaires (assemblée) ; Conseil d'administration ; Système de rémunérations d'intéressement ; Structure formelle ; Auditeurs internes ; Comité d'entreprise ; Syndicat « maison ».	Environnement légal et réglementaire ; Syndicat nationaux ; Auditeurs légaux ; Associations de consommateurs.
	Réseaux de confiance informels ;	Marché des biens et services ;

<sup>6</sup> PARRAT Frédéric. Op.Cit, p69.

<p style="text-align: center;"><b>Mécanismes non intentionnels</b></p>	<p>Surveillance mutuelle des dirigeants ;</p> <p>Culture d'entreprise ;</p> <p>Réputation auprès des salariés.</p>	<p>Marché financier (dont celui des prises de contrôle) ;</p> <p>Intermédiation financière ;</p> <p>Crédit interentreprises,</p> <p>Marché du travail ;</p> <p>Marché politique ;</p> <p>Marché du capital social ;</p> <p>Environnement sociétal ;</p> <p>Environnement médiatique ;</p> <p>Culture des affaires ;</p> <p>Marché de la formation.</p>
--	--	--

**Source :** G, Charreaux, « vers une théories du gouvernement des entreprises », édition Economica 1997, p 427.<sup>7</sup>

Le premier critère est celui de la spécificité et fait donc référence au niveau d'analyse. Un mécanisme particulier concerne t-il uniquement une entreprise spécifique ou s'applique- t-il, au contraire, potentiellement à l'ensemble des entreprises d'un pays ? Par conséquent, **les mécanismes spécifiques** se situent

<sup>7</sup> Peter WIRTZ, « les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise » ; édition La Découverte, Paris ; 2008 ; p18.



au niveau **micro** de la gouvernance. On peut citer l'exemple du conseil d'administration dont la composition nominative concrète est spécifique à chaque entreprise. Les mécanismes non spécifiques, quant à eux, se situent plutôt au niveau **macro**. Tel est le cas de l'environnement légal et réglementaire d'un pays.

L'autre critère de classification concerne l'origine et la nature des contraintes imposées à l'action du dirigeant. Celles-ci peuvent être formulées de façon intentionnelle, comme par exemple l'éviction du dirigeant par suite d'un vote délibéré en assemblée générale, ou apparaître de façon spontanée à travers le fonctionnement de mécanismes impersonnels. Ainsi, l'issue d'une prise de contrôle hostile par offre publique est le résultat du jeu de l'offre et de la demande de titres sur le marché financier. Ce mécanisme est donc spontané, dans la mesure où son résultat dépend de la « main invisible » du marché plus que d'un dessein délibéré.<sup>8</sup>

Pour Charreaux, les différents mécanismes de gouvernance sont imbriqués et interdépendants et ils n'agissent pas avec la même intensité dans toutes les entreprises. En France par exemple ce sont les mécanismes spécifiques et intentionnels qui sont traditionnellement les plus prégnants alors que, dans les pays anglo-saxons ce sont les mécanismes non spécifiques et non intentionnels qui exercent la pression la plus forte.

Dans la plupart des pays européens, comme en France ou en Allemagne, les mécanismes de gouvernance sont fortement intentionnels. Ils sont mis en place

---

<sup>8</sup> Peter WIRTZ, Idem ; pp17-18.

volontairement par les entreprises en fonction des contraintes spécifiques qu'elles subissent. A l'inverse, dans les pays anglo-saxons, ce sont les mécanismes spontanés qui dominent conformément à ce que prévoit l'approche libérale de la gouvernance ; les marchés y sont supposés plus efficaces pour réguler l'action des dirigeants. Les marchés facilitent également la propagation des idéologies dominantes. Dans les entreprises à actionnariat concentré, il n'est généralement pas indispensable d'avoir des administrateurs indépendants pour discipliner les dirigeants mais cela peut être utile pour les aider à choisir et à mettre en œuvre les stratégies ou pour réduire certains biais de comportement.<sup>9</sup>

### **3. Les principes :**

La commission de l'Union européenne retient cinq principes fondamentaux qui guident la gouvernance et lui permettent d'atteindre le niveau d'une bonne gouvernance :

- L'ouverture ;
- La participation ;
- La responsabilité ;
- L'efficacité ;
- La cohérence.

L'UE recommande que ces principes de bonne gouvernance soient appliqués aussi bien au niveau de l'Union qu'au niveau national, régional et local.

---

<sup>9</sup> PARRAT Frédéric, « Théories et pratiques de la gouvernance d'entreprise pour les conseils d'administration et les administrateurs », Op.Cit, p69-70.

La construction de l'UE s'appuie sur des piliers essentiels : la démocratie, la décentralisation qui permettent aux « décisions d'être prises le plus près possible du citoyen » et l'efficacité économique.<sup>10</sup>

D'après l'OCDE la bonne gouvernance est à la fois le résultat et le facteur dynamique des principes fondamentaux d'une démocratie ; à savoir :

- L'égalité ;
- La participation ;
- La transparence ;
- La responsabilité ;
- Le contrôle ;
- L'alternance.

Le projet de constitution européenne confirme ces exigences en retenant comme principe :

- Le principe d'égalité démocratique;
- Le principe de la démocratie représentative ;
- Le principe de la démocratie participative.

Pour que la concertation soit la résultante de la liberté et de la responsabilité, elle doit aboutir, après la confrontation des idées, à un consensus minimal entre les différents intérêts. Cette démarche est basée sur des principes démocratiques :

- La concertation doit être ouverte à tous ;

---

<sup>10</sup> LAKHLEF Brahim, « Qualité des institutions réformes et résultats économiques », Alger-Livres Editions 2013, pp 58-59.

- La société doit être représentée par des élus librement et démocratiquement désignés ;
- La concertation doit aboutir à une participation effective à la définition des objectifs, à leur application, et à l'évaluation des résultats.

**3.1. La transparence** est l'un des fondements de la bonne gouvernance, un facteur conduisant à la rigueur, constituant une barrière sérieuse aux détournements, aux surcoûts et à la corruption. C'est le principe le plus difficile à concrétiser sur le terrain, à cerner et à cibler.

Son évaluation est compliqué car le recueil des informations est délicat et peut être subjectif. Les informations ne sont pas, en général, vérifiables.

La désignation d'une situation de corruption est parfois déduite et non matérialisée par des documents.

**3.2. La responsabilité** implique l'obligation des auteurs à rendre compte, et réclame du citoyen d'être conscient de l'importance des enjeux. Il doit être apte à hiérarchiser les priorités et faire passer l'important avant l'accessoire et respecter les positions des autres.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Brahim LAKHLEF, « la bonne gouvernance, croissance et développement », édition Dar El Khaldounia, Alger 2006, pp33-34.

## SECTION II : Théories principales.

### 1. La théorie institutionnelle :

Le sociologue américain Philip Selznick, considéré par beaucoup comme le père fondateur de la théorie institutionnelle, observera que les organisations s'adaptent, non seulement aux contraintes internes, mais également aux valeurs de la société externe.<sup>12</sup>

#### 1.1 La notion des institutions :<sup>13</sup>

Les institutions sont assimilées aux organisations étatiques ou internationales : on dit souvent que l'armée est une institution, les institutions financières (banque centrale, trésor..) ainsi que les institutions européennes (assemblée, présidence du conseil...), les institutions internationales telles que le FMI, la banque mondiale. Selon cette vision, les institutions sont assimilées à une organisation structurée.

Beaucoup d'historiens, de juristes, de sociologues (Durkheim, Hauriou, weber, Rawls), d'économistes, notamment Coase, North et Williamson qui ont proposé des définitions plus larges de la notion des institutions.

Selon North ; les institutions se composent :

- *D'une structure politique qui désigne la façon dont nous développons et agrégeons les choix politiques ;*

---

<sup>12</sup> Mary Jo Hatch , « Théorie des organisations de l'intérêt de perspectives multiples », traduction de la première édition anglais par Christine Delhaye Revision scientifique de Michel De Coster et Annie Cornet, édition de boeck2005, p 99.

<sup>13</sup>LAKHLEF Brahim, « Qualité des institutions reformes et résultats économiques », Op.Cit, pp 30-32.

- *D'une structure de droits de propriété qui définit les incitations économiques formelle ;*
- *D'une structure sociale- les normes et les conventions- qui définit les incitations informelles dans l'économie.*

Les institutions formelles peuvent faire l'objet de mesures correctives, d'amendements ou être supprimées. En effet une loi peut être modifiée ou supprimée.

Par contre, les institutions informelles sont enracinées dans la société et évoluent lentement. Leur modification est difficile et parfois engendre des oppositions violentes. Souvent des forces s'opposent à l'évolution des institutions pour maintenir une situation qui protège leurs intérêts ou défendre une option idéologique.

La distinction entre les institutions politiques, les institutions économiques et la détermination de leur rôle permettent de mieux cerner la notion d'institutions.

Les institutions politiques sont celles « qui gouvernent le processus dont se dégagent les règles formelles et le système juridique ». En d'autres termes ces institutions définissent les structures de l'Etat et la nature du système politique.

La constitution, les lois et règlements sont donc des règles formelles établies par les institutions politiques.

En fonction de la nature du système politique, de ses objectifs et des rapports de forces existants, les institutions politiques déterminent les institutions économiques.

Les institutions économiques, sont « le droit de propriété et le droit des contrats qui coordonnent l'activité économique ». Ces institutions agissent donc sur les relations entre acteurs qui surviennent dans tout le processus économique, dans la production, les échanges commerciaux, dans les finances et dans la distribution.

La réduction des coûts est un objectif des institutions selon North et Williamson. Une réglementation qui permet une concurrence saine, la transparence dans les affaires et accorde des avantages pour celui qui investit, contribue à réduire les coûts.

On peut donc dire que le cadre d'analyse de la NEI privilégie deux aspects fondamentaux des institutions :

- *L'environnement institutionnel ;*
- *Les coûts de transactions.*

## **1.2. Le rôle des institutions :<sup>14</sup>**

Le marché, base fondamentale d'une économie libérale, a besoin d'institutions pour corriger ses imperfections, coordonner les actions des différents acteurs, protéger la propriété, faire appliquer les contrats, stimuler les échanges, arbitrer dans les conflits qui naissent durant le processus économique notamment dans la production, les ventes et la distribution :

- *Favoriser les interactions humaines pour réduire les incertitudes, réduire les coûts, tirer profit ;*

---

<sup>14</sup>Brahim LAKHLEF, « Qualité des institutions reformes et résultats économiques », Op.cit. pp34-35.

- *Influer sur le comportement, sur les organisations et sur les objectifs recherchés ;*

*Dani. Rodrik et Arvind Subramanian ont attribué aux institutions quatre fonctions fondamentales :*

1. **Les institutions « créatrices de marché »** : En établissant des règles, ces institutions protègent la propriété, élément fondamental en économie libérale et permettent aux marchés de fonctionner librement sans verser dans l'anarchie et l'arbitraire. Ces objectifs ne peuvent se concrétiser que si la justice est indépendante.

2. **Les institutions « de réglementation de marché »** regroupent l'ensemble des institutions touchant aux services qui favorisent l'épanouissement des marchés : La télécommunication, les transports et les services financiers.

3. **Les institutions « de stabilisation des marché »** concernent les organismes et systèmes gérant les grands équilibres macroéconomiques : La banque centrale, la politique et le système budgétaire, le système de change.

4. **Les institutions de « légitimation des marchés »** : Ces institutions prennent en charge l'aspect social de l'économie : La retraite, la protection sociale, l'allocation chômage. Sans cet aspect correctif, les marchés peuvent être menacés et le système de répartition des richesses créées par l'entreprise peut être remis en cause par les travailleurs.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> LAKHLEF Brahim, « Qualité des institutions reformes et résultats économiques », Op.cit. pp34-35



## **2. La théorie de l'agence :**

### **2.1. La relation d'agence :**

*On appelle situation d'agence les situations dans lesquelles un agent, appelé principal ou mandant ; délègue tout ou partie de son pouvoir de décision à un autre dénommé mandataire<sup>16</sup> afin que celui-ci exécute un travail pour son compte. Ainsi, la relation entre un dirigeant-salarié et ses actionnaires constitue typiquement une relation d'agence.*

### **2.2. La définition de la théorie de l'agence :**

*La théorie de l'agence apparaît aujourd'hui comme l'explication théorique dominante des phénomènes de gouvernance d'entreprise (Daily, Dalton et Cannella ; 2003). Elle n'est cependant pas apparue dans un vide théorique, mais part de l'intuition, formulée dès les années 1930 par Berle et Means (1932), d'une exacerbation des conflits d'intérêts et des problèmes de contrôle, liés à l'ouverture du capital des très grandes entreprises américaines.*

*Selon Berle et Means, l'un des effets de forte dispersion de l'actionnariat réside dans un changement de la nature même du concept de propriété.*

*Partant de l'intuition de Berle et Means, Jensen et Meckling (1976) ont ensuite construit un modèle plus formalisé, permettant de comprendre la façon dont certains mécanismes de gouvernance, en agissant sur la relation entre dirigeants et investisseurs, sont susceptibles d'améliorer la création de valeur pour les actionnaires.*

*Cette relation s'établit en vertu d'un contrat (explicite ou implicite) reliant des parties qui s'engagent dans un effort coopératif. C'est pourquoi Jensen et Meckling désignent la*

---

<sup>16</sup> SOUTENAIN J.F., FARCET P. « Organisation et gestion de l'entreprise », édition copyright BERTI, Alger, 2007, p89.

*firme comme un nœud de contrat, c'est-à-dire qu'elle est constituée d'un ensemble de relations contractuelles dont l'entreprise constitue le centre contractant, ce qui évite la multiplication d'accord bilatéraux. Il est alors supposé que chacun des partenaires de la relation poursuit ses intérêts propres et que ces derniers sont susceptibles de diverger d'une catégorie d'acteurs à l'autre, chacun devant craindre une spoliation de ses intérêts si de tels conflits d'intérêts potentiels s'accompagnent d'une asymétrie d'information forte entre les parties prenantes.*

*Ces derniers sont coûteux pour les acteurs impliqués dans la relation d'agence. C'est pourquoi on parle de coûts d'agence.<sup>17</sup>*

## **2.2. Les coûts d'agence :**

*Pour s'assurer que les dirigeants agissent dans un sens conforme à leurs intérêts, les actionnaires vont prendre un certain nombre de mesures. Celles-ci ont un coût.*

*Les coûts d'agence comprennent :*

- *Les dépenses de surveillance (commissaires aux comptes, audit...) et d'incitation (primes liées aux résultats...);*
- *Les coûts d'obligations supportés par l'agent (assurance responsabilité civile) ;*
- *La perte résiduelle due à l'écart inévitable entre le résultat de l'action de l'agent comparé à ce que serait la maximisation effective de l'intérêt du principal.*

*Ce dernier coût est aussi appelé **coût d'opportunité**, car il exprime la différence entre ce que rapportent les capitaux placés dans l'entreprise et ce que rapporteraient ces mêmes capitaux placés de façon optimale.*

---

<sup>17</sup> Peter WIRTZ, Op.Cit pp36-39.

*La théorie de l'agence étudie les formes d'organisation et les types de contrats susceptibles de minimiser ces coûts.<sup>18</sup>*

### **3. La théorie des coûts de transaction :**

#### **3.1. COASE (1937) :**

*La théorie des coûts de transactions a pour origine l'article de R.H.Coase publié en 1937. Selon cet auteur, l'existence de l'entreprise est due à la non-fluidité du marché.*

*L'échange marchand est compliqué et coûteux : Il faut trouver un client, négocier, assurer une certaine qualité de prestations et livrer la marchandise. A cela, s'ajoute l'incertitude des transactions entre individus due à leur rationalité limitée et au fait qu'ils sont quelquefois tentés, par opportunisme, de tenir l'information voire de mentir (transmission d'informations partielles, d'informations erronées..). Le recours au marché entraîne donc des coûts de fonctionnement pour l'opérateur, ce que R.H. Coase appelle les coûts de transactions. Ce sont des coûts correspondant à l'utilisation du mécanisme des prix; ils représentent le coût du face à face entre les agents économiques. Lorsque ces coûts de transactions deviennent prohibitifs, l'entreprise peut supplanter le marché comme mode d'allocation des ressources. Elle remplace alors le mécanisme bilatéral du contrat marchand par un système multilatéral de contrats qui confie à un entrepreneur l'ensemble des fonctions d'orientation, de motivation et de coordination précédemment assurées par le mécanisme des prix. La firme remplace une série de contrats à court terme que représente la transaction de marché, par un contrat à long terme et un contrôle hiérarchique.*

---

<sup>18</sup> SOUTENAIN.F., FARCET P., Op.Cit, p 89.

*Dans cette théorie, l'entreprise est une forme d'organisation alternative au marché, et le choix s'effectue en opposant le prix d'achat et les coûts de transaction (externes) que suscite le marché, aux coûts de production et de transaction (internes) que crée l'entreprise en son sein.<sup>19</sup>*

Les coûts d'utilisation du marché peuvent être classés en trois catégories:

- Les coûts de recherche et d'information:

Désireux d'acheter une automobile, on doit collecter de l'information sur les différentes offres, se déplacer chez différents concessionnaires, essayer et comparer les véhicules... ce qui nous coûte notamment en temps et en transport;

- Les coûts de négociation et de décision:

Les caractéristiques du contrat à mettre en œuvre entre offreur et demandeur sont parfois complexes: Quelles quantités doit-on fournir, à quelle échéance, quelles qualité du bien, à quel prix, avec quelles garanties, etc, si bien que le processus de décision peut être long et coûteux;

- Les coûts de surveillance et de contrôle:

Une fois le contrat conclu, il faut s'assurer de son respect. Or, fait remarquer Coase, dans le monde réel, les acteurs ont le choix entre deux grands modes de coordination, le marché et la firme, "qui forment ensemble la structure institutionnelle du système économique". Alors que le marché est un mode de coordination décentralisé et repose sur le prix, la firme quant à elle est un mode de coordination centralisé reposent l'autorité: Si un employé, dans une entreprise, se déplace d'un service X vers un service Y, ce n'est pas à cause d'un

---

<sup>19</sup> GERVAIS Michel " stratégie de l'entreprise ", édition ECONOMICA 2003, pp 164-165

changement de prix relatif, mais parce qu'on lui ordonne de le faire. Dans ce cas, le système de prix a disparu et il est alors remplacé par un autre mode de régulation et de l'autorité.<sup>20</sup>

### **3.2. O.WILLIAMSON (1985) :**

*WILLIAMSON développera l'idée de: « l'entreprise grandira tant que les coûts d'organisation interne des relations entre agents seront inférieurs aux coûts de transaction sur le marché » en s'appuyant sur la rationalité limitée et sur les comportements opportunistes des agents en situation d'asymétrie d'information.*

*De ce fait, il peut être économiquement intéressant de passer par la firme plutôt que par le marché afin d'économiser sur les coûts de transaction. L'utilisation de la firme est- cependant elle-même coûteuse: Plus l'entreprise est grande, complexe, plus il est difficile de la coordonner efficacement, par l'autorité et par les activités.*

*Le choix entre marché et firme dépendra donc de la comparaison entre les coûts de transaction et les coûts d'organisation interne.<sup>21</sup>*

*WILLIAMSON part de l'idée qu'il faudrait maîtriser et comprendre les formes de gouvernance des transactions pour cerner les facteurs qui agissent sur les coûts.*

*Le marché traditionnellement considéré comme l'institution économique qui régit les transactions entre les différents agents économiques, est retenu par plusieurs économistes classiques comme étant l'unique "mode de gouvernance" qui détermine fondamentalement les couts des transactions.<sup>22</sup>*

#### **Tableau N°02 : comment distinguer les attributs des modes de gouvernance**

---

<sup>20</sup> OLGA Bouba.O " L'économie de l'entreprise", édition du Seuil, octobre 2003, pp 64

<sup>21</sup> BENOIT Ferrando, « Panorama des théories de la firme », les nouvelles logiques de l'entreprise, Cahiers français, N° 309, entreprises et entrepreneurs, p.21.

<sup>22</sup> LAKHLEF Brahim, « Qualité des institutions reformes et résultats économiques », Op.cit. p39.

<i>Attributs</i>	<i>Mode de gouvernance</i>		
	<i>Marché</i>	<i>Hybride</i>	<i>Firme</i>
<b><i>Instruments de management :</i></b>			
<i>Intensité des incitations</i>	<b>++</b>	<b>+</b>	<b>0</b>
<i>Contrôle administratif (ou bureaucratique)</i>	<b>0</b>	<b>+</b>	<b>++</b>
<b><i>Type d'adaptabilité :</i></b>			
<i>Autonome (A)</i>	<b>++</b>	<b>+</b>	<b>0</b>
<i>Bilatérale (B)</i>	<b>0</b>	<b>+</b>	<b>++</b>
<i>Droit de référence</i>	<b>++</b>	<b>+</b>	<b>0</b>

*Source : Michel GHERTMAN « Revue français de gestion » p 52.*

*L'intensité des incitations varie de forte pour le marché (++) à faible pour la firme (0). C'est l'inverse pour le contrôle bureaucratique. L'intensité de l'adaptabilité (A) varie de forte à faible du marché à la firme. C'est l'inverse pour l'adaptabilité (B). La possibilité d'intervention d'un tribunal varie de forte pour le marché à faible pour la firme. Toutes les intensités adoptent une valeur intermédiaire pour les formes hybrides, quelle que soit la caractéristique du mode de gouvernance examiné.*

*L'analyse comparative des formes de gouvernance discrètes établit bien à la fois la supériorité du « marché » sur la firme en cas de spécificité des actifs nulle et l'infériorité marginale du marché pour tout accroissement du niveau de spécificité des actifs.*

*Williamson (1991) le fait en positionnant l'égalité suivante :  $M=M(k;\theta)$*

*Où  $M$  est le cout de gouvernance par le marché,  $k$  le niveau de spécificité des actifs ;*

*Et  $\theta$  un vecteur de paramètres (ou déterminants externes provenant de l'environnement institutionnel) changeant le niveau de spécificité des actifs.*

Si  $k=0$  et  $H=$  le coût de gouvernance par la firme, on obtient :

$$M(O) < H(O) \text{ et en prenant la dérivée : } M' > H' > 0. \text{ }^{23}$$

### **3.3. La définition de la théorie des coûts de transaction:**

La théorie des coûts a été principalement développée par Williamson à partir de 1975. Elle découle d'une intuition de Coase et doit aussi beaucoup, pour certains développements récents à North.

Cette théorie se focalise sur les mécanismes de coordination entre les agents économiques : les structures de gouvernance, qui reposent sur des contrats, des organisations, des institutions. La théorie des coûts de transaction considère que les agents économiques mettent au point ces mécanismes de coordination pour essayer de maximiser leur efficacité en minimisant les coûts de transaction et de production.

La transaction est l'unité d'analyse de la théorie. Il s'agit de l'échange de biens ou de services entre deux unités techniquement séparables. La relation bilatérale constitue donc le fondement de l'analyse, mais elle peut être ensuite étendue à des systèmes relationnels plus de centralisation des offres et des demandes et de définition d'un prix.

La théorie des coûts de transaction identifie trois alternatives principales. Le « marché » correspond au cas où le contrat est le plus complet et son exécution repose sur des institutions extérieures comme le système judiciaire. La « hiérarchie » consiste à confier à une des parties un droit de commande sur l'autre et l'exclusivité de la capacité à trancher les conflits et à sanctionner les comportements opportunistes. La forme

---

<sup>23</sup> GHERTMAN Michel « Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction » Revue française de gestion, volume 29-numéro 142- janvier/février 2003 ; p 52.

« hybride », elle, consiste à aménager un mécanisme de négociation pour assurer le pilotage des actifs et la résolution des conflits.<sup>24</sup>

Les coûts de transactions sont donc : « l'ensemble des couts qu'implique toute transaction marchande au-delà du prix d'achat ou de vente d'un bien ou d'un service. Ces couts de l'échange marchand expliquent qu'il puisse être, le cas échéant, moins couteux d'organiser la production d'un bien en l'intégrant à une entreprise plutôt que de l'acheter (« faire » plutôt que « faire faire »).<sup>25</sup>

#### **4. La théorie des droits de propriété :**

La théorie des droits de propriété est une théorie qui s'interroge sur l'effet des droits de propriété sur la performance de l'entreprise en montrant comment la structure de ces droits influence le comportement des dirigeants.

##### **4.1. Le contenu des droits de propriété :**

Pour être efficaces, les droits de propriété doivent remplir les conditions suivantes :

- **Exclusivité :** Cet attribut fait référence au caractère absolu du droit, le propriétaire pourra librement jouir de ses biens (utiliser, changer la forme, s'approprier des revenus...). Cette exclusivité est restreinte par les dispositions légales. Cet attribut s'articule avec l'effet incitatif des droits de propriété ;
- **Transférabilité :** C'est le droit de céder le bien définitivement à travers la vente ou partiellement (à travers la location par exemple) ;

---

<sup>24</sup> Robert le DUFF, « encyclopédie de la gestion et du management » EGM, édition DALLOZ 1999, pp218- 219.

<sup>25</sup> Sous la direction de C-D Echaude maison et en arabe par : Pr. Med Cherif ILMANE, « dictionnaire d'économie et de sciences sociales » ; édition BERTI Alger 2009, p227-228.



- *Partitionabilité : dans la mesure où une ressource peut être détenue par un ou plusieurs personnes.*<sup>26</sup>

#### **4.2. Les formes de propriété :**

*La théorie de droits de propriété distingue trois attributs de droit de propriété :*

- *L'usus : C'est le droit d'utilisation d'un actif ;*
- *Le fructus : C'est le droit de bénéficier de cet actif ;*
- *L'abusus : C'est le droit de le céder.*<sup>27</sup>

*Selon la présence de ces attributs on distingue cinq droits de propriété:*

- *La propriété privée : Se définit, de manière très générale, par l'existence d'un droit sur un actif, socialement validé, assigné à un individu et aliénable par l'échange; les trois attributs ne sont pas forcément entre les mains de la même personne;*

- *La propriété communale : Elle se définit par le fait que plusieurs individus ont un droit d'usage simultané sur un même actif. Elle exclut la possibilité pour un individu ou un groupe d'individus de tirer un revenu ou de céder cet actif. Le bien se prêterait à l'appropriation privée, mais est affecté à l'usage de tous les membres du groupe. On peut citer l'exemple d'une source d'eau partagée par les membres d'une communauté villageoise.*

- *La propriété collective : Elle se définit par le fait que l'usage de l'actif est géré collectivement par un groupe d'individus. Cela implique une procédure de décision collective.*

---

<sup>26</sup> Bruno Amann, « la théorie des droits de propriété » in Koenig G., De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle, édition Economica 1999, p20.

<sup>27</sup> PARRAT Frédéric, « le gouvernement d'entreprise : ce qui a déjà changé, ce qui va encore évoluer », édition Maxima Paris 1999 ; p28.

- *La propriété mutuelle : Elle se caractérise par le fait que plusieurs individus peuvent utiliser le bien, mais qu'ils peuvent transmettre le droit qu'ils possèdent sur ce bien à d'autres agents, à la différence de la propriété communale. Un exemple est la copropriété divise des appartements dans un immeuble.*

- *La propriété publique : Le droit de propriété de l'actif est détenu par un agent au service de l'État ou toute autre collectivité publique. Son contenu peut être variable car il dépend du système politique et des délimitations du pouvoir public entre autres.<sup>28</sup>*

*Pour les théoriciens des droits de propriété, le fait de décomposer les droits de propriété (usus, fructus et abusus) entre les mains de plusieurs personnes tend à réduire l'efficacité de la firme.*

*En effet, seul un manager qui est aussi propriétaire peut avoir intérêt à réduire les gaspillages et à améliorer ses efforts au sein de son entreprise parce qu'il bénéficie de la totalité du profit réalisé grâce à ses efforts.<sup>29</sup>*

#### **4.3. La définition de la théorie des droits de propriété :**

*Théorie fondée sur l'hypothèse que l'attribution de droits de propriétés bien définis est une condition de l'efficacité économique.*

*Un droit de propriété est le droit, garanti par la société, de choisir les usages d'un bien économique : Le propriétaire se voit reconnaître le droit d'utiliser le bien (usus), d'en retirer un revenu (fructus), d'en disposer (abusus). Ce droit s'exerce dans le cadre de la loi.*

---

<sup>28</sup> Mackaay Ejan et Rousseau Stéphane, « Analyse économique du droit », édition Dalloz, Paris 2008, p.263.

<sup>29</sup> PARRAT Frédéric, « Le gouvernement d'entreprise : ce qui a déjà changé, ce qui va encore évoluer » édition Maxima Paris 1999, Idem p 29.

*Selon la théorie, les droits parfaits doivent être subjectifs (attribués à un individu déterminé), exclusifs (pas de propriété simultanée d'un même bien), librement cessibles (condition d'existence d'un marché). Toutefois, parce que l'information est imparfaite et qu'il faut respecter les obligations contractuelles définissant les droits des autres parties, les droits de propriété ne sont souvent que des droits de contrôle résiduel, au sens de droits de décider de l'utilisation d'un actif qui n'ont pas été prédéterminés (par exemple, le droit de licencier). La propriété privée est un stimulant efficace dès lors qu'elle associe à ce droit de contrôle résiduel le droit de s'approprier le bénéfice résultant de l'utilisation de l'actif.*

*Les droits de propriété ont donc pour fonction d'inciter les individus à créer (brevets sur les inventions), conserver (on entretient mieux la voiture dont on est propriétaire que la voiture que l'on loue) et valoriser des actifs (maximiser le bénéfice).*

*Ils permettent également l'internalisation des externalités (exemple des droits à polluer), mais la constitution de ces droits génère des coûts de transaction qu'il faut comparer aux avantages attendu.<sup>30</sup>*

*Le but de cette théorie est de montrer comment les différents systèmes de droits de propriété influent sur le comportement des agents individuels (incitation des agents) et, par conséquent, sur le fonctionnement et l'efficacité de l'entreprise et du système économique.*

*Le point de départ de la théorie des droits de propriété consiste à considérer que tout échange entre agents, et en fait toute relation de quelque nature qu'elle soit, peut être comme un échange de droits de propriété.*

---

<sup>30</sup> Sous la direction de C-D Echaude maison et en arabe par : Pr. Med Cherif ILMANE, Op.Cit, p297-298.

*La notion de droit de propriété retenue par les théoriciens classiques va au delà d'une conception purement juridique : la détermination des droits de propriété peut inclure les coutumes, les normes...qui délimitent les usages autorisés sur les actifs.<sup>31</sup>*

*Vu l'exhaustivité de la notion des droits de propriété à tous les échanges entre les individus, les définitions suivantes ont été proposées à la notion de droit de propriété :*

#### **4.3.1. La définition de DEMSETZ (1967) et d'ALCHIAN (1972):**

*Selon Demsetz : « les droits de propriété permettent aux individus de savoir à priori ce qu'ils peuvent espérer raisonnablement dans leur rapport avec les autres membres de la communauté. Ces anticipations se matérialisent par la loi, les coutumes et mœurs d'une société ».*

*La détention des droits de propriété se ramène à avoir « l'accord des autres membres de la communauté pour agir d'une certaine manière et attendre de la société qu'elle interdise à autrui d'interférer avec ses propres activités à condition qu'elles ne soient pas prohibées »<sup>32</sup>*

*Pour Alchian, le droit de propriété est « assigné à un individu spécifié et aliénable par l'échange contre des droits similaires sur d'autres biens ».<sup>33</sup>*

Alchian et Demsetz (1972) sont considérés comme les fondateurs de la théorie des droits de propriété. Ils pensent que la définition des droits de propriété est plus qu'une simple acception juridique puisqu'ils peuvent inclure toutes les coutumes, les règles et normes qui définissent et délimitent les usages autorisés

---

<sup>31</sup> CORIAT Benjamin, WEINSTEIN Olivier, « Les nouvelles théories de l'entreprise », édition livre de poche ; paris 1997, p80.

<sup>32</sup> Harold DEMSETZ, « Toward a theory of property right », the American Economic Review, Vol 57N°02, May 1967, p347.

<sup>33</sup> ALCHIAN Armen .A., «Property rights », in Eatwell, J. Milgate, M. and Newman, P edition The New Palgrave, A Dictionary of Economics, London, Macmillan, vol 3,1978, p109.

ou légitimes des actifs. En ce sens, les relations dans les organisations ne sont pas de nature différente de celles qui prévalent sur le marché.

*Selon Alchian et Demsetz, la production en équipe est un type de production dans lequel :*

- *Plusieurs types de ressources sont utilisés ;*
- *La production n'est pas la somme des outputs séparés de chaque type de ressources ;*
- *Les ressources utilisées dans la production en équipe n'appartiennent pas à la même personne.*

*La production en équipe est une source de gain parce qu'elle est supérieure à la somme des contributions individuelles (effet de synergie). Ainsi donc, les inputs individuels ne rapportent pas des productions séparées qui vont être additionnés pour obtenir l'output total. Dans la production en équipe il est difficile, en observant l'output total, de déterminer la contribution de chaque membre de l'équipe de production.*

*La solution est de spécialiser un contrôleur (membre de l'équipe de production) dans le contrôle des inputs en lui attribuant les gains nets de l'équipe pour qu'ils soient incités à contrôler les autres membres. Selon ces auteurs, il faut lui attribuer les droits suivants :*

- *Etre le « créancier résiduel » ;*
- *Le droit d'observer et contrôler le comportement des détenteurs de ressources membres de l'équipe ;*
- *Le droit exclusif à être dans un rapport contractuel avec tous les détenteurs de ressources ;*

- *Le droit de changer la composition de l'équipe, c'est-à-dire de renégocier le contrat avec chaque membre indépendamment des contrats passés avec les autres ;*
- *Le droit de vendre ces droits, c'est-à-dire de vendre le statut particulier qu'il détient.*<sup>34</sup>

#### **4.3.2. La définition de CORIAT et WEINSTEIN (1995):**

*Les droits de propriété sont définis comme : « un droit socialement validé à choisir les usages d'un bien économique ».*

*Ce statut signifie que : « le propriétaire de la firme est celui qui reçoit le rendement résiduel résultant de la production, c'est-à-dire ce qui reste une fois payés les différents fournisseurs de ressources, conformément aux obligations contractuelles ».*

*Le propriétaire reçoit le profit de l'exercice (rendement résiduel) déduction faite de la rémunération des différents facteurs fixée dans les contrats.*

*En contrepartie, il a toute la latitude de prendre les décisions qu'il entend pour l'usage d'un actif qui n'aurait pas été clairement spécifié dans le contrat. Il peut entre autre exclure les facteurs de l'équipe qu'il désire. Par son statut de créancier résiduel, il est ainsi incité à exploiter au mieux les actifs et à se spécialiser dans l'évaluation des performances et le contrôle des membres de l'équipe.*<sup>35</sup>

#### **4.3.3. La définition de FURUBOTN et PEJOVITCH (1972) :**

*Selon Furubotn et Pejovitch : « les droits de propriété ne sont pas des relations entre les hommes et les choses, mais des relations codifiées entre les hommes qui ont rapport à*

---

<sup>34</sup> ALCHIAN A, DEMSETZ H, « Production, information costs and economic organization », the American economic Review, vol 62, N° 05, décembre 1972, p777-179.

<sup>35</sup> CORIAT Benjamin, WEINSTEN Olivier, Op.Cit, p 80.

*l'usage des choses* ». Le terme « chose » ne fait pas référence aux choses matérielles ; il désigne tout ce qui comporte une utilité ou satisfaction pour un individu. La théorie des droits de propriété explique cette spécialisation à travers un démembrement des droits attachés à la détention des titres de capital.

Ils distinguent les droits absolus et les droits contractuels. Ces derniers ne concernent que les parties impliquées. Ils n'échoient et ne sont opposables qu'à certains membres d'une communauté. Leur but est d'harmoniser les intérêts différents des membres de la société par l'intermédiaire d'opérations d'échange. Ces derniers ne peuvent être exécutoires que s'ils ne violent pas les droits absolus.<sup>36</sup>

Ces trois définitions, sont très convergentes et définissent les droits de propriété comme les droits d'utiliser des biens et d'en bénéficier. Les droits sur ces biens sont assurés par la loi, les coutumes...ces droits naissent des relations entre individus en échangeant des objets (*matériels ou non*) qui ont de la valeur.<sup>37</sup>

### **5. La théorie de l'enracinement :**

La théorie de l'enracinement a été proposée par deux américains, **Shleifer** et **Vishny**. Pour ces auteurs, les dirigeants ont toujours la possibilité de contourner les mécanismes de contrôle prévus par la théorie de l'agence. Ils peuvent par exemple, manipuler les comptes transmis aux actionnaires, neutraliser les conseils d'administration en faisant nommer des administrateurs « complices »,

---

<sup>36</sup> FURUBOTN Erik G. PEJOVICH, Svetozar, « property rights and economic theory: a survey of recent literature » journal of economic literature, vol 10 N°04, Décembre 1972, p1139.

<sup>37</sup> Amann Bruno, Op.Cit, p20.

multiplier les croisements de mandats, et parfois même modifier ou verrouiller la structure du capital.

### **5.1. Les stratégies d'enracinement :**

**Morck, Shleifer et Vishny (1990)** considèrent que les dirigeants qui cherchent à s'enraciner peuvent y parvenir en orientant les investissements dans un sens qui leurs est favorable.

Il s'agit de :

- Privilégier les stratégies de diversification, notamment lorsque leur patrimoine n'apparaît pas assez diversifié, afin de réduire le risque global auquel ils sont exposés. Les auteurs notent ainsi que s'il apparaît clairement à un dirigeant titulaire qu'un manager potentiellement concurrent peut conduire les affaires de façon plus efficace ; il peut être incité à engager une diversification dans des domaines où il possède un avantage compétitif. On parle alors d'*investissements idiosyncratiques*, c'est à dire d'investissements dont la valeur est directement liée à la présence de ce dirigeant. Les managers peuvent ainsi engager les ressources de l'entreprise dans des investissements peu rentables dès lors que cela leur permet d'accroître leur enracinement et/ou de se mettre à l'abri d'un remplacement par un dirigeant concurrent. Ils peuvent également :

- Choisir des investissements de croissance, afin notamment d'accroître la complexité de la structure interne. Plus l'organisation est complexe, moins les dirigeants concurrents sont en mesure de remplacer les dirigeants en place et ce d'autant plus que la réputation d'un dirigeant, et donc sa rémunération, sont en



partie liées à la taille de l'entreprise qu'il gère. Par ailleurs, les dirigeants sont amenés à faire des promesses de promotion interne à leurs collaborateurs afin d'obtenir leur soutien. Les investissements de croissance présentent l'avantage de permettre de récompenser les cadres loyaux à l'intérieur d'un groupe élargi ;

- Réaliser des investissements rentables lorsque, par exemple, un dirigeant doit, pour se valoriser aux yeux de ses actionnaires, améliorer la rentabilité globale de son groupe,. Pour y parvenir, les dirigeants doivent parfois accepter de surpayer certains actifs. Les auteurs notent à cet égard qu'il est souvent difficile pour les actionnaires de savoir si un actif est payé à son prix normal ou s'il est surpayé.<sup>38</sup>

## **5.2. Les critères de classification de l'enracinement des dirigeants :**

- Enracinement et efficacité : la classification de G. Charreaux regroupe ainsi les stratégies d'enracinement des dirigeants selon leur comptabilité avec l'efficacité de la firme :

- *L'enracinement contraire à l'efficacité* : Il est représenté par les investissements idiosyncratiques, par la manipulation de l'information, et par le contrôle des ressources. En effet Charreaux souligne que les dirigeants s'enracinent aussi grâce au contrôle des ressources dont dispose la firme.<sup>39</sup>

- *L'enracinement compatible avec l'efficacité* de la firme s'effectue via les investissements spécifiques des dirigeants. En effet, Gomez montre que c'est

---

<sup>38</sup> PARRAT .Frédéric, PARRAT .Frédéric, « Théories et pratiques de la gouvernance d'entreprise pour les conseils d'administration et les administrateurs », Op.Cit, pp 76-77.

<sup>39</sup> CHARREAUX. Gérard, « Pour une véritable théorie de la latitude managériale du gouvernement d'entreprise », revue française de gestion, N°111, novembre/décembre 1996, p 50-64.

la nature des leviers de l'enracinement (interne et externe) qui détermine les formes d'enracinement des dirigeants.

- Enracinement organisationnel et marchand : Gomez souligne qu'il existe deux formes d'enracinement :

- *L'enracinement organisationnel* : C'est celui qui englobe les cas où le dirigeant va orienter les investissements vers les domaines qu'il connaît le mieux. Il peut embaucher systématiquement des collaborateurs avec qui il entretient des rapports privilégiés (afin de maîtriser le contrôle interne) et de constituer des réseaux sociaux. Il peut aussi engager une politique salariale favorable aux employés dans le souci de les rallier à sa cause au détriment des intérêts des actionnaires.

- *L'enracinement marchand* : est une autre forme d'opportunisme dans le cadre duquel le dirigeant fait appel à son réseau externe, c'est-à-dire à tous les partenaires externes à la firme avec lesquels il entretient des relations privilégiées.<sup>40</sup>

### **5.3. La définition de l'enracinement :**

La théorie de l'enracinement prétend que les dirigeants ont la capacité effective de conserver leurs places en évinçant les dirigeants concurrents ou en rendant leur révocation plus difficile ou plus coûteuse. En s'enracinant, les dirigeants augmentent leur espace discrétionnaire ce qui, pour la théorie de l'agence, peut potentiellement détruire de la valeur car les dirigeants enracinés sont supposés

---

<sup>40</sup> GOMEZ Pierre Yves, « Le gouvernement des entreprises », édition Inter 1996 ; p156-158.

capter des ressources qui doivent revenir aux actionnaires, voire aux autres parties prenantes.

Pour Shleifer et Vishny (1989), les dirigeants qui souhaitent s'enraciner cherchent soit à réduire les risques d'éviction soit à augmenter les coûts inhérents à leur départ. L'enracinement passe le plus souvent par un accroissement de l'espace discrétionnaire afin de réduire l'efficacité des mécanismes de contrôle qui peuvent être détournés de leur finalité au profit des manager.<sup>41</sup>

La théorie de l'enracinement expose le fait que les différents acteurs internes d'une entreprise (dirigeants, salariés) ont tendance à développer des stratégies en vue de préserver leur statut dans l'organisation de l'entreprise. L'objectif, le plus souvent involontaire ou inconscient, est de rendre coûteux leur remplacement. Les dirigeants peuvent ainsi développer une stratégie qui les rend encore un peu plus indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise.<sup>42</sup>

#### **5.4. L'impact de l'enracinement sur la performance :**

Les théoriciens de la théorie de l'enracinement considèrent que l'enracinement des dirigeants a un impact négatif sur la performance de l'entreprise car ces derniers réalisent des investissements qui satisfont leurs propres intérêts et qui sont différents des intérêts des autres parties prenantes (surtout les actionnaires). En effet Shleifer et Vishny (1989) ; Morck, Shleifer et Vishny (1990), Paquerot (1997) ont constaté que l'enracinement est source d'inefficacité et a des effets

---

<sup>41</sup> PARRAT, Frédéric. PARRAT. Frédéric, « Théories et pratiques de la gouvernance d'entreprise pour les conseils d'administration et les administrateurs », Op.Cit, p 71-72.

<sup>42</sup> « La définition de la théorie de l'enracinement » ; <http://www.trader-finance.fr/lexique-finance/definition-lettre-T/Theorie-de-l-enracinement.html>

négatifs sur la richesse des actionnaires. Ceci s'explique par la spoliation de ces derniers par les dirigeants en réalisations d'investissements non-optimaux (sur ou sous investissements). Ces résultats sont conformes aux prédictions de la théorie de l'agence où la latitude discrétionnaire du dirigeant et son enracinement portent préjudice à l'entreprise et sa performance.

D'autres auteurs comme Castanias et Helfat (1992) indiquent que l'enracinement des dirigeants est favorable à la performance de l'entreprise. Les dirigeants n'accepteraient de créer de la valeur pour l'entreprise que s'il a la certitude qu'il ne sera pas exproprié par les dirigeants concurrents et lorsqu'il aura l'assurance qu'il restera dans son poste et qu'il bénéficiera d'une partie de la rente qu'il contribue à créer.<sup>43</sup>

---

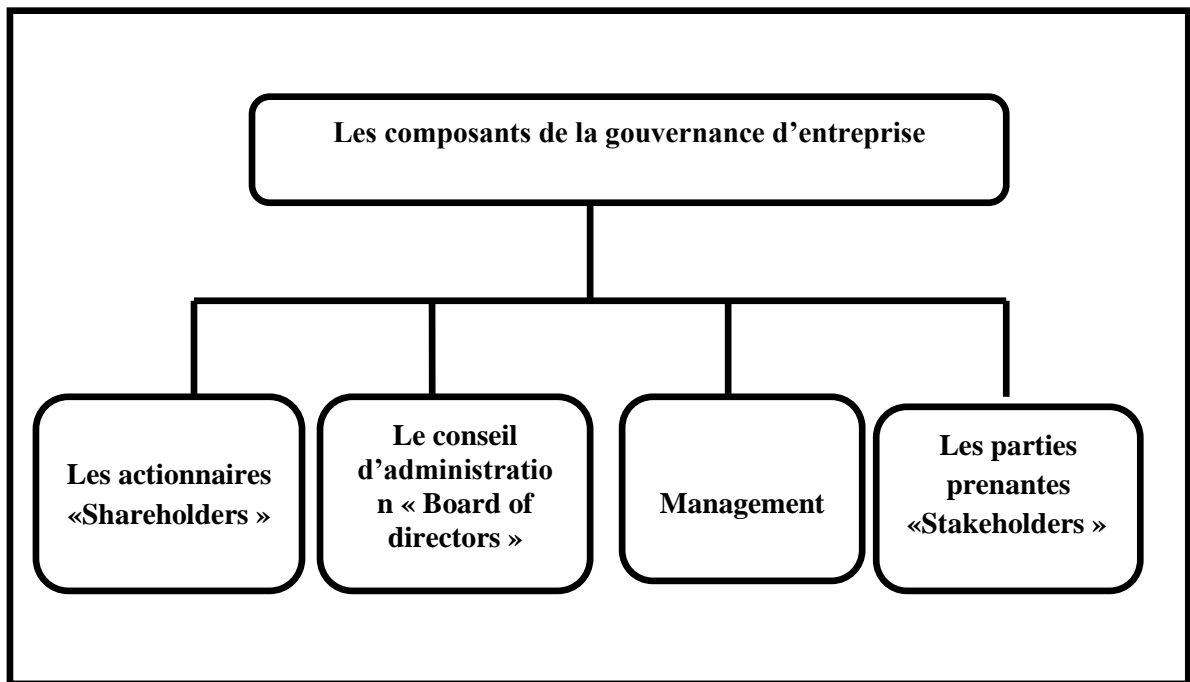
<sup>43</sup> PARRAT Frédéric, « Le gouvernement d'entreprise : ce qui a déjà changé, ce qui va encore évoluer », Op.Cit, pp26-27.

## SECTION III : Les composants et les indices de la gouvernance d'entreprise.

### 1. Les composants:

Les actionnaires, les dirigeants et le conseil d'administration sont parmi les « stakeholders » les plus actifs et les plus décisifs au sein de l'entreprise et dans la littérature.

Figure N°01 : les composants de la gouvernance d'entreprise :



Source : Frank BENDEL, « La gouvernance d'entreprise », p11.

- **Les actionnaires « Shareholders »** : ils sont les détenteurs du pouvoir de gestion, et sont appelés à l'allouer partiellement ou totalement aux mandataires sociaux. En se débarrassant de la gestion, ils cèdent au dirigeant le droit de propriété virtuel contre la perception d'une rémunération équitable.

- **Les dirigeants** : ils sont liés aux actionnaires par un contrat et sont appelés à exercer le pouvoir alloué par ces derniers pour maximiser leurs intérêts.

- **Le conseil d'administration** : Il est appelé à évaluer et à ratifier les décisions stratégiques et à contrôler l'exercice du pouvoir et la latitude managériale des dirigeants.

- **Les parties prenantes « stakeholders »** : le concept des parties prenantes désigne tous les partenaires extérieurs de l'entreprise. Cette expression d'origine anglaise (elle est la traduction du mot stakeholders) englobe ainsi tout à la fois les partenaires économiques de l'entreprise, en particulier les fournisseurs et clients, et pourquoi pas les concurrents, les actionnaires, les investisseurs institutionnels, les syndicats, mais aussi et surtout ceux qui sont touchés par l'activité de l'entreprise, même si celle-ci n'en a pas toujours conscience au même degré : collectivités locales, défenseurs de l'environnement, et Organisations Non Gouvernementales (ONG).<sup>44</sup>

## 2. Les indices:

L'évaluation est un outil qui nous permet d'apprécier les résultats et la qualité d'une gouvernance ou d'estimer les retombées de toute réforme visant à corriger ou améliorer un système ou une situation. Les analyses actuelles, pour mieux cerner les réalités, procèdent par la combinaison de plusieurs indicateurs.

---

<sup>44</sup> BENCEL Frank, « La gouvernance d'entreprise », édition Economica 1997, p11.

Aujourd'hui une multitude d'indicateurs et d'indices sont confectionnés pour mesurer des paramètres décrivant un état ou l'évolution d'une situation.

Certaines situations demeurent difficiles à mesurer objectivement. C'est le cas de la transparence qui fait actuellement l'objet de débats entre spécialistes en vue de définir des critères de son évaluation. Cette donnée constitue un élément capital dans l'appréciation de la gouvernance par la Banque Mondiale.

La combinaison de ces indicateurs et indices vient compléter, voire expliquer les indicateurs économiques utilisés rationnellement, comme le taux de croissance, le taux d'inflation, l'évolution des revenus, la structure du commerce extérieur, les équilibres macro-économiques...<sup>45</sup>

### **2.1. L'indice de transition :**

Cet indice a été élaboré par la BERD pour apprécier l'état d'avancement dans les réformes et le développement des pays de l'ex Europe de l'Est. Il s'apprécie sur une échelle variant de 1 à 4 où le chiffre 4 représente le degré le plus élevé de l'effort de transition ; ce niveau caractérise une situation conforme aux normes des pays les plus libéraux. Par contre le chiffre un (1) représente une situation stagnante où il y a eu peu de réformes concluantes.

Cet indice est évalué à partir de plusieurs indicateurs appréciant les efforts en matière de réformes au niveau des entreprises, du marché, de la concurrence, des institutions et dans le secteur des infrastructures de base.

---

<sup>45</sup> LAKHLEF Brahim, « La bonne gouvernance », édition Dar El Khaldounia 2006 ; p38.

L'évaluation au niveau de l'entreprise porte sur les aspects liés à la nature de la politique de privatisation, son rythme, le degré de sa transparence, le bilan des actions menées.

La politique de restructuration, la qualité de son approche et ses objectifs exprimés en terme de gouvernance, de degré d'autonomie, de rentabilité sont également étudiés et évalués.

### **2.2. L'indice de la liberté économique :**

Cet indice est utilisé pour apprécier les efforts enregistrés en matière de libertés économiques et cerne les obstacles qui s'opposent à ces libertés.

Des fondations comme Freedom house ou Heritage foundation calculent cet indice par pays. L'indice varie sur une échelle de 1 et 10.

### **2.3. L'indice de corruption :**

Cet indice vise à mesurer le degré de corruption par pays. Certains organismes évaluent plutôt les efforts fournis par un pays pour lutter contre la corruption. Mais les deux approches se rejoignent, puisque le pays qui fournit le moins d'effort pour lutter contre la corruption, se trouve prisonnier des tentacules de ce mal.

La corruption constitue un véritable frein au développement économique, mine la société, et détruit le système des valeurs.

### **2.4. L'indice de la libéralisation constitutionnel :**

Cet indice vient de faire son entrée dans les évaluations effectuées par la Banque européenne (BERD) et par l'Union Européenne.



Il a été conçu pour apprécier les progrès réalisés par un pays pour faire évoluer le libéralisme constitutionnel et les réformes du marché vers plus d'ouverture, notamment dans les pays récemment intégrés dans l'Union ou candidats à l'adhésion.

Cet indice est calculé à partir de quatre indicateurs très prisés au niveau international, surtout dans l'analyse de la gouvernance des pays.

- L'indice de la liberté des médias (de Freedom House) ;
- L'indice de protection des droits de propriété (de Heritage Foundation) ;
- L'indice de prééminence du droit (de la Banque Mondiale) ;
- L'indice de la corruption (de la Banque Mondiale).

Cet indice est récupéré par plusieurs observatoires de notation pour évaluer les pays dans ce domaine.

L'indice est sur une échelle allant de 0 à 1 où 0 représente une situation caractérisée par le peu de réformes du marché, et 1 qui qualifie une situation où il y a un niveau élevé de libéralisme constitutionnel.

### **2.5. L'indice des libertés :**

Cet indice est établi par Freedom House. Il est défini comme : « une échelle permettant de mesurer le degré de respect d'un ensemble de droits et de libertés politiques et civils sur le terrain et non selon les politiques affichées et non appliquées ». <sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> LAKHLEF Brahim, « La bonne gouvernance », Op.Cit ; pp39-41.

## **2.6. L'indice mesurant les inégalités, l'indice de Gini :**

En général, l'inégalité des revenus est estimée par l'indice de Gini. Cet indice se définit comme suit : « le coefficient de Gini est une estimation du degré d'inégalité de la répartition des revenus dans un pays ». L'indice de Gini est un nombre variant de 0 à 1 où 0 signifie l'égalité parfaite (tout le monde a le même revenu), et 1 signifie l'inégalité parfaite (une personne a tout le revenu, les autres n'ont rien). Mais, la réalité est toute autre.

L'indice varie en général, entre 0.2 (pays égalitaire, situation peu probable) et 0.8 (pays fortement inégalitaire, situation plausible). C'est le cas actuellement de certains pays d'Amérique latine, d'Asie et d'Afrique.

## **2.7. L'indice IDE par habitant :**

Cet indicateur sert à mesurer l'importance des investissements directs étrangers opérés dans un pays. Afin de tenir compte de la taille d'un pays, les IDE sont relativisés par rapports au nombre des habitants du pays concerné.

Il convient de signaler que ; plus le climat des affaires est attrayant, et la qualité des institutions remarquable, plus les IDE sont importants.

## **2.8. L'indice de développement humain :**

Par son importance, cet indicateur est devenu incontournable dans toute analyse de politique de développement. Le facteur humain est devenu capital dans l'appréciation du développement d'un pays.

Cet indicateur a été conçu par le PNUD pour apprécier le développement humain sur la base de trois critères :

- L'espérance de vie ;

- L'alphabétisation des adultes (le taux de scolarisation) ;
- Le produit intérieur brut par habitant.

L'indicateur varie sur une échelle allant de 0 à 1.

### **2.9. Les indicateurs évaluant la gouvernance :**

L'évaluation de la gouvernance introduit de nouveaux critères liés au contenu de cette notion.

Traditionnellement, les critères d'évaluation se limitaient beaucoup plus aux situations et aux évolutions liées à la santé, à l'éducation et aux revenus.

Actuellement les critères d'évaluations englobent également les aspects touchant aux libertés, à la démocratisation des institutions, à la qualité des services assurés par le secteur public.

A cet effet ; une équipe de spécialistes de la Banque Mondiale (Daniel Kaufman et Aat Kaay) a confectionné une batterie des indicateurs de gouvernance pour 209 pays et ont été publiés en 2004.

Six composantes chiffrables de bonne gouvernance sont prises en compte :

1. Etre à l'écoute et rendre compte ;
2. Instabilité politique et violence ;
3. Efficacité des pouvoirs publics ;
4. Fardeau réglementaire ;
5. Etat de droit ;
6. Lutte contre la corruption.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> LAKHLEF Brahim, « La bonne gouvernance », Op.Cit ; pp43-48.

## SECTION IV : Spécificité des PME.

### 1. Critères de classification:

#### 1.1 La définition de la PME en Europe :

La commission a adopté une nouvelle définition des PME (recommandation 2003/361/CE du 6 Mai 2003) qui a remplacé la précédente définition (recommandation 96/280/CE) du le 1 janvier 2005. Cette définition communautaire des micros, petites et moyennes entreprises (PME) est destinée à déterminer l'éligibilité aux régimes nationaux de soutien aux PME et aux programmes communautaires destinés au PME.

catégorie d'entreprise	Effectif (inchangé)	Chiffre d'affaire (euro)		Total du bilan (euro)
Moyenne	<250	≤50 millions (en 1996 : 40 millions)	Où	≤43 millions (en 1996 : 27 millions)
Petite	<50	≤10 millions (en 1996 : 7 millions)		≤10 millions (en 1996 : 5 millions)
Micro	<10	≤2 millions (précédemment non défini)		≤2 millions (précédemment non défini)

## **1.2 La définition de la PME en Algérie :**

loi n° 01-18 du 27 Ramadhan 1422 correspondant au 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (PME).<sup>48</sup>

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

- Employant de 1 à 250 personnes ;
- Dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas de 2 milliards DA, ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions DA ;
- Qui respect le critère de l'indépendance.

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

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

<b>Catégorie d'entreprise</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>Bilan annuel</b>
<b>Moyenne</b>	<b>50 à 250</b>	<b>200 millions à 2milliardsDA</b>	<b>100 à 500 millions DA</b>
<b>Petite</b>	<b>10 à 49</b>	<b>Inférieur à 200 millions DA</b>	<b>Inférieur à 100 millions DA</b>
<b>Très petite (TPE) Où Micro entreprise</b>	<b>1 à 10</b>	<b>Inférieur à 20 millions DA</b>	<b>Inférieur à 10 millions DA</b>

<sup>48</sup> HADJAR Assia, « L'entreprise et la relance économique, le cas d'Algérie », édition Editions Universitaires Européennes 2015 ; page.64.

### **1.3. Les typologies de la PME :**

#### **1.3.1 La classification suivant la nature des produits :**

Ce mode de classement éclate les produits de l'industrie en trois catégories ; l'importance relative et absolue de chaque catégorie semble à la fois dépendre du modèle d'industrialisation adopté et du niveau de développement de la formation économique et sociale. Dans tous les cas, un développement harmonieux doit sécréter un processus d'intégration de ces catégories de biens industriels.

##### **1.3.1.1 Les PME produisant des biens de consommation :**

Dans cette catégorie on trouve les produits alimentaires, vestimentaires, textiles, les produits du bois, du liège, du cuir, les boissons alcoolisées ou pas, les tabacs, certains produits chimiques,...etc, la production de ces biens recouvre les activités suivantes :

- Industrie alimentaire.
- Industrie de transformation agricole.
- Industrie des textiles et cuir.
- Industrie du papier et divers.<sup>49</sup>

##### **1.3.1.2. Les PME produisant des biens intermédiaires :**

Cette seconde catégorie englobe toutes les entreprises de petites et moyennes dimension produisant des biens tels que : brouettes, composant électriques, pièces détachées, sous-ensembles de machines,.....etc. La production de ces biens concerne en générale les industries :

---

<sup>49</sup> Assia HADJAR, Op.Cit, p65.

- De transformation des métaux.
- Mines et carrières.
- Mécaniques et électriques.
- De la chimie et plastique.

#### 1.3.1.3. Les PME produisant des biens d'équipement :

La marge de pondération technologie de la main-d'œuvre est encore plus restreinte. Ce sont généralement des équipements simples qui, dans le cas de pays en développement, consistent en un processus qui, partant de répartitions (véhicules, remorques, engins agricoles,...etc.) conduit à la reconstruction d'ensembles simples.

La gamme de biens d'équipement offerts par ces entreprises semble moins étendue que les précédentes.

#### 1.3.2 La classification suivant l'orientation de l'entreprise :

Ce mode de classement éclate les PME en deux grandes parties distinctes :

##### 1.3.2.1 Les métiers artisanaux et traditionnels :

Ce premier groupe couvre les PME orientées vers la vie quotidienne et vers l'agriculture comme c'est le cas de l'artisanat individuel. A un certain stade de leur développement, elles annoncent le déclin, au départ à vocation villageoise ou locale, elles se modernisent en se mécanisant sous l'effet des exigences croissantes du commerce et l'élargissement des marchés. Elles se distinguent des autres PME par leur production qui couvre généralement l'intégralité des biens de consommation qui ont un caractère traditionnel : soie, huile végétale,

papier, porcelaine, objet en cuir ..., soit tous les objets de consommation liés à la vie courante. Les raisons de leur surveillance sont nombreuses en raison de leur importance dans la vie quotidienne : Les articles étant nombreux et différenciés, il est difficile de les standardiser, transformation lente du mode de vie en est un autre trait distinctif : leurs équipements sont généralement anciens, leurs méthodes aussi et elles sont dans la plupart des cas à vocation locale.

#### 1.3.2.2 Les PME de la production moderne :

Cette catégorie est celle dont les activités sont liées à l'industrie moderne et aux exigences de son organisation.

Elle se subdivise en deux genres distincts :<sup>50</sup>

- *Les PME sous-traitantes* :

Leurs activités sont entièrement orientées vers les besoins de la grande entreprise. Elles se développent suivant des relations d'interdépendance avec les grandes entreprises industrielles auxquelles elles fournissent nombre de leurs consommations intermédiaires sur la base de liens variables, une typologie de la sous-traitance peut être établie suivant les modes de relations entre partenaires :

- La sous-traitance concurrente ou de capacité.
- La sous-traitance complémentaire ou de spécialité.
- La sous-traitance permanente ou structurelle.
- La sous-traitance occasionnelle ou conjoncturelle.

---

<sup>50</sup> Assia HADJAR, Op.Cit, p66.



Entièrement orientées vers les besoins de la grande entreprise, les PME sous-traitantes apparaissent comme un sous-produit de pratique industrielle dont les fondements se situent au niveau du rôle que la grande entreprise fait jouer à la sous-traitance : Au-delà des nécessités techniques, elles demeurent une protection contre les crises.

- *Les PME auxiliaires :*

Alors que la catégorie précédente traduit une certaine division du travail entre les grandes entreprises et les PME connexes dans la production de biens relevant de la grande industrie, les PME auxiliaires correspondent soit à une situation de concurrence, soit à une situation de complémentarité avec la grande industrie.

Dans le premier cas, il s'agit de PME qui, avec parfois des technologies plus simples produisent des biens concurrents en tout genre à ceux de la grande industrie. Dans le second cas, il s'agit de PME transformatrices des produits issus de la grande industrie. Elles se situent en grande partie en bout de chaîne de la division technologique et leurs produits sont destinés à la consommation finale.<sup>51</sup>

## **2. Degré d'importance :**

### **2.1. L'importance de la gouvernance d'entreprise pour les PME :**

La gouvernance d'entreprise est souvent considérée comme importante pour celles cotées en bourse qui cherchent à lever des capitaux auprès d'investisseurs

---

<sup>51</sup> HADJAR Assia, Op.Cit ;p.66

extérieurs.<sup>52</sup> L'idée est que les entreprises bien gouvernées doivent pouvoir lever leurs capitaux à un coût nettement moindre que celles qui sont mal gouvernées puisque les investisseurs exigeront vraisemblablement une prime de risque plus élevée pour investir ou bien se décident à y investir.

Dans les pays en développement, la supériorité de petites et moyennes entreprises (PME) non cotées et de grandes sociétés dont le capital est détenu par des familles, par l'Etat ou des sociétés étrangers et dont les actions circulent peu sur le marché local explique donc en partie pourquoi l'importance potentielle de la gouvernance d'entreprise est longtemps restée ignorée.

Pourtant, croire que la gouvernance d'entreprise n'a pas grande importance dans les pays où très peu d'actions de grandes entreprises sont régulièrement négociées serait une erreur parce que les institutions de gouvernance d'entreprise se situent au cœur d'un des défis majeurs auxquels sont aujourd'hui confrontées quasiment toutes les économies DTE(\*) : Comment réussir le passage d'institutions de gouvernances économiques et politiques largement fondées sur des relations interpersonnelles à des institutions davantage fondées sur des règles ?

Cette transition est particulièrement importante et difficile pour deux raisons :

- La possibilité qu'ont très souvent les dirigeants d'entreprise dans les économies DTE d'exploiter d'autres investisseurs et de générer des rentes liées au contrôle de l'entreprise (le problème de l'expropriation) ;

---

<sup>52</sup> OMAN Charles et autres, « La gouvernance d'entreprise dans les pays en développement, en transition et les économies émergentes », Cahier de politique économique N°23, OCDE 2003 ; [www.oecd.org/fr/social/pauvrete/28881403.pdf](http://www.oecd.org/fr/social/pauvrete/28881403.pdf).

- Les effets généralement préjudiciables liés dans ces pays à la rivalité entre de puissants groupes d'intérêts prédateurs enracinés dans les structures locales du pouvoir économique et politique.

Les effets conjugués du problème de l'expropriation et des groupes d'intérêts limitent grandement les gains de productivité et freinent le développement à long terme d'un grand nombre d'économies DTE.<sup>53</sup>

L'importance de la gouvernance d'entreprise déborde largement le cadre du secteur des entreprises dans les pays DTE. En effet, la santé du secteur des entreprises d'un pays pèse sur l'ensemble de son économie (y compris sur les secteurs autres que celui des grandes entreprises), mais aussi parce que la qualité des institutions de gouvernance d'un pays est cruciale pour le développement national.<sup>54</sup>

## **2.2. Les spécificités du système de gouvernance des PME :**

### *2.2.1. Les mécanismes disciplinaires :*

Les mécanismes externes sont principalement des mécanismes de marché, de réseau ou encore des mécanismes réglementaires et légaux. Le marché des dirigeants joue un rôle régulateur dans la mesure où la valeur du dirigeant est censée dépendre de la performance réalisée. Enfin, la réglementation légale a pour but de sauvegarder les intérêts des différentes parties, par exemple, le

---

<sup>53</sup> OMAN Charles et autres, « La gouvernance d'entreprise dans les pays en développement, en transition et les économies émergentes », Op.Cit.

(\*) Les pays en Développement, en Transition et les économies Emergentes.

<sup>54</sup> Charles OMAN et autres, « La gouvernance d'entreprise dans les pays en développement, en transition et les économies émergentes », Op.Cit.

droit des sociétés pour les actionnaires minoritaires ou le droit du travail pour les salariés.

Ces mécanismes externes sont complétés par des mécanismes de nature interne, dont le principal est le conseil d'administration.

### 2.2.2. La relation actionnaires-dirigeants :

Dans le cas des PME, la relation actionnaires-dirigeants n'est pas une source de conflits, ce qui est apparemment logique puisqu'il n'y a pas de séparation entre la fonction de propriété et celle de direction. Les PME sont organisées selon différents statuts juridiques. Certaines d'entre elles ouvrent leur capital à des actionnaires externes, notamment financiers, lorsqu'elles sont introduites sur le second ou le nouveau marché ; dans ce cas, il y a modification des relations traditionnelles. La même situation survient dans des cas plus habituels, par exemple lorsque la gestion est déléguée à un dirigeant extérieur à la famille ou lors de dissensions au sein de l'actionnariat familial.

Cependant, dans la plupart des situations, ce conflit entre actionnaires et dirigeants peut être considéré comme faible et il est assez logique que l'analyse du système de gouvernance des entreprises reste sommaire sur ce point. Le marché financier, sauf exception, ne joue aucun rôle et il est donc normal que l'on n'ait pas, dans le cadre des PME, de développements consacrés au rôle régulateur de ce marché. Quant au marché des dirigeants, son rôle reste également mineur, l'essentiel de la carrière des dirigeants de PME restant principalement interne en raison de l'association au capital. Enfin, le rôle du conseil d'administration des PME peut être également considéré comme

symbolique car on ne peut justifier, dans la plupart des cas, son intervention pour discipliner les dirigeants, ces derniers étant les principaux actionnaires. On peut, cependant, continuer à justifier son rôle pour prodiguer des conseils aux dirigeants.<sup>55</sup>

### 2.2.3. Les relations entreprise-créanciers et entreprise-salariés :

Pour analyser la gouvernance des PME, il faut se recentrer sur les relations entre l'entreprise - créanciers et l'entreprise-salariés, ou encore, celle de la sous-traitance. Ainsi, la relation banque/entreprise ou les relations de crédit interentreprises apparaissent comme des supports de mécanismes disciplinaires plus contraignants que les relations avec l'actionariat.

Une autre relation, également centrale dans l'analyse de la gouvernance des PME, semble être la transaction existant entre l'entreprise et ses salariés. L'investissement spécifique en capital humain est plus important dans les PME. Cette situation crée un double risque : d'une part ; le salarié risque d'être particulièrement spolié en raison de l'étroitesse du marché interne du travail (il est plus difficilement réemployable à un autre poste), mais aussi de celle du marché externe à cause des problèmes de localisation.

D'autre part, le risque existe pour l'entreprise, dont les compétences clés peuvent être fortement dépendantes du savoir-faire d'un salarié.

Il existe des mécanismes contractuels et légaux pour gérer cette situation, mais également des mécanismes formels et informels, mis en place au sein des PME.

---

<sup>55</sup> CHARREAUX Gérard, « la gouvernance des PME-PMI », p 2-3, [gerard.charreaux.pagesperso-orange.fr/perso/articles/GEPME.pdf](http://gerard.charreaux.pagesperso-orange.fr/perso/articles/GEPME.pdf).

La nature et le mode de fonctionnement de ces mécanismes ont, bien entendu, une influence sur la latitude managériale et sur la performance.<sup>56</sup>

### **2.3. Les obstacles de la mise en place le système de gouvernance des PME :**

Réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros, ces entreprises sont encore peu concernées par la gouvernance malgré des besoins forts, notamment lors de certaines étapes clés de leur développement.

Ces PME sont détenues pour leur majorité par un petit nombre de personnes exerçant souvent en même temps la conduite opérationnelle de l'entreprise. Ces dirigeants-proprétaires voient de nombreux obstacles à la mise en place de système de gouvernance :

- *Un coût supplémentaire ?*

La PME a plus de moyens que la start-up mais l'équilibre financier reste fragile. Rémunérer deux ou trois administrateurs peut être considéré comme une charge trop élevée pour l'entreprise ;

- *Du temps perdu ?*

La PME fonctionne de manière très réactive et privilégie un mode de fonctionnement axé sur la décision plus que sur la réunion. Le temps consacré à l'organisation, la préparation et la tenue de 4 à 6 réunions annuelles va sembler être pour la PME du temps « inutile » ;<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> CHARREAUX Gérard, « La gouvernance des PME-PMI », Op.Cit, p 3.

<sup>57</sup> CABANE Pierre, « Manuel de gouvernance d'entreprise, missions et fonctionnement des conseils- Meilleures pratiques de gouvernance- Rôle des administrateurs » édition Eyrolles 2013, p 46.

- Un regard étranger ?

Ce point est essentiellement valable pour les PME familiales. Le ou les administrateurs vont être perçus comme des « corps étrangers », risquant de révéler des tensions familiales ou de rompre l'équilibre des pouvoirs ;

- Une utilité faible ?

Les dirigeants de la PME connaissent parfaitement leur activité : ils vont mettre en doute l'apport réel de plusieurs personnes extérieures venant passer quelques jours dans l'entreprise.

- Une concurrence interne ?

Dans certain cas, le dirigeant de la PME peut considérer l'arrivée d'un administrateur comme un candidat potentiel à la direction de l'entreprise !

- Une inadaptation au contexte ?

Les PME vont insister sur le fait que la gouvernance est réservée aux grandes entreprises et qu'elle n'est pas adaptée à leurs besoins ; ils vont par exemple souligner l'envergure du formalisme juridique ou les contraintes en termes de responsabilité.

Le fait d'identifier les réticences à la mise en place de système de gouvernance est important car il va permettre d'y répondre en montrant que la gouvernance peut contribuer positivement au développement de l'entreprise. Si l'on reprend les objections présentées ci-dessus, il est possible de construire la grille suivante :

**Tableau N ° 03 : Grille pratique de réponses aux objectifs** <sup>58</sup>

<b>Objectifs</b>	<b>Éléments de réponse</b>
Cout supplémentaire	Pas si élevé au regard des gains attendus !
Temps perdu	Au contraire, va apporter rigueur et méthodes
Regard étranger	Contribue à l'apaisement des tensions, obligation de confidentialité
Utilité faible	Apport d'expertise sur des domaines clés, réseau, source de confiance
Concurrence interne	Possible mais facteur d'émulation
Inadaptation au contexte	La stratégie existe aussi en PME et possibilité d'adapter la gouvernance

**Source :** Pierre CABANE, « Manuel de gouvernance d'entreprise, missions et fonctionnement des conseils- Meilleures pratiques de gouvernance- Rôle des administrateurs », p 47.

### **3. Leviers d'innovation:**

Les PME privilégient trois objectifs dans la gouvernance d'entreprise qu'elles mettent en place : accroître la performance des processus de gestion, assurer la pérennité de l'entreprise et rendre plus transparente l'entreprise aux yeux de ses parties prenantes.

#### **3.1. Définition des compétences utiles :**

Il s'agit d'identifier tous les facteurs internes et externes permettant de définir le profil d'un administrateur et les futurs besoins en compétences du conseil, en fonction des facteurs externes influant sur l'entreprise (marché, secteur, niveau

<sup>58</sup> CABANE Pierre, Op.Cit, p47.



de développement..) et selon les événements susceptibles d'affecter l'entreprise. D'autre part, celle-ci doit pouvoir dissocier les compétences génériques des compétences techniques qui, par nature, varient selon l'activité, le secteur et le contexte dans lequel elle se situe. Cet inventaire des compétences s'inscrit dans une démarche d'accompagnement du développement de l'entreprise et d'anticipation de son évolution, et passe également par une évaluation des compétences de chacun des membres du conseil.

### **3.2. Intégration des administrateurs indépendants :**

La décision d'inviter des administrateurs externes à siéger au conseil constitue une étape déterminante dans le développement de la gouvernance d'une PME, et il convient de ne pas sous-estimer son impact sur le fonctionnement et la culture du conseil. L'entrée d'administrateurs indépendants contribue également à rompre l'isolement du chef d'entreprise. Ceux-ci apportent un regard neuf sur la stratégie de l'entreprise et peuvent la questionner en fonction de l'expérience qu'ils ont acquise dans le développement de leur propre entreprise.

### **3.3. Aide à l'intégration des nouveaux administrateurs :**

Les PME organisent une insertion rapide du nouveau membre au sein du conseil en lui donnant accès à l'ensemble des informations utiles pour l'exercice de sa mission dans ses domaines de responsabilité : stratégie et risque, finance, management.

### **3.4. Anticipation de la fin des mandats :**<sup>59</sup>

Les PME gèrent la fin du mandat de manière à limiter les risques liés au départ d'un administrateur pour le conseil. Lorsque la fin de mandat est prévisible (arrivée à échéance, atteinte de la limite d'âge...), les PME prévoient le passage de témoin entre l'administrateur sortant et le conseil sur les dossiers en cours et les expériences ou compétences nécessaires au poste.<sup>60</sup>

### **3.5. Création de comités spécialisés lorsque cela s'avère nécessaire :**

Des comités spécialisés en matière de rémunération ou d'audit sont mis en place, compte tenu de la complexité accrue des environnements normatifs respectifs. Les administrateurs indépendants y ont un rôle clé à jouer.

### **3.6. Imposition de règles strictes de fonctionnement :**

Il s'agit de réunir les membres de manière régulière pour couvrir l'ensemble des domaines de responsabilité du conseil et de prévoir un planning annuel des réunions. Par ailleurs, pour que les membres du conseil puissent travailler efficacement, ils doivent disposer de l'information nécessaire dans un délai suffisant leur permettant de prendre connaissance et de préparer leurs questions sur les thèmes qui seront à l'ordre du jour de la prochaine réunion du conseil.

### **3.7. Implication des administrateurs dans l'examen des risques :**

Au-delà de l'examen des comptes, de plus en plus de PME incitent les membres du conseil à prendre connaissance des principaux risques menaçant les objectifs

---

<sup>59</sup> DISCOURS Jean-Marc, « Gouvernance des PME, Huit leviers pour innover », revue Echanges Novembre 2010, p48-49, [www.revue-echanges.org](http://www.revue-echanges.org).

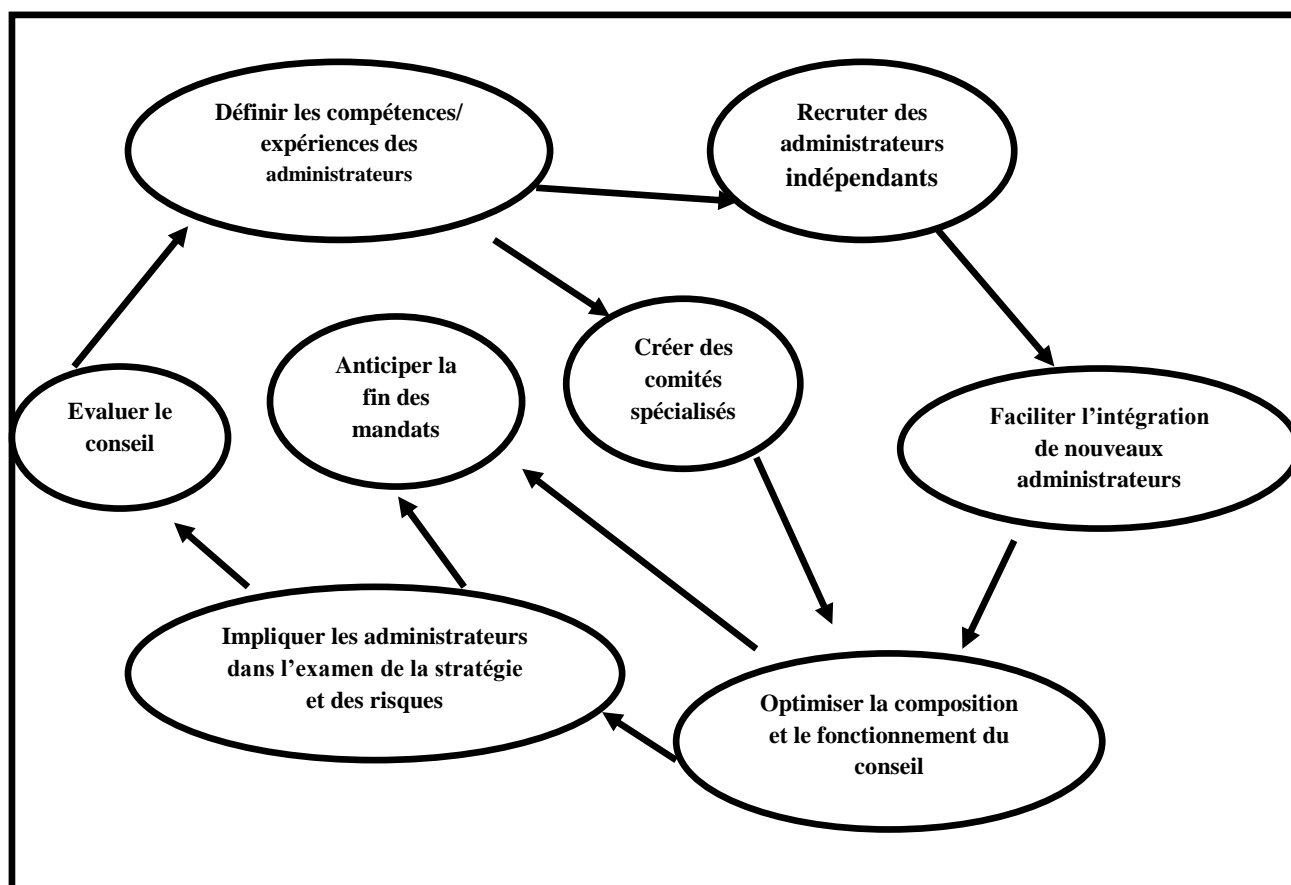
<sup>60</sup> DISCOURS Jean-Marc, Idem .

de la société. La suite logique de cet examen conduit les PME à demander aux membres du conseil d'examiner les activités de contrôle qui sont mises en place pour gérer ces risques.

### 3.8. Mise en place d'un processus d'évaluation :

Les PME incitent le conseil à procéder à l'évaluation régulière de ses performances. Le formalisme des évaluations dépend de la taille et de la complexité de l'entreprise. L'évaluation individuelle permet d'apprécier l'engagement de chacun des administrateurs.<sup>61</sup>

**Figure N°02 : les Huit leviers de l'innovation :**



**Source :** Jean-Marc DISCOURS, « Gouvernance des PME, Huit leviers pour innover », revue

Echanges Novembre 2010, p 49.

<sup>61</sup> DISCOURS Jean-Marc, Op.Cit ; p49.

## **Conclusion :**

Nous venons dans ce premier chapitre, d'aborder le concept de gouvernance d'entreprise, les principales théories et développer les spécificités du système de gouvernance des PME , ainsi que les obstacles de mise en place le système de gouvernance des PME et enfin, nous avons essayé en dernier lieu de présenté quelque indice d'évaluation de cette gouvernance tant que l'évaluation est un outil qui nous permet d'apprécier les résultats et la qualité d'une gouvernance où d'estimer les retombées de toute réforme visant à corriger ou améliorer un système ou une situation.

**CHAPITRE II :**

**LA PERFORMANCE DES**

**ENTREPRISES**

## **Introduction :**

La performance est un concept multiforme, difficile à appréhender de manière simple. Elle renvoie notamment aux notions d'efficacité et d'efficience.

Pour mieux cerner le concept de performance on a adopté dans ce chapitre le plan suivant :

Les différents concepts et leurs spécificités ; la mesure de la performance et enfin le tableau de bord comme un outil de mesurer la performance.

## SECTION I : LES DIFFERENTS CONCEPTS DE LA PERFORMANCE

### 1. La notion de la performance :

La performance est une notion qui possède de nombreuses significations. Pour le manager, elle renvoie à l'idée de la réalisation effective d'une tâche ou à l'atteinte d'un objectif. Il s'agit aussi d'un jugement de valeur sur la qualité des résultats obtenus. Une lecture naïve de la performance amène à la considérer comme une mesure objective de l'efficacité et/ou de l'efficience d'une action. Elle comprend alors deux composantes :

- Une mesure des résultats obtenus rapportés aux utilités pour l'obtenir :

La rentabilité financière constitue ainsi une mesure typique, en rapportant le résultat net aux capitaux propres ;

- Une relativisation de la mesure en fonction du contexte et/ou du niveau de risque pris :

Pour pouvoir apprécier la « performance mesurée», il faut disposer d'un référentiel de comparaison afin de savoir si la performance obtenue est dans la norme, en deçà ou au-delà de la norme. La relativisation de la mesure peut ainsi passer par une comparaison avec un référentiel : la norme du secteur, la comparaison avec un concurrent en particulier, la norme de l'entreprise, l'objectif fixé a priori par la hiérarchie.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup>BARANEL Michel, MEIER Olivier, « Les meilleures pratiques du management Manager », édition DUNOD 2006, p346.

La notion de performance apparaît ainsi comme polysémique dans ses acceptions. Elle renvoie indifféremment à plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou encore sociale. Les performances de l'entreprise se mêlent, se recouvrent. Les acteurs de l'entreprise interprètent la performance de manière plurielle du fait de la diversité de leurs intérêts vis-à-vis de l'organisation : Investisseurs, actionnaires, créanciers, fournisseurs, clients vont attacher à la notion de performance des contenus différents. <sup>63</sup>Autrement dit, la mesure de la performance est en effet une composante essentielle du management d'une entreprise. Elle permet de contrôler la satisfaction des différents partenaires de l'entreprise la satisfaction des différents partenaires de l'entreprise (clients, salariés, actionnaires..)Ainsi que de définir des politiques d'incitation, de récompenses ou de sanctions. Elle permet en outre à chaque partenaire de donner du sens à son action et de modifier son comportement pour optimiser sa propre satisfaction.<sup>64</sup>

La performance devient ainsi une mesure davantage subjective qui dépend des objectifs de ceux qui la mesurent. La reconnaissance de la pluralité des partenaires de l'entreprise (stakeholders) et de la pluralité de leurs objectifs plaide alors pour une approche multidimensionnelle de la performance.

Le problème de la mesure de la performance devient dès lors plus complexe notamment du fait de l'existence de conflits d'intérêts entre les différents

---

<sup>63</sup>Robert le DUFF, Op.Cit p898.

<sup>64</sup>BARANEL Michel, MEIER Olivier, Op.Cit, p347



partenaires de l'entreprise. Les choix relatifs à la mesure de performance à retenir, à ses modalités de calcul et aux référentiels de comparaison deviennent des enjeux politiques qui traduisent une vision de l'entreprise et de l'état du rapport de force entre les partenaires en présence.

## **2. La performance financière ou unidimensionnelle :**

L'entreprise performante est une entreprise qui crée de la valeur pour l'actionnaire. Le modèle de la création de valeur repose ainsi sur une définition particulière de la mesure de la performance et sur l'adoption d'un référentiel spécifique de comparaison.<sup>65</sup>

La performance financière possède deux caractéristiques : En premier lieu, elle semble facile à exprimer car la finance étant par essence plus quantitative que qualitative, un instrument de mesure est plus aisé à élaborer.

En second lieu la performance financière reflète indirectement les résultats des divers services dont elle exprime la partie visible, Dans ces conditions, un consensus sur un critère unique de performance nécessite un accord préalable sur ses facteurs déterminants.<sup>66</sup>

### **2.1. La mesure de la performance :**

La performance financière de l'entreprise est mesurée par la rentabilité économique de l'entreprise. Plusieurs mesures existent. Les deux principales sont les suivantes :

---

<sup>65</sup>BARANEL Michel, MEIER Olivier, Idem, p347.

<sup>66</sup>Robert le DUFF, Op.Cit p901.

$$\text{Rentabilité économique} = \frac{\text{Résultat d'exploitation} \times (1-T_{IS})}{\text{Capitaux propres} + \text{Dettes Financières Nettes}}$$

$$\text{Rentabilité économique} = \frac{[\text{Résultat d'exploitation} + \text{Produits Financières}] \times (1-T_{IS})}{\text{Capitaux propres} + \text{Dettes Financières}}$$

Où  $T_{IS}$  est le taux d'impôts sur les sociétés.<sup>67</sup>

La première mesure vise à estimer la performance financière des actifs d'exploitation de l'entreprise tandis que la seconde prend en compte la performance financière des actifs d'exploitation et des actifs financiers (plus précisément des disponibilités et des valeurs mobilières de placement).

La performance financière obtenue par les actionnaires est mesurée par la rentabilité financière de l'entreprise qui s'exprime comme suit :

$$\text{Rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat Net}}{\text{Capitaux propres}}$$

Cette mesure permet de quantifier le montant du résultat net obtenu par un actionnaire qui a investi une unité monétaire en fonds propres dans l'entreprise.

Cette mesure estime la rentabilité obtenue par l'actionnaire sur son investissement.

Il existe un lien entre la rentabilité économique de l'entreprise et la rentabilité financière obtenue par les actionnaires. Ce lien est connu sous le nom d'effet de levier. L'équation de l'effet de levier s'écrit comme suit :

---

<sup>67</sup>BARANEL Michel, MEIER Olivier, Op.Cit, p348.

$$\text{Rentabilité Nettes Financière} = \text{Rentabilité économique} + \left( \frac{\text{Rentabilité économique} - i \times (1 - T_{IS})}{\text{Dettes Financières}} \right) \times \text{Capitaux propres}$$

La rentabilité financière des actionnaires est ainsi définie comme une fonction qui dépend de la rentabilité économique, de la différence entre la rentabilité économique (après impôt) et supérieure au coût de la dette après impôt (noté  $i \times [1 - T_{IS}]$ ). Les actionnaires bénéficient alors d'un effet de levier, leur propre retour sur investissement s'en trouvant augmenté.

## 2.2. Le référentiel de comparaison (le modèle de marché) :

L'appréciation de la performance dépend de la mesure de la performance retenue et du référentiel de comparaison utilisé. Dans le domaine de la performance financière, le référentiel retenu est fondé sur une analyse du marché financier. Plus particulièrement, le référentiel retenu est un modèle de marché appelé modèle d'évaluation des actifs financiers (MEDAF) qui définit la rentabilité attendue (ou requise) par les actionnaires en fonction du risque pris.

Selon le MEDAF, la rentabilité requise par les actionnaires s'écrit ainsi :<sup>68</sup>

$$\text{Rentabilité Financière} = \text{Taux d'intérêt sans risque} + \left( \begin{array}{l} \text{Prime de risque} \\ \text{moyenne} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Indice de risque} \\ \text{X coefficient bêta} \end{array} \right)$$

<sup>68</sup>BARANEL Michel, MEIER Olivier, Op.Cit, p349.

Les paramètres de cette équation sont estimés à partir de données boursières. L'indice de risque, appelé coefficient bêta, est estimé à partir de l'étude statistique des rentabilités boursières d'entreprises appartenant au même secteur d'activité que l'entreprise dont on cherche à évaluer la performance financière. La rentabilité requise devient alors un *benchmark*. Il s'agit de la rentabilité attendue normalement par les actionnaires compte tenu du « risque économique » du secteur d'activité de l'entreprise.

On parle alors de création de valeur pour l'actionnaire si, et seulement si, la rentabilité financière obtenue par les actionnaires est supérieure à la rentabilité requise.

Si la rentabilité financière est inférieure à la rentabilité requise on parle de destruction de valeur. En cas d'égalité on parle de conservation de la valeur.

### **3. La performance élargie ou multidimensionnelle :**

La reconnaissance explicite de la pluralité des partenaires de la firme et de la diversité de leurs objectifs implique une évolution de la notion de performance et de sa mesure.

Dans cette perspective, la recherche d'une mesure simple doit être abandonnée.

Deux postures principales peuvent alors être adoptées :

- L'analyse de la firme en termes de processus clé de création de valeur dont la performance conditionne l'ensemble des performances intermédiaires valorisées par les partenaires de la firme. La mesure de la performance passe alors par la recherche et la mesure des inducteurs de performance. La mesure

de la performance est indirecte mais permet le pilotage de l'entreprise ou de l'activité au travers des processus ;

- La recherche d'un indicateur de performance complexe, multidimensionnel, composé d'indicateurs partiels agrégés ou hiérarchisés entre eux. Cette approche vise ainsi à construire un outil de mesure direct de la performance organisationnelle. Les principaux risques de cette démarche résident dans le caractère souvent arbitraire des pondérations ou des choix permettant l'agrégation des performances intermédiaires. <sup>69</sup>

#### **4. La performance instrumentalisée :**

La notion de performance instrumentalisée comprend à la fois :

- L'utilisation consciente de mesures de performance dans l'objectif de modifier les comportements individuels des différents partenaires de l'entreprise ;

- Les dérives associées à la recherche de l'optimisation de la performance mesurée au détriment de la performance réelle. Il s'agit dans ce cas de figure du risque lié à l'exploitation des failles relatives aux modalités de mesure (par exemple la modification du plan d'amortissement pour augmenter le résultat net par le seul jeu des écritures comptables sans modification de la performance réelle de l'entreprise) ;

- Les dérives associées à l'assimilation de la mesure à l'objectif : atteindre le niveau de performance mesuré devient l'objectif, quitte à oublier l'objectif

---

<sup>69</sup>BARANEL Michel, MEIER Olivier, Op.Cit, p350.

réel initial (ce qui peut poser des problèmes si la mesure retenue ne reflète pas la performance réelle, comme par exemple augmenter la productivité d'une entité de production au détriment de la qualité du produit final. L'indicateur productivité est atteint alors que les retours non mesurés de produits défectueux font baisser la performance réelle de l'entité).

Il n'est pas possible d'éviter l'instrumentalisation de la performance car elle est l'une des clés du pilotage puisqu'il s'agit aussi principalement de faire modifier certains comportements individuels dans l'objectif d'améliorer la performance de l'entité. Cependant, il est nécessaire d'être conscient des risques associés à l'instrumentalisation de la performance.<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup>BARANEL Michel, MEIER Olivier, Op.Cit, p350.

## **SECTION II : Les spécificités du concept de la performance**

### **1. les critères principaux d'appréciation de la performance :**

Le concept de la performance est généralement caractérisé par les notions d'efficience et d'efficacité alors que l'efficacité est traditionnellement définie comme étant le degré d'atteinte des objectifs ou comme la capacité à créer des résultats et des actions acceptables. C'est pourquoi l'efficacité apparaît toujours comme relative aux projets d'un ou de plusieurs acteurs, qu'ils soient dans ou autour de l'organisation. L'efficience, elle, compare les moyens utilisés et la production réelle, indépendamment de toute satisfaction ressentie par l'usage.

Pour l'entreprise, la valeur financière constitue sans doute la fin ultime ou tout du moins la mesure synthétique de la performance et le but à atteindre.<sup>71</sup>

#### **1.1. Les critères d'efficacité :**

L'efficacité se définit comme la capacité d'une organisation à atteindre l'objectif qu'elle s'est fixé. D. de Longeaux (1994) définit l'efficacité dans une acception plus restreinte puisque celle-ci est définie comme étant le meilleur rapport possible entre le degré de satisfaction des clients (l'output) et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir (les inputs).

Dans cette dernière définition, l'efficacité, la réussite ou le succès sont deux concepts proches. Le succès ne peut exister sans sanction positive du marché.

La réussite est subjective et dépend des « représentations internes de la réussite

---

<sup>71</sup>BAYLE Emmanuel, « la mesure de la performance des organisations à but non lucratif : proposition d'une nouvelle méthode appliquée aux fédérations sportives nationales », revue Gestion 2000, vol 17 N° 05, 2000, p 73.

dans l'entreprise ». Dès lors, la satisfaction de la clientèle est une des dimensions de la réussite organisationnelle.

Le succès, la réussite sont généralement mesurés à partir du concept de compétitivité.<sup>72</sup>

### **1.2. Les critères d'efficience :**

L'efficience se définit comme étant l'obtention du résultat fixé (ou ?) L'atteinte de l'objectif (l'output) sous contrainte de coûts (consommation minimale de ressources ou d'inputs).

J.C.Mathé et V. Chagué(1999) emploient le terme d'efficience productive, laquelle est mesurée en termes de coûts et de productivité. Cette dernière se définit comme le rapport entre « une production et l'ensemble des facteurs de production qui ont permis de l'obtenir ». La productivité est donc synonyme de rendement et constitue un instrument de mesure de l'efficience organisationnelle, au même titre que la rentabilité.<sup>73</sup>

## **2. Une typologie de définitions de la performance globale :**

A. Bourguignon, définit la performance en gestion à partir de trois sens généraux : la performance résultat, la performance action et la performance succès.

- La performance résultat est mesurée en comparant le résultat obtenu à l'objectif fixé. Cette approche est celle retenue jusqu'alors en contrôle de gestion où la mesure de la performance est « l'évaluation ex-post des résultats

---

<sup>72</sup>BARILLOT Pascal, « pilotage de la performance et stratégie d'entreprise : l'exemple du tableau de Bord prospectif » ; revue Gestion 2000, vol 18 N° 01, 2001, p 136.

<sup>73</sup>BARILLOT Pascal, Idem, p 137.



obtenus .La performance financière de l'organisation est mesurée à partir de critères tels que la rentabilité, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs et l'efficacité ;

- La performance action est appréhendée à partir des moyens, des processus, des compétences et des qualités mis en œuvre pour atteindre ces résultats tandis que la performance résultat n'est que le résultat de l'action ;
- La performance succès est fonction des représentations de la réussite et varie donc en fonction des représentations que s'en font les acteurs, et de manière plus générale l'organisation tout entière.<sup>74</sup>

### **3. Les dimensions internes de la performance : <sup>75</sup>**

#### **3.1. La performance économique :**

La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité. Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion.

#### **3.2.La performance financière :**

La performance financière est étroitement liée à la performance économique ; elle est mesurée par plusieurs ratios :

#### **3.3. La performance sociale :**

Au niveau de l'organisation, la performance sociale est souvent définie comme le rapport entre son effort social et l'attitude de ses salariés. Cependant cette dimension de la performance est difficile à mesurer quantitativement.

---

<sup>74</sup>BARILLOT Pascal ,Op.Cit, pp 137-138.

<sup>75</sup> Cherif LAHLOU, " Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances », XIème symposium international de MDI-Business school, Hôtel Hilton Alger ,20-21 Mai 2012 ; [fseg.univ-tlemcen.dz/larevue07/Cherif%20LAHLOU.pdf](http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue07/Cherif%20LAHLOU.pdf) p15.

La performance sociale est aussi définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation ou encore l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation. Certains critères présentent le climat social et la satisfaction du personnel comme principaux indicateurs de la performance sociale. Afin d'évaluer cette performance, les critères suivants peuvent être utilisés :

- La nature des relations sociales et la qualité des prises de décisions collectives.
- Le niveau de satisfaction des salariés mesurés par les sondages et les enquêtes d'opinion.
- Le degré d'importance des conflits et des crises sociales (grèves, absentéisme, accidents de travail...).
- Le taux de turnover, la participation aux manifestations et aux réunions d'entreprise, ainsi que le dialogue avec les membres du comité d'entreprise.

### **3.4. La performance humaine :**

La question de la performance humaine est une préoccupation fondamentale de tous les acteurs de l'entreprise aujourd'hui. Elle est perçue, aussi bien du côté des dirigeants d'entreprises que du côté des salariés, comme le facteur essentiel contribuant à la performance économique de l'entreprise. Alors qu'à l'ère de l'organisation taylorienne, on n'exigeait du salarié que sa force de travail, on exige de lui aujourd'hui une implication directe, intellectuelle et psychologique

dans son travail. Ceci se traduit au niveau des ressources humaines par des interrogations autour des notions de motivation, d'autonomie et de responsabilisation. La performance humaine passe alors par une redéfinition individuelle et collective des règles régulant les rapports entre les salariés et l'entreprise.

### **3.5. La performance managériale :<sup>76</sup>**

La performance managériale est définie comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale :

- L'entrepreneurship : Efficacité, efficience, pro activité, utilisation diagnostic des concepts.
- Le leadership : Confiance en soi, communication, logique de raisonnement, capacité de conceptualisation.
- Gestion des ressources humaines : Utilisation sociale du pouvoir, gestion des processus et des groupes.
- Direction des subordonnés : Développement, aide, support des autres, autorité, spontanéité.
- Autres compétences : Contrôle de soi, objectivité relative, énergie et capacité d'adaptation...

La performance managériale peut aussi être appréhendée à travers la capacité du manager à répartir son temps et à coordonner les trois éléments suivants :

- L'esprit de conception : Orientation et ouverture d'horizon.

---

<sup>76</sup>LAHLOU Cherif, Op.Cit, pp15-16.

- L'habilité d'exécution : Application pure et simple.
- La doigtée d'arrangement : Conciliation et gestion des contradictions.

### **3.6. Performance organisationnelle :<sup>77</sup>**

La performance organisationnelle est définie par Kalika comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique ».

Kalika avance quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle : Le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation.
- Les relations entre les services : La recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.
- La qualité de la circulation de l'information : L'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention des informations fiables et exhaustives indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.
- La flexibilité de la structure : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

---

<sup>77</sup>LAHLOU Cherif, Op.Cit,p16.

### **3.7. La performance technologique :**

La performance technologique peut être définie comme l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production ainsi que les biens et services produits par l'entreprise.

Elle peut être mesurée par un certain nombre de critères :

- Veille technologique et bilans périodiques des innovations introduites dans les projets, les stages d'information et de formation sur les innovations ;
- Bilans d'activité des équipes traitant les innovations et la mise à disposition de « briques de logiciels » produits pour les autres ;
- Ajustements périodiques de l'organisation, des procédures en fonction du développement des projets et de l'entreprise ;
- Utilisation des modules e-learning et des résultats des tests d'acquisition de compétences.

### **3.8. La performance commerciale :**

La performance commerciale peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs. Les entreprises visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver, voire de développer leurs parts de marché. Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la performance commerciale, parmi lesquels on cite :

- La part de marche ;

- La fidélisation de la clientèle ;
- L'attrait de nouveaux clients ;
- La satisfaction des clients ;
- La rentabilité par segment, par client, par produit, par marché...

### **3.9. La performance stratégique :<sup>78</sup>**

La performance stratégique peut être aussi définie comme le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable.

La performance à long terme est associée à :

- La capacité à remettre en cause les avantages stratégiques acquis ;
- La définition d'un système de volontés visant le long terme ;
- La capacité de l'entreprise à développer un avantage compétitif durable ;
- La capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge ;
- L'excellence à tous les niveaux de l'entreprise.

## **4. La variété des méthodes théorique de mesure :**

De nombreux auteurs et travaux de recherche ont cherché à modéliser l'évaluation de la performance selon des critères et des variables données.

L'approche économique repose sur la notion centrale d'objectifs à atteindre. Ces derniers traduisant les attentes des propriétaires dirigeants, ils sont donc

---

<sup>78</sup>LAHLOU Cherif, Op.Cit,p18.

souvent énoncés en termes économiques et financiers.

L'approche sociale découle des apports de l'école des relations humaines qui met l'accent sur les dimensions humaines de l'organisation. R.E. Quinn et J. Rohrbaugh indiquent que cette approche ne néglige pas les aspects précédents mais intègre les activités nécessaires au maintien de l'organisation.

L'approche systémique est développée par opposition aux approches précédentes, considérées comme trop partielles. Elle met en exergue les capacités de l'organisation : « *L'efficacité organisationnelle est le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant de ressources et moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression indue sur ses membres* ».

L'harmonisation, la pérennité des sous-systèmes au regard de l'environnement du système entreprise sont alors cruciales.

La dernière approche qualifiée de politique par E.M. Morin et *al* repose sur une critique des précédentes. En effet, chacune des approches précédentes assigne certaines fonctions et certains buts à l'entreprise ; or, d'un point de vue distancié, tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation. Cette conception consacre le règne du relativisme.

En réalité, R.H. Hall distingue deux voies majeures pour concevoir la performance : L'approche par les buts (*goal achievement model*) et l'approche par les ressources (*resource acquisition model*). Un troisième modèle dit de la

satisfaction des parties prenantes, est évoqué mais considéré comme marginal.<sup>79</sup>

**Tableau N ° 04 : les principales méthodes de mesure de la performance  
globale d'une entreprise**

<b>Modèle de mesure (principaux auteurs)</b>	<b>Définition de la conception de la performance</b>	<b>Intérêt de l'utilisation du modèle (condition de validité)</b>
<b>Degré d'attente des buts (R.M.Steers1975, RHHall1980)</b>	Réalisation des buts fixés	Les buts sont clairs, limités dans le temps et mesurables
<b>Système de ressources (E.Penrose1959, B.Wernerfelt1984)</b>	Acquisition des ressources fondamentales pour le fonctionnement organisationnel	Une connexion claire existe entre les données d'entrées et les données de sorties
<b>Fonctionnement interne (C. Argyris 1964, H, Das 1990)</b>	Absence de tension interne et fonctionnement interne régulier au regard des ou de l'objectif à atteindre.	Une connexion claire existe entre le fonctionnement organisationnel et les objectifs organisationnels.
<b>Constituants stratégiques (T. Connaly, E. J. Conlon 1980).</b>	Satisfaction au moins minimale des principaux constituants stratégiques	Les groupes constituants ont une influence puissante sur l'organisation et l'organisation doit répondre à leurs attentes.  Les principaux groupes

<sup>79</sup>LAHLOU Cherif, Op.Cit,p18.



		stratégiques sont les plus légitimes satisfaisantes.
<b>Valeurs compétitives (R.E. Quinn et J. Rohrbaugh 1981 et 1983)</b>	L'évaluation de l'organisation dans quatre domaines principaux doit « rencontrer » celles privilégiées par les constituants.	L'organisation connaît des incertitudes quant à ses propres évaluations ; les critères d'évaluation sont évolutifs selon le stade de vie de l'organisation.
<b>Modèle quadridimensionnel d'E.M. Morin (E.M. Morin 1989 et 1994)</b>	Évaluation systémique de la performance	La performance de l'organisation est mesurée par une approche subjective et objective.  Mesure de la légitimité.

**Source :** Emmanuel Bayle, « La mesure de la performance des organisations à but non lucratif », Revue Gestion 2000.<sup>80</sup>

#### **4.1. Les Sept (7) axes de mesure de la performance globale :**

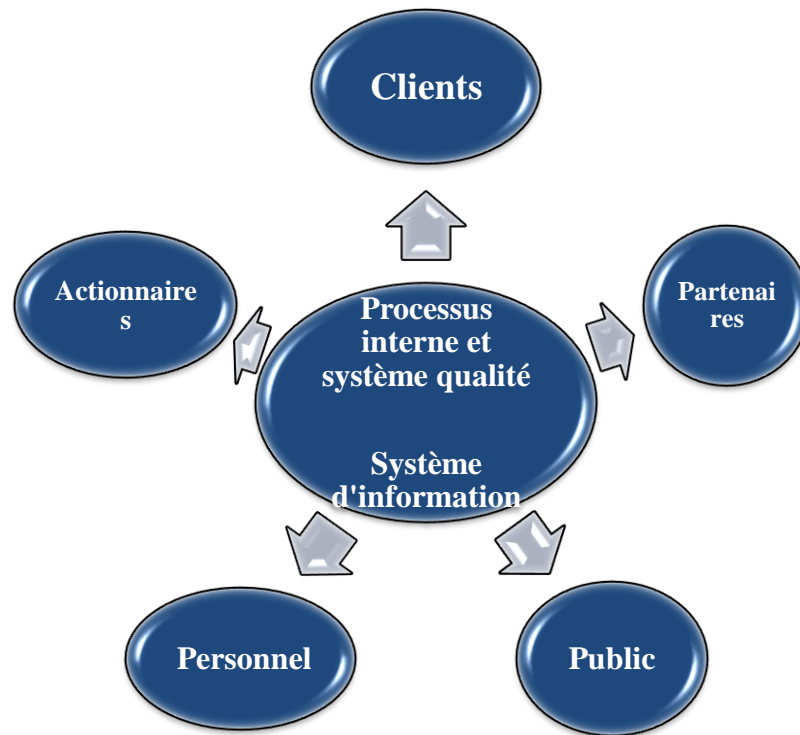
Un système de pilotage cohérent au niveau global se doit de piloter efficacement les 7 axes identifiés ici.<sup>81</sup>

<sup>80</sup>BAYLE Emmanuel, « La mesure de la performance des organisations à but non lucratif : proposition d'une nouvelle méthode appliquée aux fédérations sportives nationales », Revue Gestion 2000 Volume 17-Numéro 05 publication 2000, p 76.

<sup>81</sup>Les 7 axes de mesure, <http://www.piloter.org/>

Figure N°03 : les Sept (07) axes de mesure de la performance

globale :



Source : Les 7 axes de mesure, <http://www.piloter.org/>

- Les Clients : Une entreprise, quel que soit sa taille ou son secteur d'intervention, ne vit que grâce à ses clients. Il s'agit en effet de les satisfaire, c'est-à-dire de leur donner envie de venir acheter chez vous et de ne pas trop regarder du côté de la concurrence qui lui fait des appels du pied. Passer d'une logique produit « *On fait ce que l'on sait faire* » à un logique client « *On fait ce que les clients attendent* » est une véritable révolution des principes de l'entreprise.

- Le Personnel : Une entreprise, ce ne sont pas des chiffres, des résultats ou des indicateurs. Une entreprise ce sont des femmes et des hommes. Ce sont eux qui inventent, conçoivent, fabriquent, vendent, livrent, réparent. Il est ainsi essentiel de mesurer la satisfaction au sens du personnel, tout comme sa capacité d'innovation, de travailler en équipe et de coopérer plus largement.

- Les Actionnaires : Pour encore bien trop d'entreprises, cet axe est bien le seul qui mérite l'attention des décideurs et des managers. L'entreprise capitaliste n'a d'autre finalité que de réaliser des profits. Cela est vrai mais ce sont bien les 6 autres axes de cette liste qui contribuent à la création de la valeur globale, dans le bon sens de l'expression.

- Les Partenaires : Plus aucune entreprise ne conçoit et ne produit toute seule dans son coin. À chacun des maillons de la chaîne de conception et de production, interviennent des partenaires (fournisseurs, sous-traitants...) spécialistes d'un aspect ou d'un autre du processus. Il s'agit d'une véritable coopération qui doit être pilotée pour garantir la continuité de la chaîne de valeurs ajoutées. La performance globale de l'entreprise « éclatée » est directement dépendante de l'efficacité de la chaîne globale de sous-traitance.

- Le Public : Le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises ne sont pas de vains mots. Même si le "green washing" a encore de beaux jours devant lui, il est désormais certain qu'à l'heure des réseaux sociaux, le public ne restera pas inactif et une mauvaise renommée est vite construite.

- Les Processus internes et le système qualité : Un processus, quel qu'il soit, est toujours d'une certaine manière connecté au client. La performance globale de l'entreprise est bien directement dépendante de l'efficacité et de la qualité de tous les processus en action.

- Le Système d'information : C'est devenu le pivot de toutes entreprises. Il ne s'agit plus de se focaliser sur les traitements sensés rationaliser les procédures de l'entreprise. Aujourd'hui, l'enjeu est à deux niveaux :

- La capacité de mettre en place des processus originaux ;

- La mise à disposition d'un maximum de données de qualité pour faciliter la prise de décision à tous les niveaux de l'entreprise.<sup>82</sup>

---

<sup>82</sup>Les 7 axes de mesure, <http://www.piloter.org/>, Op.Cit.

## **SECTION III : Les critères et les indices d'évaluation de la performance**

### **1. L'évaluation :**

L'évaluation de la performance renvoie en premier lieu à une interrogation sur la définition du périmètre de la performance et des critères pertinents. Il convient ensuite de s'interroger sur les outils et procédures nécessaires pour que soient fournies des mesures cohérentes et fiables.<sup>83</sup>

Pour évaluer la performance d'une entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux : financier, économique, social, organisationnel et sociétal. (Voir point 3 **les indices**)

### **2. Les critères d'évaluation :**

Les critères de performance indiquent la qualité du travail attendu, c'est-à-dire le seuil d'acceptabilité ou de réussite d'une performance : limites de temps ou d'espace; proportion d'exercices à réussir; nature d'une production, d'un comportement, d'un acte moteur.<sup>84</sup>La complexité actuelle du management requiert du dirigeant d'entreprise un contrôle de la performance sous plusieurs angles simultanément. C'est pourquoi l'évaluation de la performance d'une entreprise nécessite la définition de critères prenant en compte ce que les différentes parties prenantes (actionnaires, clients, salariés et société civile essentiellement) attendent de l'entreprise.

---

<sup>83</sup>Robert le DUFF, Op.Cit ; p 894.

<sup>84</sup> LEGENDRE, Renald. *Dictionnaire de l'éducation*, 3e éd., Montréal, Guérin, 2005, p. 314.

L'une des fonctions du management est donc de concilier des critères de performance pouvant être contradictoires afin d'évaluer la performance globale de l'entreprise. Les critères de performance doivent intégrer plusieurs dimensions : Court terme et long terme ; quantitatif et qualitatif ; individuel et collectif ; local et global...

La mesure de la performance d'une entreprise, c'est l'évaluation quantitative et qualitative de l'activité. La qualité se mesure par la satisfaction des clients, la conformité des produits, l'efficacité des processus et la mobilisation des salariés.<sup>85</sup>

Barabel répertorie trois principales méthodes utilisées par les auteurs pour évaluer la performance organisationnelle : Les critères quantitatifs, les critères qualitatifs et les critères liés à l'activité de l'entreprise.

### **2-1- Les critères quantitatifs :**

La mesure quantitative de la performance économique reste très souvent l'élément principal guidant l'évaluation de l'entreprise, se sont en effet construites (mesures quantitatives) autour des critères financiers et surtout comptables à court terme comme le chiffre d'affaires et le profit annuel. Cependant, certains auteurs ont souligné la nécessité d'utiliser des critères financiers à long terme. Les critères financiers à court terme continuent à être largement utilisés par les observateurs et acteurs économiques. De telles données présentent, en effet, certains avantages correspondant notamment aux principes de Rock: Elles sont facilement mesurables, communicables et

---

<sup>85</sup> Performance d'entreprise ; <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>

comparables. De plus, elles témoignent de la capacité de l'entreprise à s'adapter à son environnement immédiat et doivent donc être retenues dans toute méthode d'évaluation.<sup>86</sup>

### **2-2- Les critères qualitatifs :**

L'utilisation de critères non-financiers pour évaluer la performance est de plus en plus fréquente. Selon Barabel, ces critères peuvent être classés en trois types : commerciaux et marketing, sociaux et stratégiques.

Des critères tels que « le positionnement du portefeuille de produits (matrice BCG du Boston Consulting Group, 1980) » et « l'étude des forces et faiblesses de l'entreprise en fonction des FCS (facteurs clés de succès) de l'industrie où elle opère (Ansoff, 1979 ; Porter, 1980) » semblent également nécessaires pour évaluer la performance de l'entreprise.<sup>87</sup>

## **3. Les indices : <sup>88</sup>**

### **3.1. Les caractéristiques des indicateurs**

Selon Courtois, A. « Un système d'indicateurs doit être un outil utilisé comme support d'actions d'améliorations »<sup>27</sup>. En effet, cet outil doit permettre de savoir où l'on se situe et ce que l'on peut améliorer pour aller de l'avant. Pour cela, les indicateurs doivent répondre à plusieurs critères :

- Être faciles à comprendre, mesurer et schématiser car ils vont être diffusés dans toute l'entreprise,

---

<sup>86</sup> Evaluation de la performance d'entreprise, <http://cgo-moliere2010.e-monsite.com/>

<sup>87</sup>Evaluation de la performance d'entreprise ; Idem.

<sup>88</sup>Les indicateurs de performances d'une entreprise <http://www.journaldunet.com/management/pratique>

- Représenter l'ensemble des processus de l'entreprise afin de conforter la stratégie globale de l'entreprise,
- Être en nombre restreint car il est difficile d'appréhender de nombreux indicateurs,
- La fréquence de mesure doit être en corrélation avec la volonté des actions correctives,
- Toujours être liés à un objectif précis. Si l'objectif change structurellement, il faut modifier les critères de l'indicateur,
- Être diffusés aux bonnes personnes.<sup>89</sup>

### **3.2. Les indicateurs financiers :**

Le taux de rentabilité, le taux de rendement des actifs, les besoins en fonds de roulement ou de trésorerie, le cycle d'exploitation des produits, les délais de règlement clients et fournisseurs sont autant d'indicateurs financiers permettant d'analyser la santé réelle d'une entreprise mais aussi de comparer deux entreprises appartenant à un même secteur d'activité et d'identifier la pertinence d'un rapprochement (fusion-acquisition ou joint-venture) en termes de croissance externe.

### **3.3. Les indicateurs organisationnels :**

Les indicateurs organisationnels concernent plus particulièrement les ressources humaines de l'entreprise et sa productivité globale. Ils détaillent le taux d'absentéisme, le taux d'accidents, les coûts de production ou de sous-

---

<sup>89</sup>Courtois, A. « Gestion de production », Edition d'organisation, Paris, 2003, p 370.



traitance, la capacité de production utilisée ou inutilisée et la contribution à la marge, entre autres. Les indicateurs organisationnels servent ainsi à identifier les marges de progression à l'intérieur des services de l'entreprise.

#### **3.4. Les indicateurs commerciaux :**

Lorsqu'une entreprise souhaite déterminer quelles sont ses activités les plus rentables qui participent à sa croissance interne, elle instaure des indicateurs commerciaux détaillant l'origine de son chiffre d'affaires. Les indicateurs commerciaux ont pour objet de mesurer les revenus générés par chaque ligne de production ou chaque site, l'influence des campagnes publicitaires et la part de marché réalisée par l'entreprise dans un secteur donné au travers d'une étude de la concurrence.

#### **3.4. Les indicateurs de responsabilité sociétale de l'entreprise :**

Les consommateurs sont de plus en plus concernés par l'impact social et environnemental des produits qu'ils affectionnent. Afin de prendre en compte cette évolution, les entreprises cherchent à créer des indicateurs de responsabilité sociétale, appelés couramment indicateurs RSE. Ces derniers valorisent d'une part les entreprises ayant des modes de production respectueux de l'environnement et de leurs salariés, et permettent d'autre part de réaliser des économies de long terme en matière de consommation d'eau, d'énergie et de matières premières.<sup>90</sup>

---

<sup>90</sup>Courtois, A. Op.Cit. P370.

**Tableau N°05 : Principaux indicateurs de performance**

Indicateur de reporting	Équivalent français	Interprétation
<b>Catégorie Indicateur de résultat :</b>		
EBITDA*	EBE*	Capacité du business unit à générer du cash
EBIT*	Résultat courant	Profitabilité de l'entreprise avant frais financiers
<i>Net income</i>	Résultat net	Profitabilité de l'entreprise
<b>Catégorie Indicateur de trésorerie :</b>		
<i>Free cash-flow*</i> (cash-flow avant imputation des frais financiers)	<i>Idem</i>	Trésorerie dégagée par l'unité avant imputation des frais financiers gérés dans une logique groupe
Cash-flow*	<i>Idem</i>	Trésorerie nette de frais financiers, dégagée par le groupe
<i>Net cash provided by operations</i>	Cash-flow* opérationnel	Consommation/création de trésorerie liée aux opérations d'exploitation

<i>Cash-flow* from investing activities</i>	Cash-flow* lié aux investissements	Consommation/création de trésorerie liée aux opérations d'investissements sectoriels
<i>Cash-flow* provided/(used) by financing activities</i>	Cash-flow* lié aux opérations financières	Balance des produits et charges financières

Source : D. Molho, D .Fernandez-Poisson « Tableaux de bord outils de performance ». <sup>91</sup>

Pour l'essentiel, les indicateurs exploités pour la fixation des objectifs de performance et le *reporting* qui en découle sont les suivants:

- l'EBIT\* et l'EBITDA\* pour les résultats .Le niveau de fixation de ces objectifs doit être relié avec l'objectif de rentabilité des capitaux employés (notion de création de valeur);
- le *free cash-flow\**. Est le financement du groupe Vivendi étant centralisé, il est logique que les objectifs de cash-flow soient définis hors frais financiers et qu'ils intègrent le niveau de consommation de capitaux du *business unit*.

---

<sup>91</sup>MOLHO D., D .Fernandez-Poisson « Tableaux de bord outils de performance », édition Groupe Eyrolles, 2009, p115.

## **SECTION IV : Le tableau de bord**

### **1. Définition :**

Le tableau de bord est l'interface entre les indicateurs et le stratège. Il apporte une vision ordonnée et réfléchie en facilitant la collecte des données stratégiques ciblées. Le tableau de bord est un outil indispensable à la mise en valeur des éléments importants et utiles à exploiter. A. Fernandez donne la définition suivante du tableau de bord « *Le tableau de bord fournit une mesure personnalisée et adaptée. Cette mesure permet de se faire une opinion sur une situation par rapport à une référence établie* »<sup>92</sup>.

### **2. Typologie des tableaux de bord classiques :**

Face aux limites des outils du contrôle de gestion que sont la comptabilité de gestion et le processus budgétaire, certaines entreprises ont mis en place d'autres outils dénommés « tableau de bord ». C. Mendoza et alii distinguent le tableau de bord « financier », le tableau de bord « puzzle », le tableau de bord de « suivi des coûts » et le tableau de bord « encyclopédique ». <sup>93</sup>

---

<sup>92</sup>A. Fernandez, «Les nouveaux tableaux de bord des managers», Edition d'organisation, Paris, 2009, p36.

<sup>93</sup>MAADANI .M,SAID.K, « Management et pilotage de la performance », Edition UNIGRAF 2009,p48.

**Tableau N°06: Typologie des tableaux de bord classique**

Type d'outils	Caractéristiques	Atouts	Limites
<b>Tableaux de bord « Financiers »</b>	Indicateurs financiers des entiers d'un groupe.	Cohérence avec la pression financière. Rapidité de la remontée des indicateurs. Homogénéité des indicateurs de performance.	Sous dimensionnement du pilotage opérationnel. Absence de déclinaison des indicateurs globaux. Information tardive et peu ciblée.
<b>Tableaux de bord « puzzles »</b>	Elaborés par les opérationnels pour piloter leur activité.	Caractère très opérationnel. Rapidité et fiabilité des informations	Manque de coordination. Absence de lien avec la stratégie.
<b>Tableaux de bord « Suivi des Coûts »</b>	Indicateurs financiers de suivi des coûts	Homogénéité des informations	Vision partielle de la performance (coût mais pas valeur). Outil peu fédérateur.
<b>Tableaux de bord « encyclopédiques »</b>	Nombreux tableaux d'indicateurs de suivi en provenance des services à piloter.		Information non sélectionnée. Difficulté de perception des informations pertinentes.

Source : MAADANI .M, SAID.K, « Management et pilotage de la performance ».<sup>94</sup>

<sup>94</sup>MAADANI .M, SAID. K, Op.Cit, p 50.

### 3. Les tableaux de bord équilibrés (*balanced scorecards* ; *prospective*):

Les tableaux de bord équilibrés de type «*balanced scorecards* » sont des outils efficaces pour organiser le pilotage de l'entreprise et le *reporting* aux différents niveaux; qu'ils agissent de l'ensemble de l'entreprise, de processus de centres de responsabilité ou de centres de profit.

Outre la lisibilité accrue sur les performances qu'ils fournissent, ces tableaux de bord ont l'avantage de favoriser la prise de décision dans une perspective de valorisation de l'entreprise à long terme.<sup>95</sup> Ils associent des indicateurs de résultats (mesure des résultats), des indicateurs stratégiques (déterminants de la performance future de l'entreprise). Ils rééquilibrent l'importance des objectifs à court terme (comme la performance financière) et celle des objectifs à long terme, centrés sur ce que les dirigeants veulent faire de leur organisation. <sup>96</sup>

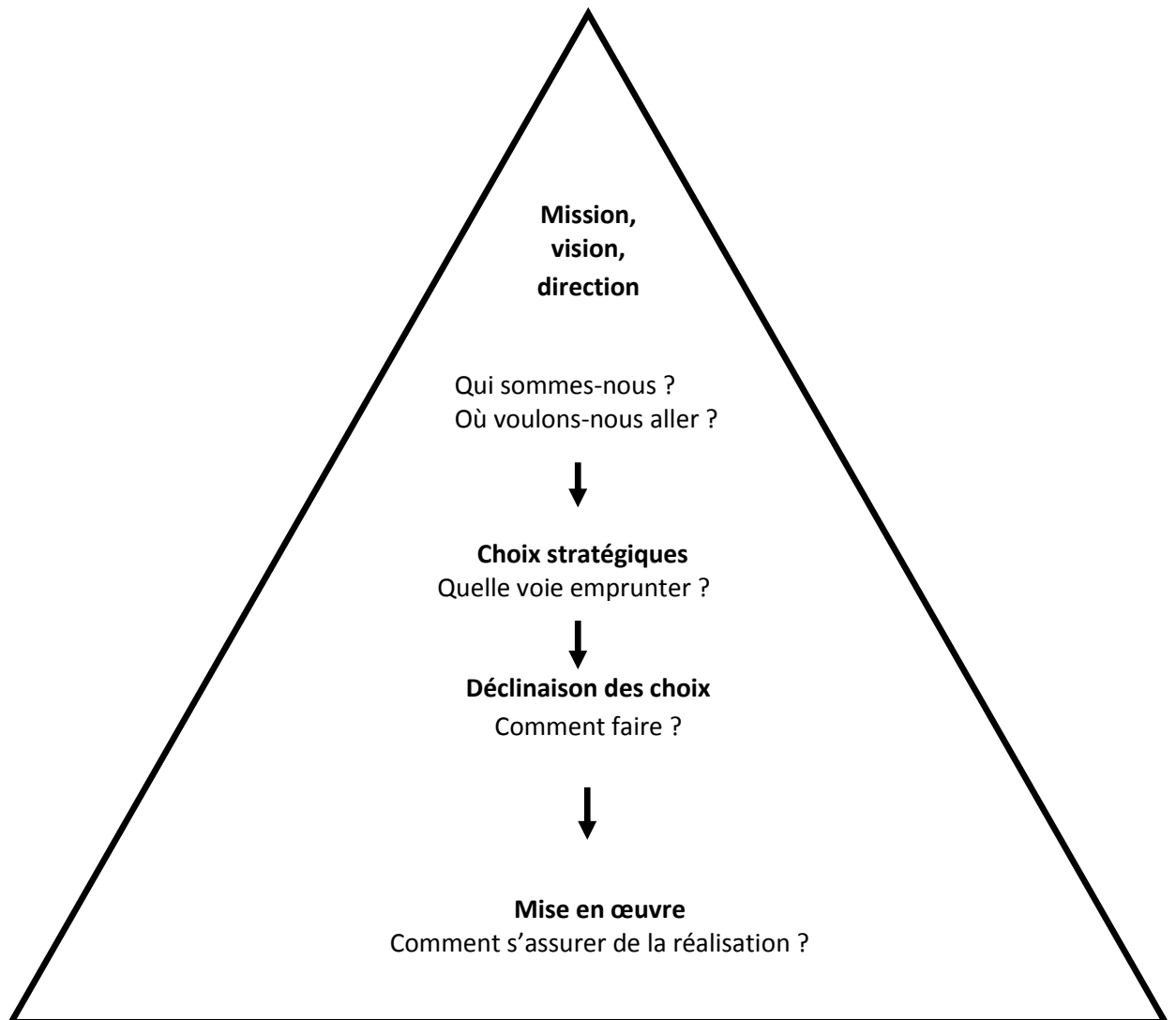
La démarche peut se résumer de la manière suivante :

---

<sup>95</sup>FERNANDEZ .A, Op.Cit, p104.

<sup>96</sup> MAADANI .M, SAID. K, Idem,p 69.

**Figure N°04 : Démarche du balanced scorecard**

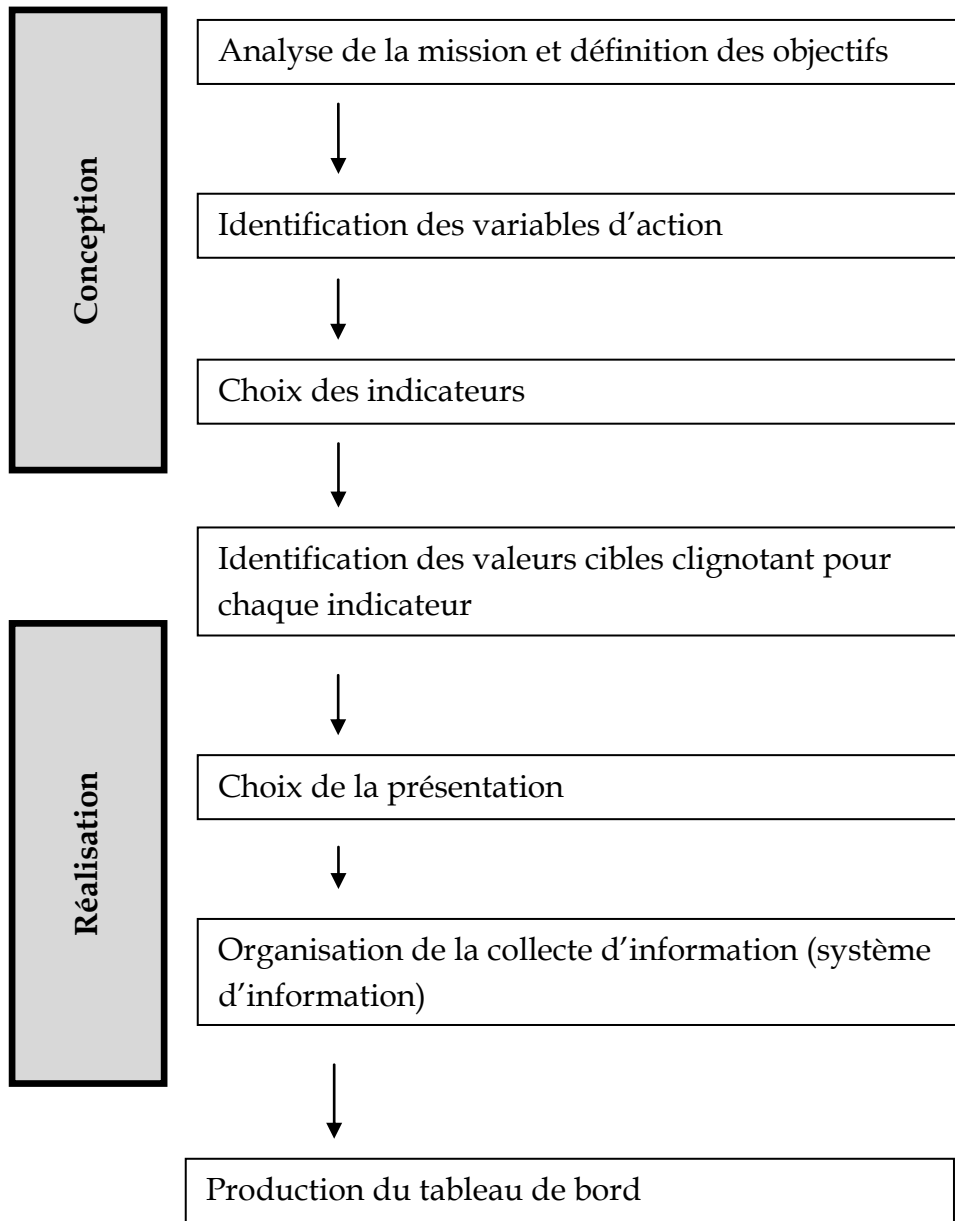


**Source :** MAADANI .M, SAID.K, « Management et pilotage de la performance ».<sup>97</sup>

Les tableaux de bord des entités supposent une démarche de construction en deux phases, une phase de conception et une phase de réalisation, qui peuvent être représentés de la manière suivante :

<sup>97</sup>MAADANI .M, SAID. K, Op.Cit, p 50.

**Figure N°05 : Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord**



**Source :** MAADANI .M, SAID.K, « Management et pilotage de la performance ». <sup>98</sup>

<sup>98</sup>MAADANI .M, SAID. K, Op.Cit, p 76.



### **3.1. Analyse de la mission et définition des objectifs :**

Le tableau de bord est adapté à une responsabilité. Il faut donc déterminer précisément la ou les missions confiées à chaque responsable et définir les objectifs qu'il doit atteindre. Ces objectifs peuvent être qualitatifs (développer les ventes à l'exportation, améliorer la qualité des produits vendus, développer le service rendu à la clientèle..) ou quantitatifs (atteindre une certaine part de marché, obtenir un certain CA, réduire l'absentéisme des salariés...). Les objectifs d'un responsable doivent être en nombre restreint et la mesure de leur réalisation possible. La démarche est interactive et fait intervenir en général le contrôleur de gestion qui rencontre les différents responsables afin d'identifier les attributions et les moyens d'action de chacun.

### **3.2. Identification des variables d'action :**

Il s'agit de définir les variables d'action essentielles que les managers souhaitent suivre de près car leur évolution conditionne l'atteinte des objectifs qui ont été fixés. En application de la loi de Pareto, selon laquelle 20% des causes produisent 80% des résultats, le nombre de ces variables doit être limité.

Ces deux premières étapes de la démarche exigent de clarifier les domaines de responsabilité de chaque manager ainsi que la délégation d'autorité dont il bénéficie. De plus, en renforçant la réflexion sur les moyens d'atteindre les objectifs et la relations de cause à effet entre les leviers d'action et les résultats attendu, elles permettent de structurer la réflexion sur les indicateurs.

### **3.3. Choix des indicateurs :**

L'enjeu de cette étape est de sélectionner les indicateurs les plus pertinents même s'ils sont toujours discutables ; ils ne sont que des instruments de mesure qui tentent de rendre compte de la réalité. Les indicateurs doivent être facilement mesurables, dans des délais assez brefs et avoir les qualités classiques des outils de mesure (fiabilité, objectivité, simplicité de compréhension...).

### **3.4. Identification des valeurs cibles clignotant pour chaque indicateur :**

Dans la phase de réalisation du tableau de bord, il est fondamental d'associer une valeur de référence à chaque indicateur car sans référence, c'est-à-dire sans objectif, il n'y a pas de mesure de performance. Le tableau de bord doit inciter le responsable à réagir rapidement si des écarts significatifs avec les résultats étendus sont constatés.

La référence peut être obtenue en se référant à une valeur :

- Passée (comparaison dans le temps) ;
- Commune à d'autres centres de responsabilité (comparaison dans l'espace) ;
- A atteindre (but fixé) ;
- Minimale ou maximale (clignotant) ;
- Considérée comme normale (norme).<sup>99</sup>

---

<sup>99</sup>MAADANI .M, SAID. K, Op.Cit, pp77-78.

### **3.5. Choix de la présentation :**

Il est très important d'adapter la présentation du tableau de bord à ceux qui vont l'utiliser.

Il doit être clair, rapidement consultable, et donc comporter un nombre limité d'indicateurs (« trop d'information tue l'information »). Il doit en outre faciliter le dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Une certaine standardisation est parfois nécessaire.

Des procédés visuels sont souvent utilisés pour attirer l'attention et accélérer l'analyse (code de couleur, graphiques,...).

Par exemple, dans un tableau, la valeur prise par l'indicateur s'affichera en vert si l'objectif est atteint, en orange s'il est à surveiller et en rouge si une action corrective doit être déclenchée.

Les graphiques sous forme de courbe montrent l'évolution de l'indicateur dans le temps; certains graphiques comme les histogrammes permettent de visualiser l'évolution de l'indicateur dans une fourchette de valeur « normales ».

Le graphique en étoile d'araignée permet une visualisation plus globale en positionnement plusieurs indicateurs de 1 à 4.

Les objectifs sont atteints pour les variables d'action mesurée par les indicateurs 1 et 4 mais des actions correctives sont à envisager pour celles

concernées par les indicateurs 2 et 3 après recherche des causes des écarts.<sup>100</sup>

#### **4. Les tableaux de bord opérationnels**

Il est nécessaire de distinguer clairement indicateurs de *reporting* et indicateurs de pilotage opérationnel. Les indicateurs de *reporting* sont davantage des indicateurs de performance que des indicateurs de pilotage opérationnel permettant un suivi des plans d'action nécessaires à l'atteinte des résultats. Les indicateurs opérationnels doivent être définis au niveau de chaque processus et exploités par les opérationnels, à une fréquence plus élevée que les indicateurs de résultat. Ils ne doivent pas, à notre sens, faire l'objet d'un engagement contractuel et donner lieu à un *reporting*.<sup>101</sup>

#### **5. Les avantages et les critiques du tableau de bord prospectif**

##### **5.1. Les avantages du TBP :**

###### **5.1.1. Communiquer la stratégie :**

Déployer la stratégie est du ressort de la direction générale. Dans un marché changeant et très concurrentiel, la survie de l'entreprise dépend de la rapidité du processus d'alignement de la structure sur la stratégie et donc de la communication et l'appropriation de la stratégie par l'ensemble de l'organisation. Ainsi l'examen et la discussion périodique des éléments du TBP permettent de mettre constamment l'accent sur les facteurs clés de succès d'une organisation et par conséquent de clairement souligner les options stratégiques à suivre.

---

<sup>100</sup>MAADANI .M, SAID. K, Op.Cit, pp 78-80.

<sup>101</sup>FERNANDEZ A., Op.Cit, p104.

Le TBP permet ainsi d'orienter rapidement les actions d'une entreprise afin de tirer parti au mieux des opportunités et de contrecarrer certaines menaces. Il contribue de ce fait à rendre l'organisation davantage proactive que réactive car le TBP fait appel à un langage opérationnel clair qui réduit les problèmes d'interprétation tant internes qu'externes.

#### 5.1.2. *Aligner les actions aux buts stratégiques :*

Communiquer la stratégie à tous les niveaux de l'entreprise ne suffit pas à son déploiement. Pour changer les comportements et faire en sorte que l'ensemble de l'organisation mette en œuvre les options stratégiques définies, il convient de se pencher sur les habitudes et les motivations. Mais comment s'assurer que les actions opérationnelles et quotidiennes s'alignent sur les objectifs définis et les options stratégiques.<sup>102</sup>

L'appropriation de la stratégie par les employés et le changement nécessaire de leurs comportements sont très difficiles dans les structures actuelles. L'homme en tant qu'être rationnel va chercher à maximiser son utilité et lui demander de modifier son comportement suppose qu'il en retire des avantages personnels certains. Or, dans une économie où les structures s'aplatissent, où la pression sur les salaires existe, où les plans de carrière disparaissent, où la loyauté employeurs/employés s'effrite, il est difficile de demander aux collaborateurs

---

<sup>102</sup>TERRAK Ghani, Le tableau de bord Prospectif comme outil de mise en œuvre et de pilotage de la stratégie Cas pratique : Groupe SAIDAL, Mémoire de Magister en Management, Institut National de Commerce, 7<sup>ème</sup> Promotion, pp 62-64.

non seulement de faire leur travail, mais également de s'adapter constamment. Malgré toutes ces difficultés, le TBP mise sur la responsabilisation des acteurs. Avec le TBP, les unités de gestion et les collaborateurs savent désormais ce que l'on attend d'eux et dans quelle mesure ils contribuent au processus de création de valeur. Par une meilleure communication, ils savent également que la direction suit l'organisation.

#### 5.1.3. *Mesurer la performance :*

A ce jour, les systèmes d'évaluation de la performance ont mis davantage l'accent sur la performance externe, sur les mesures financières ou économiques telles que le ROI (Retour sur investissement) ou l'EPS (Revenu par action). Or celles-ci ne se gèrent pas, elles n'expriment que la conséquence des décisions relatives aux trois dimensions de l'entreprise: le quoi, le qui et le comment.

Outre cette dimension de mesurer pour mieux gérer l'entreprise, mesurer la performance permet également de motiver les collaborateurs. Par essence, l'être humain aime les objectifs. La seule fixation de cibles à atteindre indépendamment de l'existence ou non d'un système de récompense ou de sanction suffit déjà à accroître la motivation des collaborateurs. Dans ce contexte, le TBP devient un élément central du système d'évaluation et de motivation et représente un élément clé du système de pilotage et de contrôle.<sup>103</sup>

---

<sup>103</sup>TERRAK Ghani, Op.Cit pp 63-64.

## **5.2. Les critiques du TBP :**

Le TBP exige que la stratégie de l'organisation soit parfaitement connue et explicite par ses dirigeants. Le TBP traduit la stratégie générale de l'entreprise à travers quatre perspectives équilibrées. Or, ceci suppose une vision normative de la stratégie qui s'élaborerait à partir d'un diagnostic et d'une approche rationnelle pour refléter au mieux la complexité du réel. Cette démarche, préconisée par les modèles d'analyse stratégique, s'est vue reprocher son caractère théorique et simplificateur selon Mendoza et Zrihen. Selon ces auteurs, la stratégie de l'entreprise est plutôt le résultat d'une contradiction collective qu'il est difficile de structurer.

Selon ses mêmes auteurs le TBP s'appuie sur une conception des processus de décision selon laquelle les dirigeants auraient une connaissance parfaitement rationnelle de la stratégie, qui n'aurait qu'à être mise en œuvre. Or, ce savoir est limité et partiel. C'est pourquoi la stratégie ne peut être dissociée de la mise en œuvre car dans l'entreprise, il n'y a pas, d'un côté, un dirigeant savant et de l'autre des exécutants chargés de la mise en œuvre de « la bonne parole ».

Toujours selon ces auteurs, le TBP est construit selon une mise en œuvre « top-down » de la stratégie, c'est-à-dire comme le déploiement du haut vers le bas des quatre perspectives équilibrées à travers les différents niveaux hiérarchiques. Ce déploiement s'effectuerait mécaniquement, chaque niveau ne faisant qu'appliquer les objectifs dans un cadre préalablement défini. L'organisation apparaît comme quasiment transparente, et il suffirait de diviser

la problématique globale pour obtenir les problématiques locales. Selon ces auteurs, ceci ne non seulement les spécificités locales mais tout le jeu des acteurs pour maintenir des « zones de liberté».

D'autre part, Bontis et Al. (1999), pensent que le TBP ne tient pas suffisamment compte des salariés. D'après ces auteurs, les salariés apparaissent au même titre que les technologies de l'information dans la catégorie de la formation. De plus, tout ce qui est de l'ordre de l'innovation, qui est donc le produit du savoir et de l'action des hommes, est considéré comme faisant partie des processus internes, comme si l'innovation faisait partie de l'activité quotidienne et qu'elle était produite indépendamment des hommes.<sup>104</sup>

---

<sup>104</sup>TERRAK Ghani, Op.Cit p64.



## **Conclusion :**

Dans ce chapitre on essayé de présenter la définition de la performance et une typologie de définition de la performance globale, leur dimension et les mesure de l'évaluation ainsi que le tableau de bord.

Nous retenons à ce propos deux points :

- La performance est comme une mesure objective de l'efficacité et/ou de l'efficience d'une action ;
- Le tableau de bord est un outil important dans l'évaluation de la performance qui permettra de déterminer les défaillances et les points positifs de la création de la valeur et la compétitivité de l'entreprise.

**CHAPITRE III :**

**LES REFORMES**

**ECONOMIQUE DES PAYS**

**MAGHREBINS ET LA**

**TURQUIE**

## **Introduction :**

Dans ce troisième chapitre, nous allons entamer toutes les réformes des économies des pays Maghrébins en particuliers l'Algérie, le Maroc et la Tunisie, et l'économie de la Turquie.

En ce qui concerne les réformes sont des réformes politique, programmes de privatisation et la mise en place d'un code de gouvernance.

## **SECTION I : Les reformes de l'économie Algérienne**

### **1. Evolution du tissu économique :**

Conjointement aux réformes macroéconomiques mises en œuvre sous l'égide des institutions financières internationales notamment FMI, l'Algérie s'est engagée depuis 1992 dans un processus complexe mais néanmoins chaotique de réformes institutionnelles dont l'issue demeure incertaine.

En effet, les nécessaires restructurations économiques entamées au début des années 90 exigent une matrice institutionnelle efficiente, elle-même conditionnée par une stabilité des règles formelles qui est d'autant plus importante qu'elle permet de limiter les comportements opportunistes des acteurs économiques et l'enclenchement de processus d'incitation suffisamment forts pour que l'action des agents économiques aille dans le sens des réformes économiques et se traduise par une amélioration des performances macro et micro-économiques.

Les réformes institutionnelles impliquent l'émergence de nouvelles gouvernances fondées sur les paradigmes fondamentaux qui sont l'existence d'un Etat de droit, la démocratie en tant que mode de gouvernement indissociable de l'Etat de droit, une gestion participative sous-tendue par l'existence d'un système décentralisé de la décision et un cadre macro-

économique sain incitatif favorable à la libre entreprise et à l'économie de marché.<sup>105</sup>

### **1-1- les réformes politiques :**

Faisant suite à la crise politique aigue survenue en 1991 et succédant à près de trois années de troubles et d'instabilité politiques (1992-1994), une nouvelle phase de réformes politiques est entamée avec l'élection d'un nouveau président en 1995, la révision de la constitution en 1996, les élections législatives et locales en 1997 ainsi que l'installation de sénat en 1998.

A l'instar des réformes de 1988, les nouvelles transformations envisagées s'intègrent dans le processus de transition vers l'économie de marché qui englobe autant les aspects politiques, sociaux qu'économiques. Plus particulièrement des transformations importantes du régime politique ont été envisagées et consacrées à travers la révision constitutionnelle de 1996.

### **1-2-Révisions constitutionnelles et réformes administratives :**

La révision constitutionnelle opérée en 1996 reconduit les principes de la séparation des pouvoirs et du pluralisme démocratique énoncés dans la précédente Constitution de 1989. En effet, la nouvelle Constitution reconduit les orientations relatives aux libertés fondamentales et aux droits de l'Homme et garantit, défait, l'exercice des droits économiques, sociaux et culturels.

---

<sup>105</sup> ADLI Zoheir, « *Le processus des réformes économiques en Algérie. Impact sur les performances économiques des entreprises publiques de transformation de la filière « blés » : cas de l'ERAD d'Alger (1983-2000)*, Thèse de Doctorat d'Etat en science économiques, université d'Alger, faculté de sciences économiques et gestion, septembre 2002,p158.

C'est dans le fonctionnement du régime politique qu'une innovation est introduite. La nouvelle Constitution introduit un régime bicaméral, par la mise en place d'un système parlementaire composé d'une assemblée populaire nationale (parlement) et d'un conseil de la nation élu au suffrage indirect. Outre les deux chambres du parlement, la loi fondamentale algérienne a prévu la création d'un Conseil d'Etat en tant qu'institution chargée de réguler l'activité des juridictions administratives.<sup>106</sup>

### **1-3-Vers un nouveau type d'entreprise et une nouvelle stratégie d'entreprise :**

Les changements de la dynamique du marché international offrent aux entreprises des pays développés l'opportunité de nouvelles formes de déploiement international, formes qui concernent autant l'amplification du capital financier que la croissance du capital productif. La déréglementation des marchés financiers permet alors l'expansion incommensurable des concentrations à travers les fusions et absorptions. Le but recherché par les entreprises concernées est d'acquérir une taille suffisamment grande pour pouvoir affronter la concurrence internationale et s'imposer sur le marché mondial. Les grandes entreprises deviennent ainsi « globales » en développant des réseaux de filiales réparties à travers le monde. Dans un premier temps, le système industriel des pays développés s'est restructuré en s'étendant à des pays à bas salaires.<sup>107</sup> Les entreprises réseaux ont mis en œuvre des stratégies « verticales » pour pénétrer le monde émergent. Ces stratégies se sont réalisées

---

<sup>106</sup> ADLI Zoheir, Op.cit p 160.

<sup>107</sup> Ministère des participations et de la promotion des investissements « stratégie et politiques de relance et de développement industriels ».2008.Page 46.

à travers l'implantation de simples «filiales ateliers », des lieux de productions décentralisés étroitement spécialisés dans la fabrication d'un produit ou un élément de produit fonctionnant selon des normes définies par les maisons mères. L'objectif recherché à travers ce type de stratégie était strictement limité à la minimisation des coûts de production ; les investissements directs étrangers ont alors concerné les produits standardisés confrontés à une forte « compétitivité -prix ».

Cependant, vers la fin du vingtième siècle, les stratégies d'entreprises de type vertical s'estompent en faveur de stratégies « horizontales ». Profitant d'une ouverture plus grande des économies réceptrices et d'un assainissement de leurs cadres nationaux de fonctionnement, les entreprises dispersent alors non seulement leurs lieux de production mais aussi les fonctions commerciales et financières, créant ainsi de véritables entreprises locales autonomes fonctionnant en réseaux avec la maison mère qui garde les fonctions de design, de recherche et, d'une façon générale, la responsabilité du développement stratégique. Leur localisation sera fonction des avantages compétitifs et de la garantie de la stabilité sociale et économique, de la flexibilité de la réglementation du travail, du coût de la main-d'œuvre, du développement du système financier, de la disponibilité de capacité de créativité locale et de qualité des ressources humaines dans le pays récepteur. L'investissement direct

devient l'instrument privilégié de la conquête de ces nouveaux marchés par les entreprises transnationales.<sup>108</sup>

## **2. Programme de privatisation :**

### **2-1-Définition de la privatisation :**<sup>109</sup>

La privatisation est consacrée légalement par l'ordonnance n°01-04 du 20 aout 2001 relative à l'organisation, à la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques.

Au sens de l'ordonnance 01-04, la privatisation désigne toute transaction se traduisant par un transfert, à des personnes physiques ou morales de droit privé autres que des entreprises publiques, de la propriété :

- De tout ou partie du capital social des entreprises détenu directement ou indirectement par l'État ou les personnes morales de droit public, par cession d'actions, de parts sociales ou souscription à une augmentation de capital ;
- Des actifs constituant une unité d'exploitation autonome des entreprises appartenant à l'État.

La privatisation des entreprises publiques économiques (EPE) constitue un axe prioritaire des réformes engagées par l'État pour accélérer le processus d'ouverture de l'économie algérienne.

---

<sup>108</sup> « Stratégie et politiques de relance et de développement industriels », Op.Cit, Page 47.

<sup>109</sup> « Définition de la privatisation », <http://www.mdipi.gov.dz/?Definition-de-la-privatisation>.



- Le Conseil des Participations de l'Etat (CPE) :<sup>110</sup>

Le Conseil des Participations de l'État (CPE) est une instance gouvernementale instituée par l'ordonnance n°01-04 du 20 août 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques .

Le CPE est chargé (article 9 de l'ordonnance 01-04) :

- De fixer la stratégie globale en matière de participations de l'État et de privatisation ;
- De définir et de mettre en œuvre les politiques et programmes concernant les participations de l'État ;
- De définir et d'approuver les politiques et programmes de privatisation des entreprises publiques économiques ;
- D'examiner et d'approuver les dossiers de privatisation.

Par le biais du CPE, l'État exerce son rôle de propriétaire des actifs confiés aux Sociétés de Gestion des participations (SGP).

- Les acteurs du processus de privatisation :

Les acteurs du processus de privatisation des entreprises relevant du secteur public marchand sont les suivants :

- L'entreprise prépare les éléments du dossier de privatisation qui contient, notamment, le diagnostic et la valorisation de l'entreprise ou de l'actif à céder.
- La Société de Gestion des Participations (SGP) lance l'appel d'offres, conduit les négociations et prépare le dossier à présenter au Conseil des Participations de l'État (CPE).

---

<sup>110</sup>« Définition de la privatisation » ; <http://www.mdipi.gov.dz/?Definition-de-la-privatisation>

- Le Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements (MIPI) examine les communications et s'assure de la conformité et la cohérence des dossiers préparés par les SGP. Il programme les dossiers à présenter au CPE. En tant qu'instance chargée du secrétariat permanent du CPE, le MIPI organise et suit les opérations de privatisation : il fait estimer la valeur de l'entreprise ou des actifs à céder, assure l'étude et la sélection des offres et établit un rapport circonstancié sur l'offre retenue.

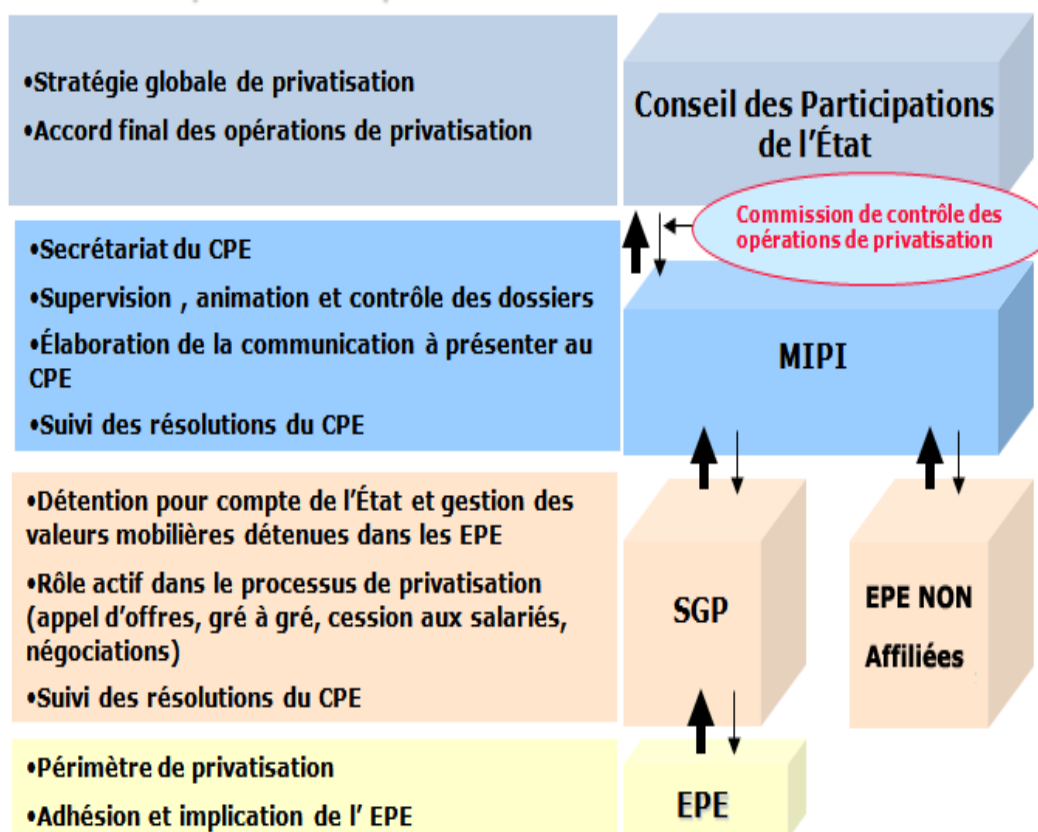
- Le Conseil des Participations de l'État (CPE) statue en dernière instance sur les dossiers de privatisation.

- Le MIPI assure le suivi des transactions.

**Dans le cas des grandes entreprises:**

- Le processus est suivi par le MIPI ;
- L'accompagnement est confié à des cabinets conseils et / ou banques d'affaires ;
- Les SGP et les EPE sont directement impliquées dans le processus.

## Acteurs du processus de privatisation



- Le Bilan des privatisations :<sup>111</sup>
- Bilan des privatisations 2003 - 2007

Nombre d'opérations	2003	2004	2005	2006	2007	Total
Privatisation totale	5	7	50	62	68	192
Privatisation partielle (>50%)	1	2	11	12	7	33
Privatisation partielle (<50%)	0	3	1	1	6	11
Reprise par les Salariés (RES)	8	23	29	9	0	69
Partenariats (Joint-ventures)	4	10	4	2	9	29

<sup>111</sup> « Définition de la privatisation » ; Op.Cit .

<b>Cession d'actifs à des repreneurs privés</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>18</b>	<b>30</b>	<b>20</b>	<b>83</b>
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>58</b>	<b>113</b>	<b>116</b>	<b>110</b>	<b>417</b>

- Le Cadre réglementaire et législatif de la privatisation <sup>112</sup>

L'Ordonnance n°95-22 du 28 novembre 1995 considérée comme le premier cadre institutionnel de la privatisation a défini les institutions en charge de la privatisation à savoir le conseil national de la privatisation, les holdings, et la commission de contrôle des opérations de privatisation. Cette ordonnance a donné naissance aux premières opérations de privatisation et a relevé quelques contraintes qui ont permis aux pouvoirs publics de tirer les enseignements nécessaires et de redynamiser le processus par un nouveau dispositif de deuxième génération.

Ce nouveau dispositif consacré par l'Ordonnance 01-04 du 20 août 2001, définit la privatisation, le champ d'application, et les formes de privatisation. De même qu'il identifie les organes de décision et de suivi du processus de privatisation, complété par un arsenal de textes réglementaires pour sa mise en œuvre et notamment 5 décrets d'application :

- Décret exécutif n°01.253 du 24.9.01 relatif à la composition et au fonctionnement du conseil des participations de l'Etat
- Décret exécutif n°01.283 du 24.9.01 portant forme particulière d'organe d'administration et gestion des entreprises publiques.

---

<sup>112</sup> Rapport sur l'état de mise en œuvre du programme d'action national en matière de gouvernance, MAEP/POINT FOCAL NATIONAL, NOVEMBRE 2008,p194

- Décret exécutif n°01.253 du 10.11.2001 fixant les conditions et modalités d'exercice de l'action spécifique.

- Décret exécutif n°01.353 définissant les conditions de reprise d'une entreprise publique par les salariés.

- Décret exécutif n°01.354 du 10.11.01 fixant la composition, l'attribution et le fonctionnement de la commission de contrôle des opérations de privatisation.

Il y a lieu de signaler que de nombreuses réformes avaient été engagées au préalable et qui contribuent directement au désengagement de l'Etat de la sphère économique et à la promotion des investissements .Parmi ces réformes il convient de noter :

- Le code du commerce : Il a été adapté pour consacrer le statut commercial de l'entreprise en consentant les formes libérales des sociétés commerciales (SPA, SNC, EURL et autres.)

- Le système fiscal : Il a été révisé pour répondre aux nouvelles exigences économiques en introduisant de nouveaux types d'impôts tels que la TVA, l'IBS et l'IRG avec l'adoption d'un régime spécifique avantageux applicable aux investissements.

- La législation sociale : Adaptée aux nouvelles réformes économiques, elle protège le droit de grève, le droit d'exercice syndical et consacre la libération du marché du travail. Le dispositif prévoit aussi la mise en place d'une caisse nationale du chômage et d'une agence de développement social comme

instruments de protection sociale pour atténuer les effets d'une éventuelle conséquence négative de la privatisation.<sup>113</sup>

• Le système financier et bancaire : Les réformes à ce niveau ont permis de «dé-monopoliser » le système bancaire en permettant la création des banques privées et la mise en place d'une bourse de valeurs mobilières.

A cela il y a lieu d'ajouter l'octroi d'avantages aux investisseurs, acte s'insérant dans la politique de promotion de la privatisation, car ces avantages permettent aux investisseurs, notamment étrangers repreneurs, de bénéficier du libre transfert de capitaux, avec protection contre l'expropriation et possibilité de recours à l'arbitrage international. Le résultat de ce processus de réformes engagées a permis depuis la promulgation de la Loi 01-04 du 20 août 2001 relative à la privatisation des entreprises publiques, d'enregistrer 458 opérations de privatisation. Alors que 89 opérations seulement ont été réalisées entre les exercices 2001 et 2004, une progression rapide a été enregistrée entre les exercices 2005 et 2006 où il a été constaté 113 opérations en 2005 et 116 en 2006.

Les opérations de privatisation ont concerné essentiellement :

- les industries agroalimentaires 20 % ;
- les Entreprises à caractère local 20 % ;
- les industries électriques 11%.<sup>114</sup>

---

<sup>113</sup> Rapport sur l'état de mise en œuvre du programme d'action national en matière de gouvernance, Op.Cit, p195.

<sup>114</sup> Rapport sur l'état de mise en œuvre du programme d'action national en matière de gouvernance, Op.Cit,p196.

### 3. Un nouveau code algérien pour la bonne gouvernance :

Les opérateurs économiques commencent ces derniers temps à parler de la bonne gouvernance d'entreprise. La première action initiée en Algérie en vue de vulgariser les principes de la gouvernance d'entreprise est intervenue en 2009 (voire Annexe N°01). Il s'agit de l'édition du code de la bonne gouvernance dont la préparation a été effectuée par le Club Care<sup>115</sup> et le FCE<sup>116</sup>.

Le Code algérien de gouvernance d'entreprise (Goal), a été adapté au contexte économique algérien et il trace les grandes lignes des « standards de gouvernance qui visent à améliorer le respect des principes « d'équité, de transparence, de responsabilité et d'imputabilité ». Il est aussi considéré comme un document de base pour les entreprises algériennes, publiques et privées, qui veulent améliorer leurs performances et leur compétitivité sur le marché intérieur et extérieur, ont expliqué ses initiateurs, à leur tête le Forum des chefs d'entreprises (FCE). Ce nouveau code constitue aussi un moyen pour les PME qui souhaitent opérer leur mise à niveau. « Le Goal est surtout destiné aux PME privées qui aspirent à sauvegarder leur part de marché sur le plan national pour faire face à la concurrence étrangère qui va s'intensifier dans le cadre des différents accords d'association que l'Algérie a ratifiés »<sup>117</sup>, indiquera le président du FCE, M. Réda Hamiani. Le Code algérien de gouvernance d'entreprise et vu par M. Mustapha Benbada comme « une base pour

---

<sup>115</sup> Cercle d'action et de réflexion autour de l'entreprise

<sup>116</sup> Forum des chefs d'entreprise

<sup>117</sup> Article « PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES Un nouveau code algérien pour la bonne gouvernance », quotidien algérien : le soir d'Algérie sur le lien [:http://www.lesoirdalgerie.com/articles/2009/03/12/article.php?sid=80548&cid=2](http://www.lesoirdalgerie.com/articles/2009/03/12/article.php?sid=80548&cid=2)

développer la ressource humaine qui reste l'un des principaux moyens d'aller de l'avant et faire sortir l'économie algérienne d'une économie rentière à une économie productive ». Le ministre espère que le nouveau code pourra participer à l'émergence de plus d'entreprises « championnes » dans le secteur de l'industrie notamment. Il avouera que « malgré les efforts déployés par l'Etat pour soutenir et accompagner les PME, il reste encore des points qu'il faudrait améliorer ». Mustapha Benbada évoque, en fait, le problème de la fiscalité et des contraintes douanières qui créent d'importants obstacles pour l'essor des PME. La modernisation du secteur des assurances et la levée du blocus imposé par les établissements publics sur certaines PME, en matière de crédits à l'investissement, sont considérées par le ministre comme un point nodal sur lequel il faut se pencher. Réda Hamiani ne manquera pas d'évoquer les pertes engendrées par le marché informel qui exerce une concurrence déloyale aux PME qui peinent à vendre leurs produits. Soulevée par certains intervenants, la question de l'ouverture du capital des PME-dont la plupart sont des entreprises familiales, pour certains, l'ouverture du capital des petites et moyennes entreprises peut aider à leur épanouissement et assurer ainsi leur pérennité. L'Association des producteurs algériens de boissons, le FCE le Cercle d'action et de réflexion autour de l'entreprise ont été les précurseurs de cette idée de code que l'ex-ministère de la PME et de l'Artisanat a soutenue en participant à sa concrétisation<sup>118</sup>.

---

118 Article « Petites et Moyennes Entreprises Un nouveau code algérien pour la bonne gouvernance », Op.Cit.



### **3-1- Les reformes des fondamentaux de la gouvernance des entreprises :**

*La codification des relations entre les entreprises et leurs partenaires (actionnaires, employés communautés, fournisseurs, clients):*<sup>119</sup>

- Les droits et obligations des partenaires de l'entreprise sont précisés. De nombreux codes ont été adoptés : code du commerce, code fiscal, code des assurances...

- La protection et la garantie des investissements sont protégées par l'ordonnance n° 01-03 du 20 Aout 2001, ainsi que par divers arrangements multilatéraux ratifiés par l'Algérie, dont la convention créant l'Agence Internationale des Garanties des Investissements entre Etats et ressortissants d'autres Etats.

- Les intérêts des actionnaires sont protégés par le code de commerce qui leur accorde des droits qui sont exercés au sein des assemblées générales ordinaires ou extraordinaires. Les actionnaires *peuvent accéder* à tout document de la société de nature à leur permettre de se prononcer en connaissance de cause sur sa gestion, *désigné et révoquer* les membres du conseil d'administration, *désigner* un ou plusieurs Commissaires aux Comptes pour veiller à la sincérité des documents comptables de la société, *intenter individuellement ou collectivement* l'action sociale en responsabilité contre les administrateurs.

- Le dispositif de protection des intérêts des actionnaires et associés

---

<sup>119</sup> BOUTALEB Kouider, « La problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie », *fseg.univ-tlemcen.dz/larevue07/BOUTALEB%20Kouider.pdf*, page 12.

demeure valable, quelque soit la forme juridique de la société considérée<sup>120</sup>

- Il existe également un important dispositif qui protège les droits des autres partenaires ( créanciers, fournisseurs, administrateurs, employés..) de l'entreprise *Art.4 de l'ordonnance 01-04* relative à la gestion , l'organisation et la privatisation des entreprises publiques qui considère que le capital social est le gage permanent et irréductible des créanciers sociaux, le *Code Civil*, en ce qui concerne le contrat portant sur la propriété, les lois du consommateur, les lois relatives aux relations de travail, à la prévention et au règlement des conflits et à l'exercice du droit syndical qui protège les salariés, le Code du Commerce et les dispositions statutaires qui précisent les relations entre les administrations et la société

#### La responsabilité des entreprises, directeurs et cadres:

- Les entreprises, les institutions de crédits, les établissements financiers et les sociétés d'assurance, publics ou privées, sont soumis au Code de Commerce , aux dispositions du Conseil de le Monnaie et du Crédit , au Code des Assurances, au Code des Impôts , sous peine de sanctions civiles et pénales d'établir dans les délais et selon les mêmes formes et méthodes d'évaluation tous leurs documents comptables certifiés par le commissaire aux compte et de fournir, sous peine de sanctions pécuniaires, les informations non financières à l'Office National des Statistiques (ONS)

- Le contrôle de la conformité des entreprises publiques aux normes

---

<sup>120</sup>BOUTALEB Kouider, « La problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie »,Op.Cit,p13.

prescrites est assuré par les Sociétés de Gestion et de Participation (SGP) dont elles relèvent. L'autre organe de vérification de la comptabilité des entreprises est l'administration fiscale. L'article 75 du Code Fiscal dispose « qu'en aucun cas, les administrations de l'Etat, des wilayas et des communes ainsi que tous les établissements ou organismes quelconques soumis au contrôle de l'autorité administrative, ne peuvent opposer le secret professionnel aux agents de l'administration fiscale, ayant au moins le grade de contrôleur qui leur demande communication de documents de services qu'ils détiennent ». Dans le domaine de la monnaie et des finances, ce rôle de supervision et de contrôle est assuré par la commission bancaire

- Dans le domaine lié à la conformité des normes comptables et d'audit aux pratiques internationales, le plan comptable national actuel datant de 1975 reste inadapté aux impératifs de gestion. D'où la nécessité de sa réforme déjà engagée par les pouvoirs publics et visant à éliminer les différences entre la comptabilité algérienne et les I.A.S notamment les normes générales édictées et les règles de présentation et de consolidation des états financiers.

- La surveillance de l'orientation stratégique et le suivi efficace par le Conseil d'Administration de la gestion des entreprises sont organisés par l'Etat à l'intérieur des lois relatives à la privatisation des entreprises publiques et à la gestion des capitaux marchands. Les Sociétés de Gestion et de Participation mises en place en 2005 et érigées en sociétés par action qui

représentent l'Etat en tant qu'actionnaire unique a le pouvoir d'orientation stratégique des entreprises. Le Conseil d'Administration reste dans cette nouvelle organisation de l'entreprise publique, un organe pivot de l'entreprise. Le Code de Commerce lui attribue les pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société.<sup>121</sup>

### **3-2- Adoption de code d'éthique des affaires :**

- Refonte de la loi sur la concurrence : Le démantèlement des monopoles, l'ouverture du commerce extérieur, la libéralisation des activités économiques et commerciales ont favorisé l'émergence de nouveaux opérateurs économiques et, par conséquent, le développement de certaines pratiques frauduleuses nuisibles tant aux consommateurs qu'à l'économie nationale.

En vue d'éradiquer ce genre de pratiques et d'instaurer une concurrence saine et loyale entre les différents intervenants sur le marché, des dispositions ont été prises par les pouvoirs publics, avec la finalisation de la refonte de la loi relative à la concurrence en instance d'examen par le Parlement.

- Mise en place d'une politique efficace de protection du consommateur :

Les exigences de la mondialisation, l'éradication du marché informel et la concrétisation effective du principe constitutionnel de liberté de commerce et

---

<sup>121</sup> BOUTALEB Kouider, « La problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie », Op.Cit,p14.

d'industrie, ont amené les pouvoirs publics à concevoir et à mettre en œuvre un vaste plan de réformes portant essentiellement sur :<sup>122</sup>

1. l'adaptation et la modernisation de la législation et de la réglementation applicables à la concurrence, aux pratiques commerciales, aux activités commerciales, au registre du commerce et à la protection du consommateur.

Cette action s'est traduite par :

- La promulgation des lois relatives aux règles générales d'importation et d'exportation des marchandises, à la concurrence, aux pratiques commerciales et aux conditions d'exercice des activités commerciales ;

- La promulgation de 23 décrets exécutifs pris en application des textes législatifs précités ; l'adoption par le Conseil des Ministres d'un projet de loi relatif à la protection du consommateur et à la répression des fraudes. Ce texte est actuellement au niveau de l'Assemblée Populaire Nationale ; mise en place du Comité National du CODEX Alimentarius ; adaptation des modalités de contrôle aux frontières de la conformité des produits importés ainsi que celles relatives à l'étiquetage et à la présentation des denrées alimentaires ;

2. Le renforcement de l'encadrement et de la surveillance du marché ainsi que la protection des consommateurs. Dans ce cadre, il a été procédé à la mise en œuvre des mesures suivantes :

- Recrutement de 1.500 cadres universitaires spécialisés dans le domaine de contrôle de la qualité ;

---

<sup>122</sup>Rapport sur l'état de mise en œuvre du programme d'action national en matière de gouvernance, Op.Cit. P214.

- Lancement des études pour la réalisation d'un laboratoire national d'essais pour la prise en charge des analyses des produits industriels ;
- Réalisation et réhabilitation de 13 laboratoires d'analyse de la qualité et de la répression des fraudes ;
- Mise en œuvre du programme de modernisation de l'outil de contrôle approuvé par le gouvernement en 2004 portant sur l'acquisition de 280 véhicules et d'équipement d'inspection et de contrôle préliminaire (225 valisettes).

### **3-3- Mise en place d'une politique efficace de normalisation :**

Mise en conformité de la législation et la réglementation de normalisation avec l'OTC ; révision de la nomenclature des normes homologuées (obligatoires).

**3-4- Résultats attendus :** Compétitivité des entreprises et protection du consommateur, conformité des produits aux normes algériennes et à la réglementation technique.<sup>123</sup>

**3-5- Lutte contre les activités commerciales informelles :** En matière d'encadrement des marchés informels, les services du Ministère du Commerce œuvrent, en relation avec les parties concernées (APC, Dairas, Wilayate, associations professionnelles), à l'insertion de ces espaces dans un cadre organisé (délimitation, aménagement, location avec cahier des charges conformes à la réglementation, etc...).

---

<sup>123</sup> Rapport sur l'état de mise en œuvre du programme d'action national en matière de gouvernance, Op.Cit, p215.

### **3-6- Les actions engagées portent sur :**

- Le recensement au niveau des wilayas des espaces abritant les activités non sédentaires ou informelles avec une évaluation sommaire des intervenants qui exercent ;
- La mise en conformité par arrêté de wilaya des marchés activant sans assise réglementaire ;
- La prise en charge et l'étude des propositions émanant des APC concernant la régularisation de marchés non sédentaires en activité ou la création de nouveaux espaces destinés à insérer les intervenants informels dans le circuit légal ;
- La récupération et la réhabilitation par les APC d'un certain nombre de surfaces commerciales des entreprises dissoutes (ASWAK, EDGA...) et leur affectation à des intervenants informels ou jeunes chômeurs ;
- L'implication de l'UGCAA dans la réalisation de projets commerciaux avec la participation financière des futurs bénéficiaires et la contribution des autorités locales, notamment pour les assiettes foncières ;
- L'encouragement des promoteurs privés à investir dans la réalisation d'infrastructures commerciales.

D'une manière générale, les actions engagées au niveau local restent en deçà des objectifs visés au regard de l'ampleur prise par les activités non sédentaires et des dysfonctionnements multiples qui en résultent.

La faiblesse au niveau local d'une politique significative et soutenue de modernisation, d'organisation et de généralisation des espaces commerciaux conformes et intégrés aux ensembles urbanistiques, affecte les efforts visant à contenir et à encadrer les activités commerciales informelles.

Cette situation est amplifiée par deux contraintes récurrentes, liées à la fragilité financière des collectivités locales et l'indisponibilité de terrains d'assiettes nécessaires à l'implantation de nouveaux projets. L'implication du secteur privé est de nature à susciter des investissements dans le secteur des infrastructures commerciales.

### **3-7-Lutte contre la corruption, Protection des droits de propriété :**

- INAPI pour la protection industrielle :

- promouvoir les avantages de la politique de protection et de brevetage auprès des entreprises industrielles, des universités...

- contribuer à la protection de la production nationale par la lutte contre la contrefaçon en relation avec les institutions de la lutte contre la contrefaçon (Douanes, Gendarmerie, Police, Justice) ;

- servir de point de liaison entre les inventeurs et les entreprises industrielles.

- encourager les inventeurs et innovateurs et stimuler l'innovation par toute forme possible (prix, foires nationales et internationale...) ;<sup>124</sup>

---

<sup>124</sup> Rapport sur l'état de mise en œuvre du programme d'action national en matière de gouvernance, Op.Cit , p216.



- permettre et encourager l'innovation par l'exploitation des données existantes à l'INAPI notamment en matière de brevets tombés dans le domaine public ;

- promouvoir et développer les relations avec les chambres de commerce et d'industrie, les universités et les centres de recherches développement ;

- valoriser la protection de la production nationale par la promotion de la protection des droits de propriété industrielle des entreprises nationales à l'étranger.

- Amélioration de la transparence des comptes sociaux :

La publication légale des comptes sociaux des sociétés et établissements financiers a été décentralisés pour permettre aux entreprises concernées de s'acquitter de cette obligation au niveau de la Wilaya d'implantation.

En effet, et en vertu des dispositions du Code du Commerce et de la Loi n°04-08 du 14 août 2004 relatives aux conditions d'exercice des activités commerciales, toutes les personnes morales doivent procéder à la publication légale de leurs comptes sociaux, dans le mois qui suit leur adoption par l'Assemblée Générale.

Le dépôt des comptes sociaux auprès du Centre National du Registre du Commerce vaut publicité.

- Amélioration de l'accès à l'information et de son circuit :

Deux (02) projets complémentaires sont en cours de réalisation par le Centre National du Registre du Commerce et ayant trait à la mise en œuvre d'un réseau télématique et d'un système de gestion électronique des documents

archivés Système (G.E.D). La mise en service de ce projet est intervenue dès le mois de juin 2007,

• Actions en direction des supports et de l'organisation de l'information :

1. Création par le secteur des Postes et des Technologies de l'Information et de la Communication, de trois académies d'enseignement en ligne qui dispensent des formations liées au développement et à l'utilisation de logiciels de gestion ;
2. Introduction d'un nouveau système comptable et financier : Norme International Financial Reporting Standards (IFRS)-International Accounting Standards (IAS) ;
3. Obligation faite aux entreprises de mettre en place une cellule audit et contrôle interne ;
4. Réévaluation des immobilisations des entreprises ;
5. Elargissement aux SARL de l'obligation de disposer d'un commissaire aux comptes ;
6. Action permanente qui consiste à tenir des assemblées générales et des conseils d'administration ;
7. Autorisation pour l'exploitation de la voix IP ;
8. Etablissement de programme PME/Université pour la création d'incubateurs ;
9. Réalisation d'études de branches pour mieux connaître les PME ;
10. Organisation de foires et salons nationaux et internationaux ;
11. Création de banques de données avec mise en ligne d'une offre foncière de plus de 200 actifs (ANIREF.DZ) ;

12. Elaboration et finalisation du décret exécutif fixant les modalités d'élaboration et de mise en œuvre des plans internes d'intervention par les exploitants des installations industrielles ;
13. Promotion de la sécurité dans les établissements industriels ;
14. Formation de cadres dans les méthodes d'évaluation des risques ;
15. Formation d'auditeurs sécurité : audit interne, audit tierce partie ;
16. Formation en intervention d'urgence ;
17. Réalisation du Réseau Intranet Gouvernemental, achevé par la mise en boucle en fibre optique, de la plateforme centrale contenant les serveurs de service et les bases d'information de réseaux locaux dans 50 institutions et établissements publics.<sup>125</sup>

---

<sup>125</sup> Rapport sur l'état de mise en œuvre du programme d'action national en matière de gouvernance, Op.Cit, p217-218.

## SECTION II : Les reformes de l'économie Marocaine

### 1. Evolution du tissu économique :

L'économie marocaine depuis les années 1960 était réputée libérale même si le rôle de l'Etat était dominant. Le libéralisme affiché, et mis en place partiellement, a été encadré par des politiques économiques de protection et d'étatisation de la société<sup>126</sup>.

Depuis son indépendance en 1956, le Maroc a axé son développement essentiellement sur l'agriculture, les ressources minières et le phosphate. L'agriculture représente entre 15% et 20% du PIB ; elle emploie 40% de la population active et produit 30% des revenus à l'exportation en 1999. L'économie marocaine est donc lourdement dépendante de facteurs climatiques tels que la sécheresse qui provoque une fluctuation du produit intérieur brut (PIB).

Ainsi la pluviométrie représente un véritable baromètre de l'économie marocaine. En outre, l'agriculture, la pêche et le tourisme constituent des secteurs clés.

Toutefois les principales sources de devises étrangères restent les transferts des marocains résidant à l'étranger (MRE) et le tourisme. En dépit de la prédominance du secteur primaire, il est important de noter l'effort considérable en matière de diversification de l'économie. Ainsi le Maroc a développé une industrie de textile qui réalise de bons résultats et s'exporte avec

---

<sup>126</sup>Hicham BELKADI «Le gouvernement d'entreprise au Maroc » ; Mémoire du *Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Ingénierie Financière*, Université de Bretagne Occidentale, 2002-2003, p 07.

succès. Les autres industries significatives incluent, l'agroalimentaire, l'acier et le ciment, l'assemblage de véhicules, l'industrie pharmaceutique et la chimie, les produits électroniques et électriques. Enfin, l'industrie de communication connaît une expansion rapide et attire bon nombre d'investisseurs étrangers.

### **1-1- Atouts et handicaps de l'économie marocaine :**

Le Maroc a une économie mixte avec la coexistence d'un secteur public et privé. Toutefois, alors que le pays est en passe de se convertir à l'économie de marché, il connaît l'émergence d'un secteur privé de plus en plus large. Plusieurs sociétés publiques ont d'ores et déjà été privatisées et un nouveau programme de privatisation a été mis en place. D'après la revue « World Outlook », le Maroc est le cinquième plus grand marché dans les régions du moyen orient et de l'Afrique du Nord (MENA). Le Maroc dispose d'atouts qui peuvent accélérer son développement économique et attirer les investisseurs étrangers :

- Le Maroc affiche une stabilité politique et institutionnelle remarquable. De plus, étant situé au sud de la méditerranée à 14 kilomètres de l'Espagne, il dispose d'une situation géographique stratégique, d'autant plus que l'Union Européenne représente son premier partenaire économique.<sup>127</sup>

- Une économie ouverte : Depuis 1993, les pouvoirs publics marocains se sont attachés à optimiser l'environnement juridique des affaires à travers la réforme du droit des sociétés (SA, SARL)<sup>128</sup>, la mise en place des tribunaux de commerce et des tribunaux administratifs, la promulgation d'une loi sur la

---

<sup>127</sup> Hicham BELKADI, Op.Cit, p8.

<sup>128</sup>Loi N° 17-95 relative aux sociétés anonymes

concurrence<sup>129</sup> , par la refonte des textes régissant la bourse des valeurs<sup>130</sup>, l'harmonisation au niveau comptable par l'adoption d'un nouveau plan comptable<sup>131</sup> .

## **2. Programme de privatisation :**

Depuis 1996, l'économie marocaine est libérale même si le rôle de l'état est non négligeable. Mais ce n'est qu'après un PAS<sup>132</sup> particulièrement douloureux que l'état choisit le désengagement. A cet égard l'une des décisions les plus importantes était le lancement du programme de privatisation. Ce dernier fait suite à l'établissement d'un constat de carence concernant la performance des entreprises publiques.

Le programme de privatisation, composante essentielle de la politique de libéralisation économique suivie par le Maroc, est jugé par son impact sur la situation des finances publiques et l'accroissement des performances des entreprises privatisées<sup>133</sup>. Les objectifs de ce programme consistent dans l'allègement des charges du budget de l'Etat, la limitation et la gestion de la concentration capitaliste et la chance à donner à de nouveaux entrepreneurs.

Depuis la mise en œuvre du programme, en 1993 (loi 39-89) les recettes cumulées des ventes s'élèvent à 39,4 milliards d'Euros.

S'agissant du problème du sort des dirigeants des entreprises privatisées,

---

<sup>129</sup>Loi 6-99 sur la liberté des prix et de la concurrence

<sup>130</sup>Loi n° 1-93-211, loi n° 1-93-212 et loi n° 1-93-213

<sup>131</sup>Loi du 30 décembre 1992

<sup>132</sup> Programme d'Ajustement Structurelle

<sup>133</sup> Hicham BELKADI, Op.Cit, p 11.

dans la majorité des cas, les repreneurs des entreprises privatisées, dans leur stratégie de développement gardent en place les dirigeants et cadres de ces entreprises en s'appuyant sur le dynamisme et l'expérience de ceux-ci tout en cherchant à adapter la gestion de ces entreprises aux enjeux à venir. Néanmoins, même s'ils restent en place, les dirigeants des entreprises privatisées qui autrefois étaient nommés par le roi risquent de perdre les avantages dont ils bénéficient (autorité, immunité, influence, pouvoir...) et doivent par conséquent se soumettre aux règles de gouvernance des entreprises privées.

Le processus de privatisation doit se poursuivre à un rythme soutenu au cours des prochaines années. Il favorisera l'assainissement, la restructuration et la transparence et représentera un apport important en devises. Aujourd'hui, la question-clé de ce changement n'est pas tant de privatiser les firmes que d'améliorer les structures de gouvernement d'entreprise.<sup>134</sup>

### ***3. PME/PMI au Maroc et gouvernement d'entreprise :***

Il est important de souligner le caractère relatif qui caractérise la taille d'une entreprise en fonction notamment de l'activité exercée et des caractéristiques de l'économie du moment. Plusieurs définitions sont données aux PME; certaines à caractère conceptuel, d'autres sont chiffrées. Conceptuellement, la PME/PMI est souvent définie comme une entreprise familiale indépendante à pouvoir de marché limité et où le chef d'entreprise dirigeant assume de fait les principales responsabilités de gestion quelle que soit la forme juridique de l'entité. Au plan

---

<sup>134</sup> Hicham BELKADI, Op.Cit,p11.

quantitatif, la charte relative à la promotion des PME (Loi 53-00 du 23/07/02) retient la définition légale suivante: « *Est définie comme PME une entreprise gérée par des personnes physiques propriétaires et dont le capital n'est pas détenu à plus de 25% par une personne morale ou un investisseur institutionnel* ». <sup>135</sup>

La PME/PMI se caractérise par la propriété familiale du capital et par un système d'objectifs qui intègre les intérêts de la famille et ceux de l'entreprise. Il en résulte une forte concentration du pouvoir de management entre les mains des entrepreneurs propriétaires et dirigeants (EPD). Propriété et management sont conjoints. La PME/PMI se caractérise aussi par un faible pouvoir de marché et des styles de management multiples. Ces derniers peuvent être fermés avec des visions stratégiques vivrières ou rentières, ou au contraire, ouverts avec des visions stratégiques privilégiant le développement de l'entreprise. La théorie de la gouvernance d'entreprise ne peut être appliquée ni perçue dans la PME/PMI comme elle le serait dans la grande entreprise.

Le système de gouvernance pour la grande entreprise suppose que les dirigeants d'entreprise soient contraints dans leurs décisions et actions par des mécanismes disciplinaires internes et externes. Ces mécanismes doivent permettre de sécuriser les actionnaires mais aussi toutes les parties prenantes à l'entreprise (dirigeants, créanciers, partenaires commerciaux, salariés, état et collectivités...) dans leurs transactions et relations avec l'entreprise. Les mécanismes externes sont des mécanismes de marché, de contrepouvoirs, de

---

135 Houda ELBOUCHTAOUI, « Les enjeux du gouvernement d'entreprises au Maroc », Université Pierre Mendès-France de Grenoble délocalisé à IMADÉ, 2005  
<http://www.memoireonline.com/>.



réglementation etc. Alors que les mécanismes internes sont liés aux règles et conditions d'exercice du pouvoir de direction notamment au niveau du conseil d'administration (composition, indépendance des membres, surveillance mutuelle,..).<sup>136</sup>

### **3-1- La relation actionnaires - dirigeants :**<sup>137</sup>

Cette relation est fondamentale dans le système de gouvernance de la grande entreprise, mais elle semble l'être beaucoup moins au niveau de la PME/PMI, sauf cas spécifiques. La relation Actionnaires - dirigeants de PME/PMI ne peut être pensée de la même manière que dans la grande entreprise du fait notamment de la propriété familiale du capital et de la non séparation du pouvoir de direction et de la propriété. Même dans les PME/PMI à statut de SA, le rôle du conseil d'administration est symbolique et demeure prédominé par le pouvoir familial. Cette situation induit des risques élevés de non gouvernance, d'abus de pouvoir et de confusion de patrimoines parfois au détriment de l'entreprise et de ses parties prenantes. La PME n'étant généralement pas cotée sur le marché boursier, le droit des actionnaires minoritaires se trouve réduit au bon vouloir de l'actionnaire majoritaire.

Certaines PME/PMI ouvrent leur capital à des actionnaires externes, en particulier financiers (capital risque, Investisseurs financiers...) dans le cadre de contrats ou de pactes d'actionnaires. Ces pactes veillent à la mise en place de

---

<sup>136</sup> Houda ELBOUCHTAOUI, Op.Cit. <http://www.memoireonline.com/>.

<sup>137</sup> Taoumi Mustapha, « La gouvernance d'entreprise dans la PME marocaine », p 08 ; <http://www.abhatoo.net.ma> .

règles de bonne gouvernance (décisions stratégiques, entrée et sortie de dirigeants, transparence et information, protection des intérêts des minoritaires...) ; - Certains EPD de PME/PMI confient la gestion de leur entreprise à des dirigeants salariés externes à la famille et mettent en place un cadre de gouvernance permettant le suivi et le contrôle de leurs intérêts.

### **3-2- La relation entreprise - salariés :**

L'analyse des relations entreprise - salariés est un autre champ important de la spécificité de la gouvernance des PME/PMI. - Dans la PME/PMI, l'interférence du capital et du pouvoir familial peut pivoter ces relations au détriment du salarié compétent et par suite au détriment de la performance de l'entreprise. Le système d'évaluation, de motivation peut faire l'objet d'une opacité destructrice de valeur. - A l'opposé, toujours dans la PME/PMI ouverte et dynamique, la mise en valeur des compétences, la proximité décideurs-exécutants, la flexibilité, le développement d'un esprit et d'une implication maison et la motivation par le mérite peuvent conduire à la performance. Les salariés conditionnent l'efficacité, la productivité et la performance de ces derniers et seraient créateur de valeur.

### **3-3- les relations PME/PMI - parties prenantes :**

La gouvernance d'entreprise peut être évaluée, à travers notamment le respect des contrats et engagements avec les clients, fournisseurs et autres partenaires. En particulier, les relations de crédit commercial interentreprises semblent contraindre plus fortement les dirigeants de PME/PMI. La faible gouvernance des PME/PMI sur ce plan au Maroc, semble préoccupante et fortement

destructrice de valeur. Elle induit l'appréciation de la gouvernance du système judiciaire (tribunaux de commerce) dans ses relations avec les justiciables qui conditionne son efficacité au profit ou au détriment du tissu économique et juridique. La relation banque - PME/PMI semble véhiculer des mécanismes disciplinaires fortement contraignants pour les dirigeants propriétaires de PME/PMI. L'analyse de la gouvernance dans ces relations doit s'interroger sur leur optimalité au regard des intérêts divergents des créanciers et ceux des dirigeants propriétaires de PME/PMI.

En dernier lieu, on peut dire que les relations PME/PMI avec les autres parties prenantes semblent se caractériser par une faible gouvernance.<sup>138</sup>

---

<sup>138</sup>Taoumi Mustapha, Op.Cit, pp08-09.

## **SECTION III : Les reformes de l'économie Tunisienne**

### **1. Evolution du tissu économique : <sup>139</sup>**

Après l'indépendance en 1956, la Tunisie a essayé de se décoloniser économiquement du contrôle français. A cet effet, l'agriculture a été favorisée alors que l'industrie a été négligée, sauf qu'en 1960 un accord été signé avec la France afin de récupérer les Biens fonds, ce qui a conduit au contrôle absolu des secteurs clefs tels que l'industrie, les services et l'infrastructure et ensuite la prise en mains de la direction du secteur bancaire, et la nationalisation des sociétés d'électricité, de gaz et des eaux.

Un autre objectif a été celui du maintien d'une politique libérale basée sur la promotion de l'investissement et du commerce extérieur.

En 1961 les responsables politiques optent pour une stratégie socialiste à part entière qui a répercuté le contrôle de l'état sur tous les domaines de l'économie.

Durant la période 1962-1972 des plans triennaux et quadriennaux de développement ont été mis en place afin de soutenir le secteur industriel en investissant directement dans certains projets existants, tels que le traitement des phosphates, les usines de traitement à Gabès et Sfax, une raffinerie de pétrole à Bizerte ainsi que l'expansion de la production de ciment et d'acier du pays.

La troisième phase qui a été considérée comme étant une politique de transition vers l'économie de marché durant la période 1970-1976, le nouveau ministre de

---

<sup>139</sup> André Wilmots, De Bourguiba à Ben Ali. L'étonnant parcours économique de la Tunisie (1960-2000), éd. L'Harmattan, Paris, 2003, p. 44.

l'économie, annonce la nouvelle politique de développement qu'il a l'intention de mener :

- Le gouvernement doit maintenir le contrôle sur le secteur primaire tout en ouvrant le reste de l'économie au secteur privé.
- Il est nécessaire de rétablir une économie de marché.
- L'agriculture doit être prioritaire pour le développement de l'économie entière.
- Dans le secteur industriel, la priorité doit être accordée à l'industrie légère et aux PME, en plaçant la rentabilité et le coefficient de main d'œuvre au premier plan.
- L'investissement extérieur doit être activement soutenu.

Par ailleurs il a mis en place la première loi offrant des incitations aux investisseurs étrangers, en lui accordant plusieurs avantages tels que la réduction fiscale, l'importation hors taxes de biens d'équipements. D'autre part l'industrialisation Offshore a été promue sous le décret **73-19**, par lequel l'Agence de la Promotion de l'Industrie ( A P I ) a été chargée de promouvoir les nouvelles opportunités d'investissements et de moderniser les procédures d'investissement en introduisant des investisseurs potentiels aux mécanismes législatifs, et la création de zones industrielles et aussi sujette à une concurrence ouverte depuis **1973** année à laquelle le gouvernement a fondé l'A.F.I ( l'Agence Foncière Industrielle) chargée de faciliter la création et l'équipement de ces zones.

Jusqu'en **1994**, l'A.F.I a réalisé **43** zones industrielles, surtout situées le long des côtes.

A la fin de **1977**, **54%** des nouveaux investissements et **87%** des emplois créés étaient dans les secteurs du textile, de l'industrie de l'habillement et du cuir.

En réalité, le retour à une économie de marché, tel qu'annoncé par le ministre de l'économie était moins décisif qu'il ne paraissait.

La Tunisie avait en effet largement maintenu le subventionnement des prix ; le secteur financier était entièrement géré par le gouvernement et l'économie était protégée par des droits de douane très élevés et des restrictions d'importation.

Pendant les années 70, l'économie tunisienne a eu des résultats positifs grâce aux deux chocs pétroliers qui ont fait augmenter les prix du pétrole et du phosphate, mais aussi grâce à une production agricole en hausse et des recettes touristiques plus élevées.

## **2. Programme de privatisation :**

C'est en 1986, que le régime tunisien, pays emprunteur vis-à-vis des institutions internationales de crédit, avait accepté, dans un contexte de crise économique et social grave, la mise en œuvre d'un plan d'ajustement structurel (PAS) sous la tutelle des institutions de Bretton Woods (le Fonds monétaire international et la Banque mondiale). Par la suite, face à l'échec du premier PAS, il a dû se résigner, une seconde fois, à la mise en œuvre d'un second PAS, sous couvert de la politique de partenariat avec l'Union européenne (UE).

Les privatisations, qui constituent la pierre angulaire du PAS, toujours exigées par la Banque Mondiale et le FMI, sont un phénomène récent en Tunisie. Elles furent amorcées avec beaucoup de précaution, voire de réticences en 1987, mais elles connaissent depuis quelques années, sous l'effet de l'AAUE (l'Accord d'association l'Union européenne, conclu, en 1995, entre l'état tunisien et l'UE.) un véritable succès.

La Tunisie, dont l'Economie est entièrement tournée vers la libéralisation et l'économie de marché, reconnaît aujourd'hui que la privatisation est un élément majeur du développement économique.<sup>140</sup>

### **2-1-Cadre juridique de la privatisation :**

- Les lois :

- La Loi N° 89-9 du 1/02/1989 relative aux participations, entreprises et établissements publics telle que modifiée et complétée par la loi N° 94-102 du 01/08/1994, la loi N° 96-74 du 29/07/1996, la loi n°99-38 du 03/05/1999, la loi N° 2001-33 du 29/03/2001 et la loi N°2006-36 du 12/06/2006.

#### Principales dispositions de la loi 89-9 :

- Définition du concept d'« entreprises publique » ;
- Critère d'éligibilité des entreprises publiques à la restructuration ;
- Autorisation à l'Etat de céder ses parts dans le capital des entreprises publiques ;

---

<sup>140</sup> Anis Somai , « La politique de privatisation en Tunisie », [investir-en-tunisie.net/pdf/Politique\\_de\\_privatisation1.pdf](http://investir-en-tunisie.net/pdf/Politique_de_privatisation1.pdf),p01.

- Création de la commission d'assainissement et de restructuration des entreprises ;
- Possibilité de vente en blocs d'actions par appel d'offres sur cahier des charges à une personne physique ou morale ou à un groupe de personnes physiques ou morales.
- La loi n° 85-109 du 31 décembre 1985 portant création d'un fonds spécial du Trésor (fonds de restructuration du capital des entreprises publiques) telle que modifiée par la loi n°89-115 de la 30/12/1989 portant loi des finances pour l'année 1990.

Principales dispositions de la loi 85-109 :

Cette loi a prévu dans son article 79 la création d'un fond spécial du Trésor "Fond de Restructuration du Capital des Entreprises Publiques" (FREP) destiné à réorganiser les prises de participation de l'Etat dans le capital des entreprises publiques, et éventuellement à contribuer à la couverture des besoins d'assainissement des entreprises publiques. Le champ d'intervention du FREP a été élargi par la loi n° 89-115 du 30 décembre 1989.

- Les Décrets :
- Décret N° 96-270 du 14/02/1996 fixant les attributions du Ministère du Développement Economique tel que modifié par le décret N° 96-1225 du 01/07/1996 ;
- Décret N° 96-271 de la 14/02/1996 portant organisation du Ministère du Développement Economique tel que modifié et complété par le décret N° 96-1226 du 01/07/1996 ;



- Décret N° 97-410 du 21/02/1997 fixant la composition de la CAREPP ainsi que la composition et les attributions du CTP tel que modifié et complété par le décret N° 98-1440 du 13/07/1998 ;
- Décret n°2000-2280 du 10/10/2000, relatif aux modalités de nomination et aux conditions de rémunération des liquidateurs des établissements et entreprises publiques et aux modalités et procédures d'approbation du programme de liquidation ;
- Décret N° 2002-2130 du 30/09/2002 relatif au rattachement de structure relevant de l'ex-ministère du développement économique au premier ministère.<sup>141</sup>

## **2-2- Les principes de la privatisation en Tunisie s'articulent autour de deux axes :**

- La préservation de l'intérêt général : La privatisation ne se limite pas à un simple transfert de propriété du secteur public au secteur privé ni à la recherche de la maximisation des recettes des privatisations. L'Etat est attentif à deux éléments essentiels de la privatisation : la pérennité de l'entreprise à privatiser et la préservation du plus grand nombre d'emplois compatibles avec les critères d'efficacité et de rentabilité de ladite entreprise. L'Etat porte également son intérêt sur le bon fonctionnement des mécanismes du marché dans lequel évolue l'entreprise à privatiser, afin notamment, d'éviter les situations de monopole.

---

<sup>141</sup> Anis Somai, Op.Cit, p03-04.

• La transparence du processus de privatisation : La réglementation en vigueur en matière de privatisation consacre les pratiques suivantes :

- L'appel à la concurrence ;
- La publicité essentiellement par le biais d'appel d'offre
- L'évaluation effectuée par des professionnels, spécialistes en la matière

La loi 89-9 du 1er février 1989 a prévu des avantages particuliers aux acquéreurs ainsi qu'aux salariés et anciens salariés des entreprises à participations publiques.<sup>142</sup>

### **3. Contexte de gouvernance d'entreprise :**

Le concept de *corporate governance* fut connu de quelques personnalités et universitaires proches des marchés internationaux vers la fin des années 90. Il ne fut abordé d'une façon formelle qu'à partir de 2004 à travers deux principales manifestations<sup>143</sup> dont l'objectif était d'étudier les caractéristiques de la gouvernance à l'étranger et en Tunisie afin d'identifier les axes d'améliorations et les recommandations spécifiques à l'environnement tunisien. Par la suite, de nombreuses études empiriques<sup>144</sup> ont essayé d'établir un état des lieux de la gouvernance des entreprises tunisiennes. Il en ressort que le marché

---

<sup>142</sup> Anis Somai, Op.Cit, p05.

<sup>143</sup> Les deux principales manifestations sont :

- Séminaire organisé par la Cellule des jeunes membres de l' « Institut Arabe des Chefs d'Entreprise » en octobre 2004 sous le thème « La gouvernance d'entreprise en Tunisie : Responsabilité et Ethique » ;
- Colloque international de septembre 2006 sous l'intitulé : « Gouvernance, Performance et création de valeur : Les défis de l'entreprise tunisienne » conduit par l'Institut Français des Administrateurs (IFA).

<sup>144</sup> Notamment :

- OMRI(A), « Système de gouvernance et performance des entreprises tunisiennes », Revue Française de Gestion, p 85-100,2002 ;

financier tunisien est caractérisé par une forte concentration de la propriété à majorité familiale ou étatique, ce qui explique l'existence d'une relation étroite, positive, entre la performance et le pourcentage du capital détenu par le dirigeant, la présence des actionnaires majoritaires, l'ancienneté du dirigeant et la taille du conseil d'administration. Il en ressort que les entreprises tunisiennes ont une structure de direction moniste, avec une concentration du pouvoir entre les mains d'une seule personne à savoir le président directeur général. Face à une telle situation, le contrôle du dirigeant par le conseil d'administration est inefficace, et le recours aux mécanismes de contrôle externe est une pratique absente en Tunisie. Toutefois, cette situation est entrain de changer vu le besoin de la Tunisie en capitaux étrangers et l'ouverture de son économie aux marchés mondiaux qui conduiront à reconstituer le modèle existant. A cet effet, plusieurs réformes se sont succédé depuis 2000 s'inscrivant dans un contexte de modernisation de l'économie et d'ouverture visant à aligner la législation sur les principes de la « Corporate governance » posés par les investisseurs internationaux. La loi 205-96 du 18 octobre 2005, sur la sécurité financière et la Loi n°2009-16 du 16 mars 2009 modifiant et complétant le code des sociétés commerciales constitue un grand pas vers le renforcement de la transparence financière.

---

- OMRI(A) et MEHRI (B), « Conseil d'administration et performances des entreprises tunisiennes », Centre Africain de formation et de recherche administrative pour le développement (CAFRAD), 2003.

Le législateur tunisien n'a jamais été à la traîne.<sup>145</sup> Les lois tunisiennes ont toujours été en phase avec l'environnement national et international. La législation afférente à la gouvernance d'entreprise est assez conséquente. La loi 2005 relative à la sécurité des transactions financières a vu le jour dans un contexte économique ébranlée par quelques affaires de corruption et de mauvaise gestion, comme l'affaire Batam ou les affaires de plusieurs autres sociétés passées sous silence, ou encore la multiplication des crédits impayés et l'évasion fiscale qui fait désormais légion en Tunisie.

Il faut rappeler que la loi sur la sécurité financière promulguée en 2005 en Tunisie, n'est pas la première en la matière. En réalité, plusieurs lois et textes juridiques ont été promulgués les années précédentes afin de garantir plus de transparence quant aux transactions financières. On peut citer les dispositions des articles 262 du code des sociétés commerciales, l'arrêté des ministres de l'économie nationale et des finances portant homologation du barème des honoraires des experts comptables et des commissaires aux comptes de sociétés de Tunisie, telle que modifié par l'arrêté des ministres des finances et de l'économie nationale du 23 janvier 1995, et la loi n°2002-16 du 04 février 2002, portant organisation de la profession des comptables.

---

<sup>145</sup>La Gouvernance D'entreprise En Tunisie : Un Cadre Législatif Étoffé Et Un Constat Mitigé,<http://www.iace.tn/articles/la-gouvernance-dentreprise-en-tunisie-un-cadre-legislatif-etoffe-et-un-constat-mitige-2/>

La mise en place en 1997, d'un nouveau plan comptable destiné aux entreprises tunisiennes est certainement l'une des plus grandes réformes réalisées ces quinze dernières années.

A travers le renforcement du contrôle interne, la loi sur la sécurité financière devrait permettre de produire une information financière de meilleure qualité et ainsi d'accéder aux demandes du marché pour une plus grande transparence.

### **3-1-La loi de la sécurité des transactions financières (2005) :**

La Tunisie n'a jamais été à l'écart des transformations, ni des mutations internationales ; elle a tenté de suivre les différentes évolutions tant bien à l'échelle nationale qu'à l'échelle internationale.

La loi sur la Sécurité des Transactions Financières en Tunisie repose principalement sur une responsabilité accrue des dirigeants, sur un renforcement du contrôle interne et sur une réduction des sources de conflits d'intérêt. Les nouveautés apportées par cette loi, largement inspirée de la loi Sarbanes-Oxley (États-Unis) sont assez nombreuses. La loi 2005 a essayé de renforcer la crédibilité des informations financières présentées par les entreprises. Outre les sociétés anonymes, cette loi s'est intéressée même aux sociétés à responsabilité limitée (SARL), où il suffit qu'un ou plusieurs associés détenant au moins 20% du capital en fassent la demande, pour qu'un commissaire aux comptes soit désigné. Dans un souci d'indépendance, le mandat des commissaires aux comptes ne peut être illimité dans le temps, il ne peut voir son mandat renouvelé plus de 3 fois s'il est une personne physique, et 5 fois s'il revêt la forme d'une société d'expertise, à condition de changer de

professionnel et d'équipe intervenante au moins après 3 mandats. Pour plus de transparence, la loi 2005 exige des organes de direction et des chargés des affaires comptables et financières des sociétés commerciales d'attester auprès des commissaires aux comptes qu'ils avaient été des plus vigilants et prudents pour présenter des états financiers exhaustifs et conformes à la législation en vigueur.<sup>146</sup>

L'accent a été surtout mis sur le droit des actionnaires, où le Conseil du Marché Financier (CMF) doit être informé des résolutions adoptées par le conseil ainsi que l'état d'évolution du capital, le bilan après affectation du résultat et les états financiers lorsqu'ils avaient subi des modifications, dans un délai ne dépassant pas les 30 jours depuis la tenue de l'assemblée générale ordinaire, pour les sociétés faisant appel public à l'épargne. La création d'un comité permanent d'audit, devient une obligation pour ces sociétés où PDG, DG et DGA ne peuvent faire partie de ce comité. D'autre part, cette loi a présenté un ensemble de dispositions qui viseraient la divulgation des informations financières lors des assemblées générales, où un délai minimum de 15 jours est exigé avant la tenue de l'assemblée, pour l'envoi au CMF et à la BVMT d'une copie de l'ordre du jour et un projet des décisions qui seront soumises à la discussion. Les décisions prises, l'évolution du capital, les états financiers consolidés, etc. doivent faire l'objet de publications au journal du CMF, ainsi que dans un quotidien de la place.

---

<sup>146</sup> La Gouvernance D'entreprise En Tunisie : Un Cadre Législatif Étoffé Et Un Constat Mitigé, Op.Cit.

La finalité de la loi 2005 sur la sécurité financière est de mettre sous l'autorité et le contrôle du CMF, les établissements exerçant l'activité de gestion de portefeuilles de valeurs mobilières pour le compte de tiers, ainsi que leurs dirigeants et le personnel soumis. Le but ultime recherché est de veiller au respect des intérêts des clients, de défendre et d'exiger l'indépendance des gestionnaires et de ne pas surtout avancer la priorité des intérêts des actionnaires.

Les dispositions de la loi n°96-2005 se sont voulues être des plus exhaustives et des plus précises possibles afin de garantir un maximum de transparence et de clarté. L'accent a été mis surtout sur le volet humain en considérant que les commissaires aux comptes sont désormais mandatés pour assumer un rôle de contrôle, de régulateur, de tireur d'alerte et de prévention. Les limites allouées aux mandats d'audit, la séparation des services de contrôle et de conseil, etc., ont été évoquées également dans cette loi.

Les obligations attribuées aux commissaires aux comptes confèrent à son travail une responsabilité accrue où le commissaire aux comptes se trouve dans l'obligation d'examiner le système de contrôle interne des entreprises auditées, d'en tenir compte dans la planification et l'exécution des travaux de vérification, d'en faire mention dans leur rapport d'audit, et de notifier au CMF tout fait de nature à mettre en péril les intérêts de la société où des porteurs de ses titres, pour les sociétés faisant appel public à l'épargne.

Une première évaluation quantitative de cette loi a été faite par le ministère des finances, en collaboration avec le CMF et l'OECT. Il ressort de cette évaluation

que "89,5% des sociétés concernées ont désigné un commissaire aux comptes, que toutes les entreprises concernées ont appliqué le principe de rotation et que toutes les sociétés faisant appel public à l'épargne ont désigné un comité d'audit. La proportion d'entreprises ayant respecté l'obligation de publier tous les trois mois leurs indicateurs d'activité a progressé significativement en 2009 du premier trimestre (92%), au second (98%), au troisième (100%) avant de baisser légèrement durant le quatrième (96%). Pour les états financiers annuels la proportion des sociétés publiant les leurs dans les temps est passée de 71% en 2007, à 86% en 2008 et à 88% en 2009".<sup>147</sup>

### **3-2- La loi n°2007-69 relative à l'initiative économique :**

Depuis plusieurs années, la Tunisie a pris conscience de l'importance de l'encouragement de l'initiative personnelle privée. De nombreuses lois ont ainsi été promulguées, dont la loi sur l'essaimage. La loi 2007 relative à l'initiative économique, vient s'ajouter aux lois déjà existantes. Outre les dispositions relatives aux facilités accordées pour le lancement des projets et de création des entreprises, à la simplification des procédures administratives, à la facilitation du financement, à la formation professionnelle, aux mesures d'accompagnement à caractère social, ou encore à l'encouragement du développement régional, cette loi a présenté des dispositions de protection des actionnaires et des associés. À titre d'exemple, les actionnaires qui détiennent moins de 10 % du capital social, ont la possibilité d'annuler toute décision jugée

---

<sup>147</sup> La Gouvernance D'entreprise En Tunisie : Un Cadre Législatif Étoffé Et Un Constat Mitigé, Op.Cit.



contraire aux statuts et qui porterait atteinte aux intérêts de la société. De fait, aucune partie ne peut avancer ses intérêts ou les intérêts des tiers sur ceux de la société ou des actionnaires. De même, en cas de doute ou de suspicion sur la véracité de certaines opérations ou décisions prises, le législateur a donné la possibilité aux actionnaires de se référer soit individuellement, soit collectivement au juge des référés pour la désignation d'un expert ou d'un collège d'experts pour examiner une ou plusieurs opérations de gestion, à condition de détenir au moins 10% du capital.

D'autres articles de cette loi encadrent les opérations d'encouragement de redressements des entreprises ainsi que leurs transmissions. Il est question de garantir un maximum de transparence et de fiabilité quant à ce type d'opération sur les entreprises et cela dans l'intérêt des différentes parties prenantes.

### **3-3- La loi n°2009-16 relative aux sociétés commerciales :**

La loi 2009-16 du 16/03/2009, modifiant et complétant le code des sociétés commerciales, a bouleversé certaines dispositions relatives aux sociétés anonymes. Cette loi a fait de « l'évitement des conflits d'intérêts » le thème principal autour duquel s'articulent les dispositions de l'article 200 (nouveau). Elle a également inclue les actionnaires, personnes physiques et les sociétés liées parmi les personnes visées par cette réglementation. De même, le champ

d'application a été élargi à certaines opérations faites même avec des tiers étrangers à la société.<sup>148</sup>

Cette loi a appelé à l'évitement des conflits d'intérêts où « les dirigeants de la société anonyme doivent déclarer par écrit tout intérêt direct ou indirect qu'ils ont dans les contrats et opérations conclus avec la société ou demander de le mentionner dans les procès-verbaux du conseil d'administration».

Cette loi a en outre présenté les modalités de contrôle des conventions réglementées avec l'information du PDG, l'obtention de l'autorisation du conseil, l'information du commissaire aux comptes et l'obtention de l'approbation de l'assemblée.

Elle a également étalé les opérations soumises à la procédure d'autorisation, d'approbation et d'audit comme les conventions conclues avec les dirigeants et actionnaires directement, indirectement ou par personnes interposées, ou certaines opérations limitativement énumérées et ce, quelle que soit la personne qui les conclut avec la société anonyme et tout genre de rémunérations et d'avantages servis aux dirigeants. D'autres dispositions de cette loi se sont intéressées aux modalités de rémunérations allouées aux dirigeants, ainsi qu'un encadrement strict des opérations permises et interdites aux dirigeants.

Les opérations interdites concernant les dirigeants et les actionnaires ont également été évoquées dans cette loi : Pour les actionnaires, il peut s'agir des emprunts avec la société, des avances, des découverts, du bénéfice de

---

<sup>148</sup> La Gouvernance D'entreprise En Tunisie : Un Cadre Législatif Étoffé Et Un Constat Mitigé, Op.Cit.

subventions, de la caution ou l'aval par la société des engagements envers les tiers ; alors que pour actionnaires il est interdit de contracter sous quelque forme que ce soit, des emprunts avec la société, de se faire consentir par elle une avance, un découvert, ou d'en recevoir des subventions afin de l'utiliser pour la souscription dans les actions de la société. Ces interdictions concernent le PDG, le DG, l'administrateur délégué, le DGA et les membres du conseil d'administration, les conjoints, ascendants, descendants et toute personne interposée au profit de l'un d'eux, les représentants permanents des personnes morales membres du conseil d'administration, ainsi, que tout actionnaire, son conjoint, ses ascendants ou descendants, ou toute personne interposée pour le compte de l'un d'eux.<sup>149</sup>

---

<sup>149</sup> La Gouvernance D'entreprise En Tunisie : Un Cadre Législatif Étoffé Et Un Constat Mitigé, Op.Cit.

## SECTION IV : Les reformes de l'économie Turque

### 1. Evolution du tissu économique : <sup>150</sup>

En dépit de l'ouverture de l'économie turque depuis le début des années 80, le secteur public a continué de jouer un rôle majeur dans la vie économique. L'intervention de l'État, largement antérieure aux années 80, a pris la forme d'une protection d'un grand nombre de secteurs de l'économie, notamment par le biais d'une politique de redistribution de grande ampleur dont les objectifs économiques et sociaux n'ont pas toujours été bien définis et manquent de cohérence. Les interventions directes de l'État dans le secteur privé ont eu d'importants effets négatifs sur l'initiative privée et la dynamique des marchés soumis à la concurrence. Étant donné le peu d'attention apporté le plus souvent au financement de ces interventions, c'est bien l'État qui a constitué le premier vecteur de l'instabilité macroéconomique et financière qu'a connu l'économie Turque.

Les efforts entrepris par la Turquie au cours des 20 dernières années pour ouvrir son économie à la concurrence internationale tant en ce qui concerne le marché des biens et services que le marché financier n'ont pas été accompagnés d'une réforme radicale des institutions du secteur public. Deux grands types d'établissements, les entreprises d'État (KIT) et les banques d'État, ont été

---

<sup>150</sup> « Les Petites et Moyennes Entreprises en Turquie problématique et politiques », Copyright OCDE, 2004, pp 39-40.

utilisés pour des activités de redistribution en majeure partie non financées par le budget, ce qui a mis leur capacité concurrentielle en danger dans une économie s'ouvrant à la concurrence internationale. Parallèlement, l'État a utilisé des fonds extrabudgétaires non soumis à examen parlementaire (garantie totale des emprunts à l'étranger des entreprises publiques, remboursement de dettes non négociables des banques ou des entreprises publiques et pertes dues à des obligations de service, et fonds renouvelables). En dépit de son rôle actif dans l'économie, le secteur public n'a pas permis la réalisation de l'objectif de la politique économique consistant à accroître le revenu et la richesse par habitant grâce notamment à la hausse des taux de participation et à la diminution du chômage. Ses efforts ont entravé le développement d'un important secteur de PME compétitif tant sur les marchés nationaux qu'internationaux et apte à créer de nouveaux produits et de nouveaux marchés.

Entre 1999 et 2000, le gouvernement a mis en œuvre une réforme structurelle du secteur public dont les principaux objectifs étaient:

- D'accroître la décentralisation du secteur public en renforçant l'autonomie financière des autorités locales.
- D'améliorer la transparence et l'efficacité du processus budgétaire en éliminant les pertes dues à des obligations de service et en réduisant les fonds extrabudgétaires et renouvelables.
- De renforcer la gouvernance dans le secteur public en améliorant la transparence et en réduisant les sureffectifs.

La réforme du secteur public a eu un impact fiscal notable sur les PME. Des mesures ont été mises en œuvre pour élargir la base d'imposition et assurer un recouvrement plus efficace de l'impôt. Ceci passait par le développement de l'utilisation de numéros d'identification fiscale pour les transactions immobilières et les activités bancaires et financières. Cette mesure visait à réduire la fraude fiscale et les activités non déclarées en informatisant les bureaux du fisc, en créant des systèmes de gestion, en mettant en place des centres d'information et d'audit régionaux, et en instaurant un système de suivi des arriérés d'impôts.

Ces différentes mesures devraient simplifier les relations des PME avec l'administration fiscale. La loi sur l'impôt sur le revenu a introduit un certain nombre de simplifications dans les rapports entre les contribuables et l'État. Dans le cadre des efforts d'amélioration de l'environnement des entreprises dont font partie les PME, une loi promulguée en avril 2003 a considérablement simplifié les procédures fiscales afin de stimuler l'investissement. Le système de stimulation de l'investissement a été simplifié et quelques-unes des mesures d'incitation à caractère fiscal ont été intégrées au régime fiscal général. Dans ce contexte, un dégrèvement pour investissement, qui était antérieurement l'une des mesures d'incitation du système, est désormais automatiquement accordé, au taux de 40 pour cent, à tout investisseur qui acquiert ou produit des immobilisations amortissables servant à la production et d'une valeur supérieure à 5 milliards de TRL. Par voie de conséquence, l'obligation de

détenir un certificat d'aide publique pour bénéficier de certaines exemptions fiscales a elle aussi été abolie à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2004.

## **2. Programme de privatisation :**

### **2-1- Les lois concernant la privatisation :**<sup>151</sup>

Les premiers travaux sérieux concernant le transfert des Entreprises

Economiques

Publiques (EEP) au secteur privé ont été réalisés durant les années 1980.

Les lois no.2983, no.3291 et no.4046. A part les lois citées, les décrets de loi no. 530, 531, 532, 533, 546 et 233 régissant l'établissement et les opérations des EEP renferment des dispositions relatives à la privatisation.

Les exercices de privatisation dans le contexte de la législation encours sont effectués par trois institutions essentielles à savoir la Direction de Privatisation, le Ministère de l'Énergie et le Ministère de Transportation.

- La loi no.2983 : La première réglementation concernant la privatisation est la loi à propos du Support des Economies et l'Accélération des Investissements Publics, issue le 29.02.1984.

Avec la loi 2983, les méthodes de privatisation composées de la transmission des actions de copropriété des revenus, des actions et de droit de gestion ont été définies. La privatisation a été citée dans la loi pas comme une politique qui diminuerait l'influence du secteur public dans l'économie mais bien au contraire, sous forme d'un moyen économique qui procurerait des ressources

---

<sup>151</sup> RUHİ, E., 1982 Anayasası Cercevesinde Sosyal Devlet ve Ozelleştirme «Les cadres de la Constitution de l'État-providence et de la privatisation », Nobel, 2003,p.182

pour l'accélération des investissements publics. Par contre, le mot « privatisation » n'a pas été prononcé dans le texte.

Tandis que l'on permet seulement la transmission des actions de copropriété des revenus pour les propriétés publiques qualifiées comme étant des établissements d'infrastructure (ponts, routes, centrales d'électricité et barrages), l'Etat a ajouté des préceptes supplémentaires permettant la transmission du droit de gestion et du droit de propriété pour les EEP.

- La deuxième réglementation légale relative à la privatisation a été arrangée par le décret de loi no.233 issu le 08.06.1984 : Avec la loi no.3291 issue le 28.5.1986, l'Etat a mis en vigueur la disposition que l'article no.38 du décret de loi no.233 serait abrogé de même que les étapes de prise de décision et d'application de la privatisation ont été révisées.

Le décret de loi no.233, tout en instaurant les matières relatives à la fondation, la disposition, les fonctions et les opérations des EEP, a facilité la pré-classification de ceux qui doivent être retenus par l'Etat et ceux qui doivent être transférés au secteur public quant aux pratiques de privatisation de la distinction entre FEP et IEP.

Les méthodes de privatisation sont mentionnées comme la purification, le transfert, la vente et le transfert du droit de gestion.

Malgré la promulgation des lois no.3291 et 4046 concernant la privatisation, le décret de loi no.233, l'article no.38 n'a subi aucun changement et reste encore en vigueur. La loi no.3291 n'a pas invalidé l'article no.38 du décret de loi no.233, mais s'est contentée de préciser que les préceptes de l'article no.38 du décret de



loi no.233 et des autres lois qui seraient contradictoires à cette loi ne seraient pas d'ores et déjà appliqués.

- La loi no.3291 : La première réglementation compréhensive relative à la privatisation en Turquie est réalisée par la loi no.3291. La loi no.3291 n'est pas seulement destinée à la pratique de la privatisation, mais elle est arrangée sous forme d'un texte qui effectue des modifications dans sept lois différentes.

Grace à cette loi, le mot « privatisation » a été mentionné pour la première fois dans la législation Turque. Les matières relatives à la privatisation sont réarrangées dans la 5ème partie composée de quatre articles de la loi intitulée "Les dispositions concernant la privatisation des EEP". Dans la loi 3291 seules ont été arrangées les dispositions concernant la privatisation des EEP, des établissements et de leurs copropriétés liées, des entreprises, des unités des entreprises, des propriétés et des lots de contribution.

## **2-2-La structure institutionnelle relative a la privatisation** :<sup>152</sup>

- Le Conseil Supérieur de Privatisation (CSP) : Dans le 3ème article de la loi 4046, la constitution et les responsabilités de CSP sont arrangées. Il est constitué du Premier ministre, du Vice-premier ministre, d'un ministre d'Etat désigné par le Premier ministre, d'un ministre d'Etat responsable de la privatisation, du ministre de l'industrie et du commerce et du ministre des finances. Dans la loi, les responsabilités et les charges de CSP sont définies comme ci-dessous :

---

<sup>152</sup>Ebru Karaman, « La Privatisation en Turquie et en France », pp178-179. [ist-univ.dergipark.gov.tr/download/article-file/7038](http://ist-univ.dergipark.gov.tr/download/article-file/7038)

- La décision de privatisation des institutions mentionnées dans le 1er article de la loi, la préparation de celles qui ne sont pas encore conformes à la privatisation sur le plan légal et financier, l'intégration directe de celles qui ne seront pas prises dans le programme de préparation dans celui de privatisation.
- La restitution du statut de celles qui étaient récemment prises dans le cadre de la privatisation ou dont la privatisation n'est plus considérée comme étant nécessaire.
- Choisir entre les méthodes de privatisation pour chaque cas particulier.
- La Présidence de la Direction de Privatisation (PDP): La PDP est une organisation provisoire avec un budget particulier tout en restant un personnage civil dont le statut est arrangé par la loi 4046. L'inspection de son budget est effectuée par la Présidence de la Cour des Comptes et ses travaux sont inspectés par le Conseil Supérieur de Surveillance. Les autres charges de la PDP ont été arrangées par l'article 4 de la loi. Le renforcement des arrêts du Conseil et la prise de décision concernant les sujets relatifs aux charges et pouvoirs en font partie.
- Le Fond de Privatisation: Les ressources du fond sont tous les revenus obtenus par les transactions de privatisation et les profits obtenus des institutions transférés.

### **2-3-La pratique de la privatisation :**<sup>153</sup>

Les principes de privatisation sont:

- Le paiement des indemnités dues à la perte de travail ;
- La précision des méthodes de privatisation selon les particularités des entreprises et les conditions courantes ;
- Le blocage de l'utilisation des revenus de privatisation dans les dépenses et investissements généraux du budget ;
- La prévention d'une structure monopolistique et de ses effets négatifs ;
- L'accumulation des actions privilégiées dans les domaines stratégiques qui seraient retenus par l'Etat ;
- La privatisation des ressources naturelles uniquement par la transmission du droit de gestion pour un temps défini (pour une durée prédéterminée)
- L'évaluation y compris la transparence de toutes les transactions de privatisation.

### **3. Contexte de gouvernance :**<sup>154</sup>

#### **3-1- La crise comme point de départ d'un changement :**

- La Crise économique et financière de 2001 : En Turquie, c'est la crise financière de 2001, caractérisée par une inflation galopante (53,46%), qui a obligé le pays à se réformer. Des 19 plans du FMI depuis 1961, aucun n'avait été respecté. Les années 90 sont considérées comme des années noires en Turquie,

---

<sup>153</sup> Ebru Karaman, Op.Cit, p181.

<sup>154</sup>Matthieu Le Blan, « le miracle économique turc - réformes et flexibilité »,p02.  
[https://www.generationlibre.eu/wp-content/uploads/2013/03/le\\_miracle\\_turc.pdf](https://www.generationlibre.eu/wp-content/uploads/2013/03/le_miracle_turc.pdf)

où tout semblait bloqué, et où la population, très jeune et en constante augmentation, qui plus est de plus en plus urbaine, ne voyait pas beaucoup d'autres perspectives que l'émigration, principalement en Allemagne.

Une dévaluation permanente de la livre turque ne permettait pas de juguler ni déficit, ni baisse des taux de production. Prendre son taxi se calculait en dizaines de millions de livres turques. Des pans entiers de l'économie (textile, électroménager) subissaient une nouvelle concurrence venue d'Asie, principalement de Chine. La dette atteignait plus de 81% du PIB.

Comme un symbole, le terrible de tremblement de terre d'Izmit, en 1999, a révélé l'ampleur de la corruption et la vulnérabilité de l'économie turque face à des chocs exogènes importants. Le choix était entre le changement et le gouffre.

- L'émergence d'une nouvelle classe politique : Une classe politique nouvelle a émergé, loin des dogmes de l'état centralisateur ataturkien, plus pragmatique en matière économique. L'apparition sur la scène politique de l'AKP, le parti islamiste, a été un élément important du renouvellement de la classe politique turque. Créé en 2001, il est arrivé au pouvoir en 2002, principalement élu sur un programme économique réformateur et de lutte contre la corruption. Recep Erdogan, au départ inéligible en raison de son activisme des années 90, est devenu le symbole de cette nouvelle classe dirigeante, agnostique en économie, s'appuyant sur une administration jeune, renouvelée et compétente.

- Un pré-requis : la stabilisation monétaire : Le programme du FMI de 2001, mis en place par Kemal Dervis, a lancé d'importantes réformes économiques. La déconcentration et la restructuration / privatisation des cinq grandes banques nationales a été effectuée en un peu moins d'un an. La nouvelle Lira (unité monétaire), lancée le 1er janvier 2005, fut le point d'orgue de cette réforme bancaire et monétaire.<sup>155</sup>

- Des réformes pro-business et un populisme entrepreneurial : Les démarches administratives pour ouvrir une société ont été réduites, faisant passer le processus de création d'une entreprise de 19 à 6 jours (contre une moyenne de 12 dans l'OCDE). Le nombre des documents, licences et autres autorisations administratives a été divisé par 5. Parallèlement, une ouverture massive et unilatérale des frontières a été entreprise, réduisant le nombre de pays nécessitant un visa, et simplifiant grandement l'obtention de ceux-ci. L'entrepreneur est un héros national, magnifié par les publicités et choyé par les politiques.

- Une fiscalité raisonnable : La taxe sur les sociétés a été réduite, passant de 33% à 20%. La taxe individuelle sur les revenus varie aujourd'hui entre 15% et 35%. De nombreuses exemptions de taxe ont été votées dès lors que les investissements se font dans des secteurs considérés porteurs (R&D, zones à fort potentiel technologique, zones industrielles) ou stratégiques (énergie).

---

<sup>155</sup> Matthieu Le Blan, « le miracle économique turc - réformes et flexibilité », Op.cit. pp 02-03 .

- Le secteur privé comme solution aux problèmes d'infrastructure : La Turquie, de par sa population croissante et son économie florissante, a d'immenses besoins d'investissements en infrastructure. Le secteur privé a largement été privilégié.

Les privatisations des ports, aéroports et compagnies aériennes ont permis l'émergence de conglomérats puissants et compétitifs (Akfen), qui gagnent de nombreux contrats à l'étranger. Les nouvelles infrastructures (routes, ponts, ports, logements sociaux) sont toutes mises en place selon des contrats de partenariat public-privé sophistiqués, laissant une large place à la concurrence entre les acteurs. Le secteur municipal bénéficie également de ce mouvement de privatisations et de libéralisation, notamment dans le secteur de l'eau (adduction et traitement), des déchets et du transport urbain. En médecine, l'installation des médecins et la création d'hôpitaux modernes a été facilitée, et Istanbul est devenu un hub pour le « tourisme médical ». De nombreuses assurances privées sont en concurrence pour assurer la couverture médicale de la population.

- Une flexibilité du travail assumée : Le gouvernement Erdogan a fortement lutté pour amoindrir le rôle des syndicats, avec l'interdiction du droit de grève dans certains secteurs stratégiques : électricité, transports aériens... Parallèlement, une flexibilisation du marché du travail importante a été engagée par l'AKP. Les chiffres du chômage sont à ce titre révélateur. Pays ouvert, la Turquie a été touchée par la crise de 2007. Le taux de chômage, qui

avait décliné de 10.3% à 9.7% en 2007, est subitement remonté à 16.1% dans la seule période de Janvier-Mars 2009. Dès Avril 2010, il était revenu à 10.0%. Depuis, à 7.9%, il a atteint son plus bas niveau historique.

La Turquie a donc amplement bénéficié des réformes entreprises depuis 2001. L'émergence d'un géant économique régional aux portes de l'Europe est une bonne nouvelle, même si la question de l'entrée de la Turquie dans l'Europe ne se résout plus à Paris ou Berlin, mais à Ankara. A ce titre, **il n'est plus certain** que la Turquie veuille perdre une flexibilité acquise de haute lutte au profit de l'appartenance européenne, mais son credo résolument libéral en ferait un partenaire de choix.<sup>156</sup>

Le Code du commerce réglementant l'environnement des affaires en Turquie a été adapté au début de l'année 2011 et est entré en vigueur au mois de juillet 2012.

Les principales modifications induites par ces nouvelles dispositions sont les suivantes :

- Il est maintenant possible de créer une société avec un seul associé, actionnaire, ou administrateur ;
- La notion de groupes de société a été introduite ;
- La procédure de cession forcée est possible à une majorité de 90 % ;
- Les convocations aux assemblées générales et les réunions de CA pourront être effectuées par voie électronique ;

---

<sup>156</sup> Matthieu Le Blan, « le miracle économique turc - réformes et flexibilité », Op.cit. pp 03-04.

- Afin de modifier les statuts d'une société, une majorité supérieure à la majorité simple est requise ;
- Les tableaux financiers des sociétés devront être préparés selon les normes IFLS<sup>157</sup>et assujettis à un audit indépendant ;
- Il est possible de distribuer des dividendes en avance sur l'exercice en cours.

Diverses formes de sociétés peuvent être créées en Turquie mais la SA et la SARL sont les plus fréquemment choisies. Des succursales et des sociétés en participation peuvent également être créées dans des cas spécifiques.

Les documents requis pour créer une société étrangère sont de plusieurs ordres.

Si l'actionnaire est une société étrangère, il convient de fournir :

- L'extrait du registre du commerce et des sociétés ;
- Un spécimen de la signature des responsables ;
- Une décision de participation prise par les administrateurs ;
- Une copie des passeports des futurs administrateurs résidant à l'étranger.

Si l'actionnaire est une personne physique, il doit simplement produire :

- Une copie du passeport avec l'adresse de résidence et une photo.

La comptabilité est essentiellement fiscale, conformément aux normes comptables. La certification fiscale est recommandée. S'agissant des taxes, leur niveau varie :

---

<sup>157</sup>Institut Français du Libre Service.



- L'impôt sur les sociétés s'élève à 20 %. Différentes exemptions s'appliquent toutefois à ce niveau.
- L'impôt sur le revenu varie, lui, entre 15 et 35 %.
- Le taux général de TVA atteint 18 %. Des taux de 1 et 8 % sont appliqués à des produits spécifiques<sup>158</sup>.

---

<sup>158</sup>Léon COSKUN Le nouvel environnement réglementaire turc, Colloque Sénat-Unifrance: le marché à plus forte croissance en Europe Turquie palais du Luxembourg - salle Clemenceau - jeudi 13 décembre 2012, p12.  
[www.senat.fr/fileadmin/Fichiers/Images/relations.../Actes\\_colloque\\_TURQUIE.pdf](http://www.senat.fr/fileadmin/Fichiers/Images/relations.../Actes_colloque_TURQUIE.pdf)

## **Conclusion**

D'une façon générale l'économie des pays Maghrébins et la Turquie, à connu une croissance grâce aux réformes institutionnelle, financières et structurelle, notamment par la promotion des petite et moyennes entreprise « PME », ce qui sera consacré dans le chapitre suivant on développant leurs définitions dans chaque pays et on déterminant les programmes de mise à niveau ainsi que l'évaluation de ces programme.

**CHAPITRE IV :**

**L'ANALYSE PAYS DE LA**

**GOUVERNANCE ET LA**

**PERFORMANCE DES PME**

## **Introduction :**

Les PME sont considérées comme l'une des forces principales du développement économique en raison de leur contribution à la création de richesse et d'emplois.<sup>159</sup>

Les PME sont un instrument indispensable en termes d'industrialisation, d'urbanisation, de distribution efficace et équitable des ressources, d'élimination des disparités régionales en matière de développement, de création d'emploi et de développement du commerce. C'est la raison pour laquelle elles jouent un rôle important dans les processus de décision politique et de changement dans leurs pays respectifs.

Dans ce chapitre nous allons essayer de présenter la performance des PME Maghrébines et Turque et les programmes de mise à niveau de ces derniers, l'évaluation de ces programmes et enfin les enseignements de cette approche comparative.

---

<sup>159</sup> Nadine Levratto, « *Les propriétaires dirigeants de PME face à la croissance par le biais de l'internationalisation : une question d'attitude ?* » colloque international le 03 et 04 mars 2009 : « *l'entreprise et la PME algérienne face au défi de la mondialisation : enseignement des entreprises internationales* » ; page 27.

## SECTION I : La performance des PME

### 1. Situation des PME Maghrébines :

#### 1-1-PME Algériennes :

##### 1-1-1-Définition de la PME:

loi n° 01-18 du 27 Ramadhan 1422 correspondant au 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (PME).<sup>160</sup>

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

- Employant de 1 à 250 personnes ;
- Dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas de 2 milliards DA, ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions DA ;
- Et qui respect le critère de l'indépendance.

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

---

<sup>160</sup> Recueil des textes législatifs et réglementaires régissant le secteur de la petite et moyenne entreprise (ex Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat) 2005; page.12.

### 1-1-2-Secteur des PME :

- **1999-2008** :<sup>161</sup>

La période 1999 - 2008 a connu un taux d'évolution dans la création de PME de l'ordre de 86,57 %. La contribution dans la formation du PIB hors hydrocarbures sur la période 1999-2005 est de 76,74 %.

En 2001 la promulgation de la loi d'orientation pour la promotion de la PME a précisé les fondamentaux essentiels pour la création et le développement de la PME. La visibilité de l'environnement économique de la PME a été consolidée par la formalisation et l'adoption par le gouvernement de 46 textes d'applications.

Le rythme de création de PME est estimé annuellement en moyenne à 24000 PME.

- **Evolution du secteur durant la période 2006-2014:**<sup>162</sup>

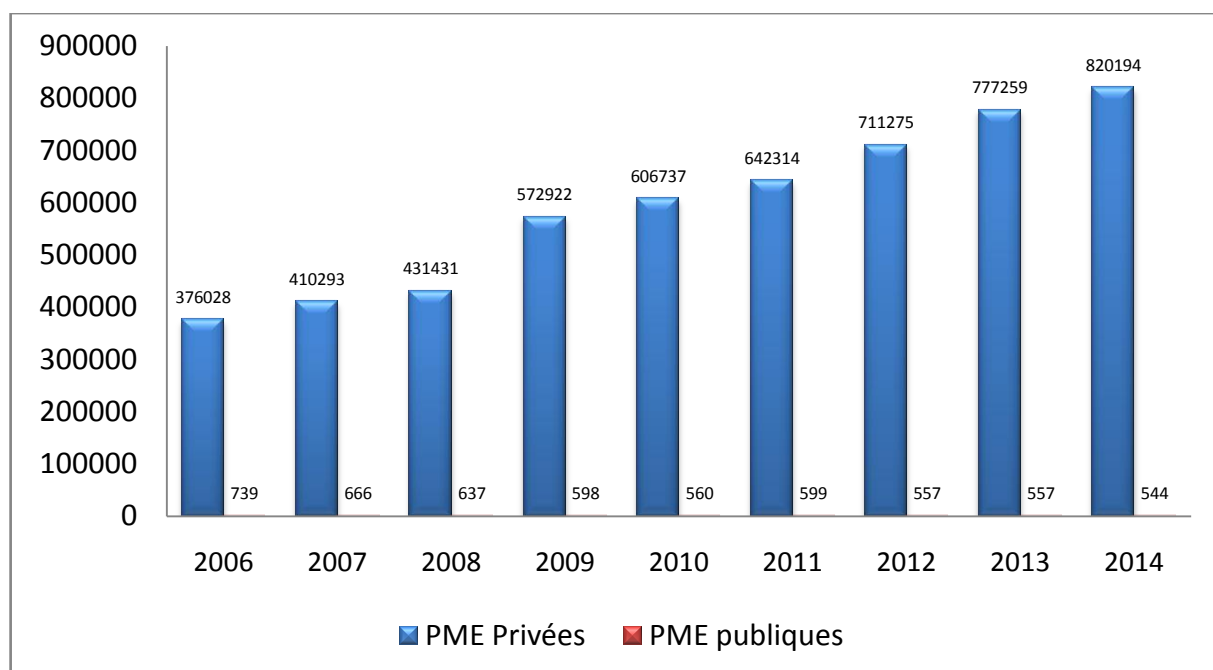
Il est constaté à la fin 2014, une population de 820 194 PME privées employant 2.035 219 emplois durables.

---

<sup>161</sup> Rapport sur l'état de mise en œuvre du programme d'action national en matière de gouvernance, Op.Cit, p197.

<sup>162</sup> Bulletin d'information statistique : ex Ministère de la PME et l'Artisanat les N°= 12, 13, et Ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement les N°= 17, 19,24 et25.

Figure N°= 06 : Evolution du secteur des PME 2006-2014.



En 2006, il a été créé 24.140 nouvelles PME privées, soit un taux de croissance de l'ordre de 54,15%.

La mise en œuvre du programme national de mise à niveau a produit des résultats probants. 3.000 PME ont été enregistrées pour bénéficier des composantes du programme. 294 PME ont signé des protocoles d'accord pour rentrer dans des processus de diagnostics et d'actions de mise à niveau.

### **1-2-PME Marocaines :**

#### **1-2-1-Définition de la PME:**

L'Agence nationale pour la promotion de la petite et moyenne entreprise (ANPME) classe les entreprises en fonction de leur chiffre d'affaires :

- Micro-entreprise : moins de 3 millions MAD (dirhams marocains, 268000 EUR) ;

- Petite et moyenne entreprises : entre 3 et 175 millions MAD (entre 268000 EUR et 15.6 millions EUR).<sup>163</sup>

### **Situation actuelle des PME : des défaillances en croissance depuis 2011**<sup>164</sup>

Les statistiques récentes en 2013 sont alarmantes. Au 1er semestre, plus de 1.990 entreprises marocaines ont été enregistrées comme défaillantes. Cette accélération du nombre de défaillances constatées depuis 2011 est aujourd'hui d'autant plus inquiétante que la tendance risque de se poursuivre en 2014. Cette même année verra une augmentation du nombre d'entreprises défaillantes de plus de 10%, contre 8% en 2013. Plus encore, ce dysfonctionnement devrait se ressentir lors de la création même des entreprises. Pour les experts, une piste de sortie de crise est aujourd'hui avancée pour le cas du Maroc, à savoir «l'ouverture de nouvelles options de financement pour les entreprises». Cette piste n'est pas nouvelle, au vu des différents efforts déployés ces dernières années pour pallier au manque de financement des PME nationales.

La conjoncture laisse en effet entendre, selon la même étude, une prudence affichée du secteur bancaire qui opère un net ralentissement de l'octroi de crédit aux entreprises. Face à cette réalité, de nombreuses structures entrepreneuriales

---

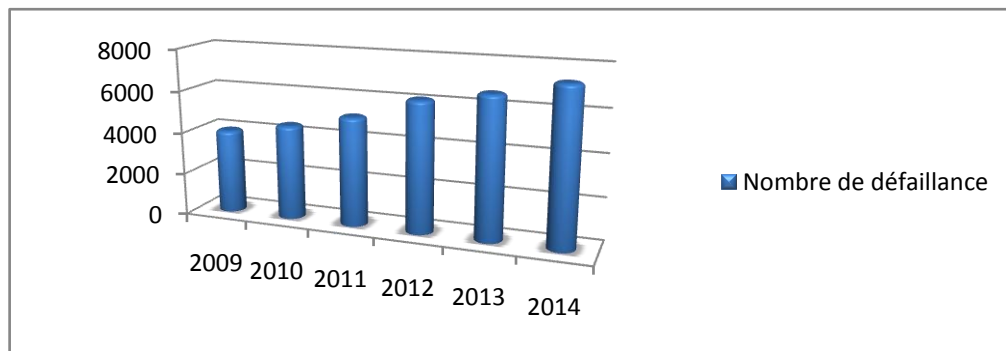
<sup>163</sup>OCDE/ La Commission européenne/ETF (2014), Politique en faveur des PME Afrique du Nord et Moyen-Orient 2014 : Evaluation sur la base du SMALL Business Act pour l'Europe, Edition OCDE, p320.

<sup>164</sup> Karim Khaddouj, « les PME Marocaines en difficulté : essai d'analyse », Colloque International Entreprises en difficulté et changement organisationnel : état de l'art et perspectives concernant les PME 30 et 31 octobre 2014, Marrakech, Université CADI AYYAD, p 09-10.



sont donc contraintes d'annoncer leur défaillance, ne pouvant plus honorer leurs dettes.

**Figure N°=07 : L'évolution de la défaillance depuis 2009**



Certaines analyses notent la tendance qu'ont certaines entreprises à annoncer délibérément leur défaillance pour mieux relancer leur activité. Dans le cas précis du Maroc et selon les différents témoignages, la conjoncture est réellement difficile au regard du resserrement de marge. Crise des principaux partenaires économiques du pays, recul de l'investissement public, flambée des prix des matières premières, frilosité du secteur bancaire sont aujourd'hui autant d'éléments qui expliquent la difficulté de certaines entreprises à poursuivre leurs activités.

Il ne faut pas oublier non plus les dysfonctionnements juridiques qui n'ont cessé d'être soulignés par le patronat. Nous entendons par là la loi sur les délais des paiements qui reste à ce jour au cœur des débats et des travaux de la commission PME de la CGEM.

Tous ces éléments, malgré les différentes manœuvres gouvernementales, sont à l'origine de la mauvaise passe que traverse le secteur privé. Les indicateurs et études internationales semblent à leur tour confirmer la poursuite de cette morosité constatée. En tout cas, l'une des difficultés qui subsiste à l'heure actuelle réside dans la modélisation économique des profils disparates des PME marocaines, dominées à 97% par les micro-entreprises dont plus de 60% sont occultées dans le secteur informel selon les statistiques du ministère de l'Économie et des Finances en 2010.

Il en ressort, en conséquent, deux types de problématiques. En amont, plusieurs individus, désireux d'échapper à la précarité de leur situation et à la médiocrité de leur rémunération dans le secteur informel, se lancent dans l'entrepreneuriat sans évaluation préalable et du marché et de l'étendu de la demande latente. En aval, la survie de l'entreprise tient de son interaction avec son environnement et son adaptation à un paysage concurrentiel en constante mutation conditionné par un certain nombre de contraintes.

Concernant le marché boursier, la création du 3ème compartiment dès l'an 2000, aussi ambitieuse qu'elle puisse paraître, n'a pas produit tous les effets escomptés à cause du manque d'adéquation entre les impératifs de communication et de bonne gouvernance dictés par le CDVM<sup>165</sup> et la capacité des PME à répondre aux standards attendus. Force est de constater que les

---

<sup>165</sup> Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières

investisseurs, averses de nature au risque, engagent peu ou pas de fonds dans des structures économiques offrant peu de visibilité sur leurs états financiers.<sup>166</sup>

En effet, rares sont les entreprises marocaines qui communiquent spontanément leurs résultats annuels. Les données publiques gratuites sont, quant à elles, livrées avec parcimonie et bien en retard : les dernières statistiques de l'Observatoire de l'Entrepreneuriat, par exemple, datent du 1er semestre 2011.

Par ailleurs, les professionnels du secteur dénoncent, quant à eux, des problèmes plus spécifiques liés notamment aux délais de paiement non maîtrisés. En effet, s'il y a un réel problème qui accentue, compte tenu de la situation réglementaire actuelle, les défaillances des entreprises marocaines, c'est bien la fixation aléatoire et non contractuelle des délais de règlement. Les PME n'en sont que plus vulnérables du fait des délais courts dont elles jouissent comparativement aux entreprises de taille plus conséquente.

Enfin, la PME marocaine rencontre des difficultés non négligeables quant à l'accès aux marchés publics du fait de la compétitivité des prix des prestations offertes par les grandes entreprises qui réalisent davantage d'économies d'échelles. En consacrant exclusivement un pourcentage des marchés publics aux PME, l'Etat permettrait de renforcer efficacement et de manière ciblée l'éventail de mesures d'appui financier indirect octroyées. Notons que le programme Imtiaz par exemple, ne couvre, annuellement, qu'une cinquantaine d'entreprises. Les mesures d'appui financier indirect ainsi que les initiatives

---

<sup>166</sup> Karim Khaddouj, Op.Cit, p10.

d'accompagnement logistique et technique accordées doivent inscrire leur champ d'intervention dans une logique constructive visant à aider les PME à se focaliser sur l'innovation plutôt que de faire de leur survie un but ultime.<sup>167</sup>

### **1-3- PME Tunisiennes :**

#### **1-3-1-Définition de la PME:**

Il n'existe pas de définition harmonisée des PME en Tunisie. L'Institut national de statistique(INS) classe les PME en fonction du nombre de salariés :

- Micro-entreprises : moins de 6 salariés ;
- Petite entreprises : entre 6 et 49 salariés ;
- Moyenne entreprises : entre 50 et 199 salariés. <sup>168</sup>

Une autre définition a été avancée dans un communiqué du CMF relatif à la définition de la notion des PME opérant dans les secteurs libres à la constitution au sens de l'article 21 bis du décret n°77-608 du 27 juillet 1977, tel que modifié et complété par les textes subséquents et notamment par le décret n°2005-2397 du 31 Août 2005<sup>169</sup>; « sont considérées comme petites et moyennes entreprises, conformément aux recommandations du conseil inter-semestriel du lundi 13 Mars 2006, les entreprises dont les critères d'actifs immobilisés nets et d'effectif n'atteignent pas les seuils suivants :

---

<sup>167</sup> Karim Khaddouj, Op.Cit, p11.

<sup>168</sup> OCDE/ La Commission européenne/ETF (2014), Politique en faveur des PME Afrique du Nord et Moyen-Orient 2014 , Op.Cit, p 356.

<sup>169</sup> Décret exonérant de l'approbation préalable de la commission supérieure d'investissements, la participation étrangère dans le capital des PME opérant dans les secteurs libres à la constitution

- Quatre millions de dinars en ce qui concerne le montant d'actifs immobilisés nets.
- Et 300 personnes en ce qui concerne l'effectif total. »
- **Secteur des PME :**

Grace à environnement des affaires plutôt favorable et une économie relativement diversifiée, la Tunisie a connu des taux de création d'entreprises relativement élevés par rapport aux Maroc et l'Algérie. Selon une enquête de la Banque mondiale sur l'entrepreneuriat dans le monde (banque mondiale 2012), 1.03 société à responsabilité limitée pour 1000 habitants en âge de travailleur a été créée en moyenne par an durant la période entre 2004 et 2009, un taux comparativement élevé par rapport à la région Maghreb, de 0.6 société par an.

Concernant les PME, le nombre de celles nouvellement créées a régulièrement augmenté selon l'Institut national de statistique. Ce chiffre était de 43777 nouvelles entreprises en 2006 et de 53367 en 2011.

Selon l'INS, 601416 PME opéraient en Tunisie en 2011 et employaient 59% de la main d'œuvre totale. Les PME représentent plus de 99% des entreprises tunisiennes. La quasi-majorité sont des micro-entreprises, lesquelles n'emploient que 10.4% de la main d'œuvre du secteur privé. Les PME sont surtout présentes et actives dans les domaines du commerce de détail 33.5%, les transports et les télécommunications 17.4% et, dans une moindre mesure, dans l'industrie 11.9%.

Les PME dans le secteur de l'industrie sont majoritairement présentes dans le textile et l'habillement 35%, ainsi que dans les produits alimentaires 18.2%. en ce qui concerne à la fois la taille et les domaines d'activité ; le secteur des PME tunisiennes est donc plus diversifié que celui du Maroc et l'Algérie. <sup>170</sup>

#### **4. PME Turquie :**

##### 2-1-Définition des PME:

La définition des PME décidée par l'Union européenne en 1996 a été modifiée à la suite de la nouvelle définition adoptée en 2003, en vigueur le 1er janvier 2005; tous les États membres et tous les pays candidats à l'adhésion ont dû aligner leur définition des PME sur celle de l'UE.

L'importance de l'alignement sur la définition de l'UE est soulignée dans le rapport d'étape sur le processus d'adhésion de la Turquie à l'UE préparé par la Commission européenne et présenté à la Turquie ainsi que dans les mesures à court terme du texte sur le partenariat d'adhésion avec la Turquie élaboré en 2003. Les adaptations en vue de l'utilisation d'une définition alignée sur celle de l'UE dans tous les dossiers concernant les PME ont été effectuées par le ministère turc de l'Industrie et du commerce, et l'arsenal juridique permettant de formuler la définition a été créé par l'adoption de la loi n° 5331 "sur l'ajout d'un article supplémentaire à la loi relative à l'organisation et aux tâches du ministère de l'Industrie et du commerce", entrée en vigueur le jour de sa publication au Journal officiel de la République de Turquie le 16 avril 2005. Le

---

<sup>170</sup> OCDE/ La Commission européenne/ETF (2014), Politique en faveur des PME Afrique du Nord et Moyen-Orient 2014 , Op.Cit, p 355-356.

"Règlement relative à la définition, aux caractéristiques et à la classification des petites et moyennes entreprises", élaboré dans le cadre de l'alignement sur la définition des PME entreprise dans la loi susmentionnée, a été publié au Journal officiel n° 25997 du 18 novembre 2005 en tant qu'annexe à la décision n° 2005/9617 du Conseil des ministres et est entré en vigueur le 18 mai 2006. Dans le cadre de cet alignement, le Conseil des ministres a décidé le 19 octobre 2005 (lettre n° 5674 du 28 juillet 2005 du ministère de l'Industrie et du commerce), conformément à l'article supplémentaire (article premier) de la loi n° 3143 relative à l'organisation et aux tâches du ministère de l'Industrie et du commerce, de faire appliquer le "Règlement relative à la définition, aux caractéristiques et à la classification des petites et moyennes entreprises".<sup>171</sup>

#### 2-2- Classification des petites et moyennes entreprises :

Les PME sont réparties entre les catégories suivantes:

- "Micro-entreprise": on entend par "Micro-entreprise" une entreprise employant moins de 10 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel net ou le bilan financier est inférieur à un million de nouvelles livres turques;
- "Petite entreprise": on entend par "petite entreprise" une entreprise employant moins de 50 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel net ou le bilan financier est inférieur à 5 millions de nouvelles livres turques;

---

<sup>171</sup> Ekrem KESKİN, L'accès au financement pour les PME dans l'UE et en Turquie, Comité consultatif mixte UE-Turquie, 25<sup>e</sup> réunion du comité consultatif mixte UE-Turquie Paris, France 18-19 novembre, 2008, pp03-04. [www.eesc.europa.eu/resources/docs/a\\_f\\_ces8837-2008\\_doc-int-fr.doc](http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/a_f_ces8837-2008_doc-int-fr.doc)

- "Entreprise de taille moyenne": on entend par "entreprise de taille moyenne" une entreprise employant moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel net ou le bilan financier est inférieur à 25 millions de nouvelles livres turques".

Le règlement a pour objet de fixer la définition des petites et moyennes entreprises et de faire en sorte que cette définition serve de base commune à toutes les institutions et à toutes les organisations. Outre le règlement, des modèles de déclarations et des formulaires d'inscription à remplir par les PME lors des demandes de subventions ont également été élaborés, conformément aux pratiques de l'UE. L'obligation d'aligner la définition des PME sur celle de l'UE, qui figure au nombre des priorités du volet "PME" dans le processus d'adhésion à l'UE, est ainsi remplie.

### 2-3- Caractéristiques générales et problèmes des PME en Turquie :

En Turquie, les PME occupent une place importante en termes de nombre d'entreprises, d'employés et de valeur ajoutée créée. Comme dans les pays développés, les PME constituent la grande majorité des entreprises turques. Elles représentent 99,5 % de l'ensemble des entreprises et fournissent 61,1 % de l'emploi total alors que leur part dans l'investissement total et dans l'exportation est limitée respectivement à 56,5 % et à 16,6 %.

La majorité des PME en Turquie fonctionne comme des entreprises familiales. Le propriétaire de l'entreprise et le responsable de la gestion sont en règle générale une seule et même personne. Ainsi, le pouvoir est concentré entre les mains d'une seule personne et, compte tenu que les autres en sont dépourvus,



la prise de risque et le processus de décision manquent d'efficience et d'efficacité. Dans de nombreuses entreprises, une politique de ressources humaines bien définie fait défaut ainsi qu'une stratégie en matière de formation et de développement technique. De plus l'on observe dans le système juridique turc d'importants problèmes inhérents aux petites et moyennes entreprises. Ces dernières ne peuvent bénéficier des mêmes services que les autres entreprises<sup>172</sup>. Les PME appartiennent très largement aux secteurs du commerce, de l'artisanat et de l'industrie représentés par la TESK (Confédération des commerçants et artisans de Turquie) et la TOBB (Union des chambres de commerce, d'industrie, de commerce maritime et des bourses de marchandises de Turquie). Au 31 janvier 2003, plus de 2.760.000 commerçants et artisans étaient enregistrés auprès de la TESK. Il faut néanmoins noter la rotation élevée des entreprises de ce secteur, qui est très sensible aux retournements de l'économie<sup>13</sup>. Dans le secteur commerçant et industriel représenté par la TOBB, le nombre d'entreprises a été estimé à 1,2 million fin 2003. Si les activités de l'État ont un impact sur ces entreprises (comme par exemple la révision de la procédure de création ou l'incitation à un usage accru de l'informatique), il n'existe pas de politique générale à leur égard. Certaines des entreprises membres de la TOBB sont des entreprises industrielles qui bénéficient d'un

---

<sup>172</sup> Ekrem KESKİN, Op.Cit , p05.

soutien de l'État, mais il semble que peu de programmes ciblent les entreprises du commerce de gros et de détail.<sup>173</sup>

Une petite part seulement des PME appartient au secteur manufacturier. Selon les données du DIE, on y dénombrait au 1er janvier 2001 environ 210 000 PME (comptant entre 1 et 250 salariés), soit 99,6 % de l'ensemble des entreprises manufacturières. Elles employaient un bon million de salariés (64,3 % du total du secteur) et représentaient 34,5 % de la valeur ajoutée sectorielle. Ces PME se répartissent comme suit dans les différentes branches industrielles : produits métallurgiques : 26,1 % ; textiles, habillement, articles en cuir : 25,6 % ; bois et ameublement : 24,3 % ; alimentation et boissons : 12,7 % ; papier : 3,9 % ; autres : 7,4 %. De surcroît, ces entreprises sont généralement très petites. Leur effectif moyen dans l'ensemble du secteur manufacturier est de 4,8 personnes, mais tombe à 3,1 pour les 95 % d'entreprises qui emploient entre 1 et 9 personnes.

En raison de la taille du secteur informel en Turquie, ces données sous-estiment l'importance relative des PME au sein de l'économie du pays et, probablement, surestiment leur taille moyenne davantage que dans la majorité des pays de l'OCDE. (Selon certaines estimations, l'économie informelle pourrait représenter 50 % environ de l'activité des PME).

Dans les comparaisons internationales, les PME turques se distinguent par leur petite taille et leur relativement modeste contribution à la production nationale. Par exemple, la proportion des PME comptant moins de 100 salariés est plus

---

<sup>173</sup> OCDE/ les petites et moyennes entreprises en Turquie problématique et politiques, Copyright OCDE, 2004,p25 <https://www.oecd.org/fr/turquie/31948491.pdf>

élevée en Turquie que dans de nombreux autres pays de l'OCDE, et la plupart des PME turques entrent dans la catégorie des entreprises de moins de 10 salariés. La Turquie affiche aussi la plus forte proportion d'emplois manufacturiers dans les structures de moins de 10 personnes (34 %). En outre, les micro-entreprises, qui représentent 95 % des entreprises et 34 % des emplois du pays, fournissent à peine 7,8 % de sa production.<sup>174</sup>

---

<sup>174</sup> OCDE/ les petites et moyennes entreprises en Turquie problématique et politiques, Op.Cit, p26.

## **SECTION II : la mise à niveau des PME Maghrébines et Turquie**

### **1. La mise à niveau des PME Maghrébines :**

#### **1-1-Le contexte de la mise à niveau Algérienne :**

Le monde économique, en devenant mondial, devient plus concurrent et plus complexe. C'est une nouvelle ère économique caractérisée par la mondialisation des échanges. « En effet, tout au long de cette dernière décennie, l'environnement économique international a été marqué par des mutations profondes, rapides et complexes qui ont affecté les modes de production, de distribution et d'organisation de toutes les industries. La libéralisation et l'ouverture de l'économie se sont matérialisées principalement pour la plupart du pays en développement et du pays à l'économie en transition par l'adhésion à l'OMC et par la signature d'un certain nombre d'arrangements préférentiels régionaux et / ou intra-régionaux »<sup>175</sup>. C'est dans ce nouveau contexte qu'est venue l'idée de la mise à niveau. Cette dernière est une action d'amélioration continue des performances et de la compétitivité d'une entreprise pour lui permettre de disposer d'atouts en vue de se maintenir, voire de croître dans son nouveau champ concurrentiel.

Cette mise à niveau se matérialise par la mise en place de dispositifs particuliers d'accompagnement et de soutien à l'entreprise dans ses efforts d'insertion dans l'économie mondiale, en particuliers dans la zone de libre échange avec l'Union Européenne et la perspective d'accession à l'OMC.

---

<sup>175</sup> Revue « gestion et entreprise », juillet -octobre 2001, n=°16, P 6

La préoccupation majeure du programme de mise à niveau porte sur la nécessité d'accompagner l'entreprise Algérienne, pour cela, en 1999, le Ministère de l'Industrie a défini le cadre général et les principes directeurs d'un programme de promotion de la compétitivité industrielle.

La mise en place du programme de mise à niveau a été dans un contexte du passage d'un protectionnisme à une situation de libéralisation et de concurrence ouverte dans le cadre de l'instauration de la zone de libre échange avec l'union Européenne et l'adhésion à l'OMC. Lorsque l'industrie en

Algérie est confrontée à de nombreux problèmes à savoir : la productivité, de technologie et de qualité, rendant l'accès difficile au marché et à l'investissement. Ce programme vise l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise dans ce nouveau contexte<sup>176</sup>

#### 1-2- La PME privée comme cible prioritaire :

Par sa population, sa contribution au PIB hors hydrocarbures et son poids dans l'emploi national, la PME privée algérienne occupe une position privilégiée dans l'économie nationale.

L'attention qui lui est portée depuis quelques années par les pouvoirs publics témoigne de la place et du rôle qui lui sont dévolus dans le contexte des réformes actuelles.

#### 1-3- Les caractéristiques générales de la PME privée algérienne :

---

<sup>176</sup> « Manuel des procédures du Programme National de Mise à Niveau des PME », Ex Ministère des PMEA.

La PME privée algérienne recouvre des réalités très différentes. Toutefois, en dépit de son hétérogénéité, le secteur présente un certain nombre de caractéristiques communes :

- Malgré leur croissance rapide et soutenue en termes de créations nouvelles, les PME privées algériennes se heurtent, dans leur très grande majorité, à des difficultés de survie dues à diverses raisons endogènes et exogènes ;

- Elles présentent une caractéristique sociologique tenace et largement répandue, celle d'être des entreprises familiales dotées des statuts juridiques privilégiant très largement l'Entreprise.

- Personnelle, l'EURL, et dans une moindre mesure, la SARL. Quand à la SPA, elle demeure très peu répandue, quoique l'on note depuis quelques années une progression de ce statut juridique ;

Leur gestion reste soumise à un modèle familial : le propriétaire unique ou principal, entouré de personnels recrutés dans le giron familial, assure lui-même la gestion et concentre entre ses mains la quasi-totalité du pouvoir décisionnel, des responsabilités et des prérogatives. La maîtrise des méthodes modernes de management y demeure insuffisante et le recours au conseil et à l'expertise extérieur ne s'effectue que très exceptionnellement.

#### 1-4- L'objectif du programme :

- Objectif général:

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

- Objectif spécifique:

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

- ✓ qualité, prix et innovation,
- ✓ en s'alignant sur les standards internationaux d'organisation et de gestion afin de consolider et encadrer leurs développements futurs.
- ✓ Cibles et lignes directrices :<sup>177</sup>

➤ Le programme s'adresse à toute PME appartenant au secteur industriel, de services et des activités commerciales de distribution;

➤ Il s'élargit aux secteurs de la PME non encore ou insuffisamment couverts par les autres dispositifs (les PME de moins de 20 salariés);

➤ Il s'adresse aussi aux partenaires institutionnels de la PME (prestataires de services conseils, sociétés financières, institutions d'appui et de promotion...);

---

<sup>177</sup> « Manuel des procédures du Programme National de Mise à Niveau des PME » ; Op. Cit.

➤ Il intègre et mis davantage l'accent sur la mise à niveau de l'environnement de la PME par l'appui aux associations professionnelles, en se concentrant sur les associations régionales ou sectorielles;

➤ Il accorde la primauté aux investissements immatériels.

➤ Critères d'éligibilité :

Conformément aux dispositions de l'article 04 du décret exécutif n° 06-240 du 4 juillet 2006 fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale n° 302-124 intitulé « fonds national de mise à niveau des PME », est recevable le dossier:

- Des petites et moyennes entreprises de droit algérien;
- En activité depuis deux (2) ans;

N'ayant pas de difficultés financières.

1-5-1es procédures du programme national de mise à niveau des PME :

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.<sup>178</sup>

➤ Populations cibles:

- Les Petites et Moyennes Entreprises (PME);
- L'environnement immédiat de la Petite et Moyenne Entreprise;
- Les structures d'appui à la PME.

➤ Budget: un (1) milliard de Dinars an.

---

« Manuel des procédures du Programme National de Mise à Niveau des PME », Ex Ministère des PME.A.



- Source de financement: Budget de l'Etat : Fonds d'affectation spécial n° 302-124 intitulé « Fonds national de mise à niveau des PME ».
- Instrument de mise en œuvre: L'Agence Nationale de Développement des PME.
- Suivi et Evaluation: Les services centraux du Ministère de la PME. <sup>179</sup>

## **2- La mise à niveau des PME Marocaines :**

Le Maroc a signé un accord d'association avec l'Union Européenne en 1996 qui prévoit un démantèlement tarifaire après une période de transition de 12 ans. Afin de permettre à la PME marocaine d'améliorer sa compétitivité le gouvernement marocain a lancé en 1997, le programme national de mise à niveau qui a été fortement porté par les bailleurs internationaux, et tout particulièrement par l'Union Européenne dans le cadre du programme MEDA. Plusieurs structures participent à la mise en place du programme, parmi elles<sup>180</sup> :

### 2-1-L'Agence Nationale pour la Promotion de la PME (ANPME) :

Cette agence a été créée en 2002, le rôle qui lui a été confié consiste à l'identification, l'élaboration, le lancement et le suivi des actions d'assistance technique en faveur des entreprises afin de répondre à leurs besoins spécifique en matière de mise à niveau.

---

<sup>179</sup> BOUDIA Ali: Sous Directeur de la Compétitivité ; « *Manuel des procédures du Programme National de Mise à Niveau des PME* » ;Ex Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat.2008.

<sup>180</sup> Lamia AZOUAOU, « La compétitivité et la mise a niveau des PME maghrébines : analyse a partir d'une approche multidimensionnelle » ; revue de l'économie et de management N°=09, octobre 2009, p3.

2-2- Le Comité National de Mise à Niveau (CNMN) : un organe de pilotage mis en place en décembre 2002. Il se compose des représentants des secteurs publics et privés et a pour responsabilité de tracer la stratégie, ainsi que de coordonner et de superviser toutes les actions visant la mise à niveau du secteur industriel.

2-3- Le Fonds National de Mise à Niveau (FOMAN) : créé en 2003, ce fonds est destiné à cofinancer les prestations de conseil et d'assistance technique aux entreprises réalisés par des consultants nationaux dans le cadre de leur démarche d'amélioration de leur productivité. Ce fonds est cofinancé par la Commission Européenne et le gouvernement marocain.

La politique de la mise à niveau au Maroc s'articule autour d'une collection de plusieurs programmes. Les deux principaux programmes: le programme « **Euro-Maroc-Entreprise** » (EME) et le programme « **modernisation des PME** ». Le programme EME doté d'un budget estimé à 21,9 millions d'euros entièrement financé par l'Union Européenne, a démarré en 1998 et est arrivé à sa fin, juin 2004, il a laissé place au nouveau programme « Modernisation des PME », financé par l'Union Européenne à travers les fonds **MEDA II**. Ce programme est doté d'un budget opérationnel de 13 millions d'euros, dont 11 millions d'euros sont affectés aux activités d'appui direct aux entreprises. Le principal objet de ce programme est de faciliter l'accès des PME aux services d'une expertise nationale et internationale afin de répondre à ses besoins spécifiques en matière de mise à niveau. Ce programme prend en charge 90% du coût de l'opération d'assistance technique. Le reste (10%) est

financé par les fonds propres de l'entreprise bénéficiaire et doit être versé avant le démarrage de l'opération d'assistance.

En dépit de ces atouts, le Maroc souffre de trois handicaps : une économie principalement agricole tributaire des conditions climatiques, l'obligation d'importer la quasi-totalité de son pétrole et un endettement extérieur pesant. Si les efforts entrepris depuis quelques années pour diversifier les activités se heurtent encore à différents obstacles. La recherche pétrolière sur le territoire du royaume a en revanche été couronnée de succès, même si l'importance des gisements recensés est plus modeste que prévue<sup>181</sup>.

#### 2-4-Démarche de mise à niveau de l'entreprise :

- *Phase préalable: réalisation du diagnostic et du plan d'affaires*

L'étape incontournable de la mise à niveau de l'entreprise consiste en la réalisation:

- D'un prédiagnostic et d'un diagnostic approfondi qui déterminent l'impact du démantèlement tarifaire sur la compétitivité de l'entreprise et les forces et les faiblesses de celle-ci;

- D'un plan de développement ou plan d'affaires portant sur les différentes actions à entreprendre par l'entreprise pour améliorer sa compétitivité: aspects technique, financier, commercial, humain, administratif, organisationnel, etc. Ce plan devra être assorti d'un plan de financement et d'un échéancier de réalisation.

Pour l'élaboration du diagnostic et du plan d'affaires, l'entreprise peut recourir

---

<sup>181</sup> Lamia AZOUAOU, Op.Cit, p04.

aux services d'Euro-Maroc Entreprise (EME). Dans ce cas, le coût des diagnostics et des actions de mise à niveau sera partiellement pris en charge par EME. La durée est variable selon la spécialité de l'entreprise et la diversité de ses problèmes.

EME n'est pas un passage obligé. En effet, le diagnostic et le plan d'affaires peuvent également être élaborés par l'entreprise elle-même ou par tout autre organisme de son choix et sont, dans ce cas, entièrement à sa charge. Le plan d'affaires devra faire ressortir de manière claire les besoins en:<sup>182</sup>

- Investissements matériels liés, notamment, à la modernisation d'équipements industriels, à l'acquisition de nouvelles technologies et à d'éventuelles extensions;
- Investissements immatériels ayant trait notamment aux volets suivants:
  - Développement des ressources humaines et formation;
  - Amélioration de la gestion administrative;
  - Marketing et développement des exportations;
  - Introduction de nouveaux concepts de gestion;
  - Établissement d'un système assurance qualité;
  - Recherche de partenariats techniques, commerciaux et financiers;
  - Protection de l'environnement.

---

<sup>182</sup> ONUDI, *Guide Méthodologique: Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle*, Vienne 2002, pp 82-83

### **Financement des investissements matériels :**

L'effort financier requis pour la modernisation de l'outil productif ne peut être toujours couvert uniquement par les seuls apports en ressources propres de l'entreprise. Le mécanisme mis en place pour le financement de la mise à niveau de l'entreprise prend en considération la nécessité de:

- Faciliter l'accès aux financements bancaires;
- Consolider les fonds propres des entreprises sous-capitalisées;
- Réduire le coût de financement.

Ce mécanisme se décline en trois instruments:

- Le Fonds de garantie pour la mise à niveau (FOGAM);
- Le capital-risque;
- Les crédits à la mise à niveau.

### **Fonds de garantie pour la mise à niveau**

- *Conditions d'éligibilité*

Avoir un total bilan avant investissement n'excédant pas 20 millions de dirhams marocains et un programme de mise à niveau dans la limite de 10 millions de dirhams;

Être potentiellement viable et présenter un diagnostic et un plan d'affaires;

- *Conditions de financement.*

Bénéficiaire de la garantie du FOGAM les projets répondant aux conditions suivantes:

- Fonds propres et quasi-fonds propres: 30 % au minimum;

- Crédits bancaires: 70 % au maximum;
- *Conditions de garantie :*
- Quotité de la garantie: 60 % du crédit en principal, majorés de 6 mois d'intérêts;
- Commission de garantie: 0,25 % de l'encours en principal (TVA en sus);
- Règlement de la commission de garantie: en un seul versement et immédiatement après l'accord de garantie. Elle peut être incluse dans le coût de l'investissement;
- *Procédure d'octroi de la garantie :*
- Présentation de la demande à la CCG: par la banque de l'entreprise;
- Composition du dossier:
- Étude synthétique établie par la banque sur la base du diagnostic et du plan d'affaires;
- Accord de principe de la banque précisant les conditions d'octroi du crédit;
- Tout document de nature à faciliter l'instruction de la demande; Délai d'instruction et décision du Comité de garantie: 10 jours ouvrables au maximum à partir de la date de réception de la demande.<sup>183</sup>

### **3. Le programme de mise à niveau en Tunisie :**

#### **3-1- Les principes**

Les autorités tunisiennes ont inscrit le programme de mise à niveau des entreprises dans le IXe Plan (1996-2001) et le Xe Plan de développement (2002-2006), en proposant aux entreprises un processus incitatif de modernisation de

---

<sup>183</sup> ONUDI, Guide Méthodologique, Op.Cit, pp 83-84.

leur outil de production et de leurs pratiques de gestion. Ce programme spécifique a démarré en 1996, avec la mise en œuvre de l'IXe Plan. Il prévoyait l'adhésion de 2 000 entreprises industrielles sur la période. Une deuxième phase du programme a été retenue dans le Xe Plan (2002-2006). L'orientation vers les PME (1 600 PME sont ciblées dans le cadre de la seconde phase du PMNE) vise un double objectif de renforcement de la compétitivité globale de l'économie et de création d'emplois. Elle s'est concrétisée par un ensemble de mesures complémentaires, présentées en annexe mais qui ne seront pas détaillées dans le présent document et dont l'impact ne sera pas analysé, leur mise en œuvre étant trop récente.<sup>184</sup>

### **3-2-Les composantes du programme national de mise à niveau en Tunisie :**

- *Structure de pilotage et de gestion :*

Le Secrétariat d'État auprès du Ministre de l'industrie chargé du suivi du programme ;

- *Le Comité de pilotage :*

Ce comité a pour rôle d'examiner les programmes des entreprises industrielles désireuses de bénéficier du programme de mise à niveau et d'octroyer des primes à la restructuration. Ce comité est présidé par le Ministre de l'industrie ou son représentant et rassemble des représentants des Ministères de l'industrie, des finances, de la coopération internationale et de l'investissement extérieur, du développement économique, de l'emploi et de la formation

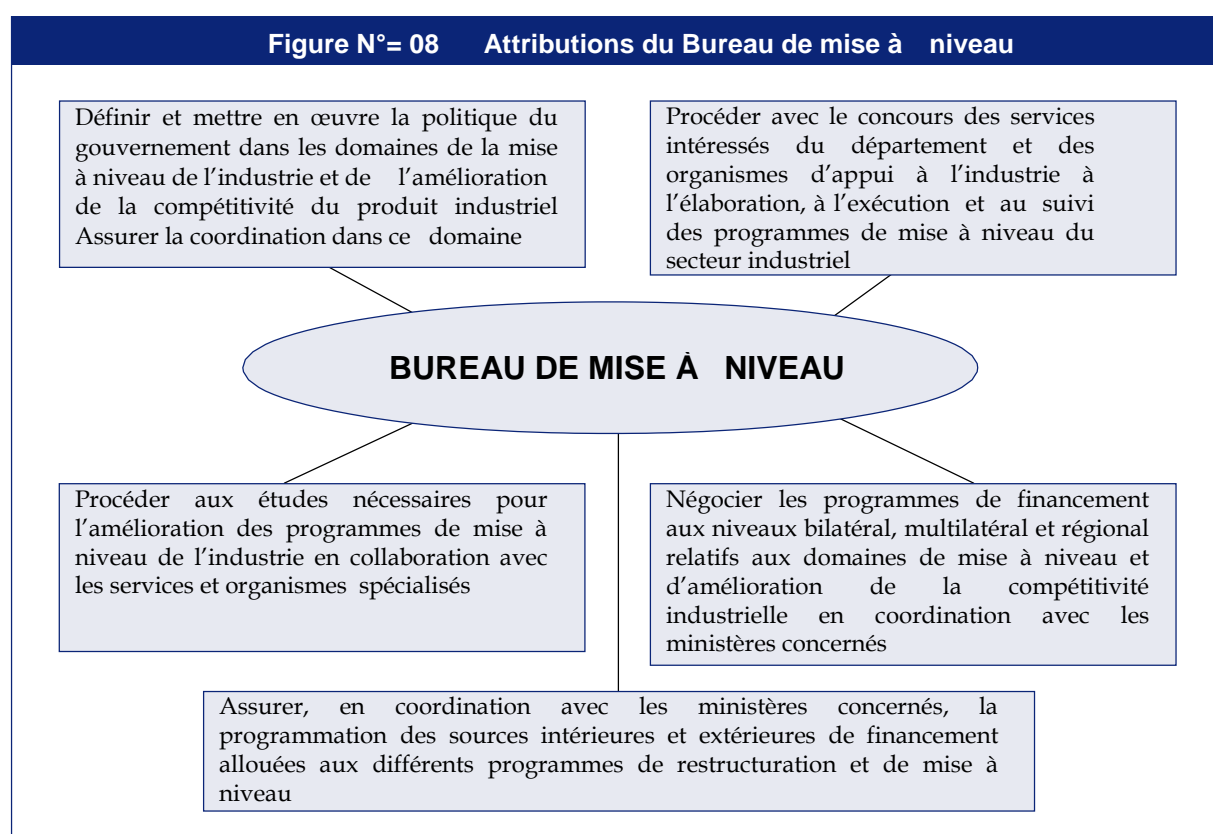
---

<sup>184</sup> Hervé Bougault et Ewa Filipiak, «Les programmes de mise à niveau des entreprises Tunisie, Maroc, Sénégal », AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT, Paris 2005,p 43.

professionnelle et du commerce, des représentants du patronat (UTICA), du syndicat (UGTT) et des institutions financières.

Ce comité se réunit périodiquement sur convocation de son président. L'ordre du jour est établi à l'avance et communiqué aux membres du comité au moins une semaine avant la date fixée pour la réunion. Le comité peut déléguer en partie ses prérogatives à un comité restreint, notamment pour l'examen des dossiers d'un niveau d'investissement réduit (1,4 million de dollars É.-U.1). Le secrétariat du comité est assuré par le Bureau de mise à niveau.<sup>185</sup>

- **Le Bureau de mise à niveau**



**Source :** ONUDI, Guide Méthodologique: *Restructuration, mise à niveau* et compétitivité industrielle, Vienne 2002,p 62.

<sup>185</sup> ONUDI, Guide Méthodologique, Op.Cit, p62.



- Composantes du programme de mise à niveau :

Ce programme porte sur la mise à niveau de l'entreprise et de son environnement au sens large du terme. Les premières évaluations du coût de ce programme tablent sur une enveloppe de l'ordre de 2,5 milliards de dinars tunisiens. Il comporte donc deux composantes:

### **1. Mise à niveau de l'environnement :**

Les réformes déjà engagées par les autorités tunisiennes, dans le cadre du programme d'ajustement structurel, sont nécessaires mais insuffisantes. Pour rendre l'environnement économique, financier, réglementaire et social plus favorable et plus attractif pour l'industriel local et étranger, ce programme se propose d'engager notamment les actions suivantes:

- La redéfinition et la refonte du rôle de l'administration et des structures de réglementation, de contrôle, de promotion, de qualité, d'appui et d'analyse;
- Le renforcement des structures d'appui et notamment les centres techniques, le Laboratoire central, l'Institut de normalisation et de qualité; l'Agence de promotion de l'industrie (API), etc.
- Le renforcement des moyens et des structures de formation professionnelles;
- La rénovation des zones industrielles existantes et l'aménagement des zones franches;
- La dynamisation du marché de l'information économique, commerciale et technique.

Environ 40 % de l'enveloppe globale est réservée à la mise à niveau et au renforcement de l'environnement immédiat de l'entreprise.

## **2. Mise à niveau de l'entreprise :**

Ce programme porte sur la mise à niveau de l'ensemble des entreprises industrielles (qui ne sont pas en difficulté économique) pour faciliter et réussir leur insertion dans l'économie européenne. En partant des différentes études et enquêtes menées en Tunisie sur la situation des entreprises industrielles et des déclarations faites par les autorités tunisiennes, le nombre d'entreprises concernées par ce programme s'élève à environ 2 000.

Le programme de mise à niveau de l'entreprise privilégie les actions conduisant à/au:

- L'amélioration de la compétitivité par le renforcement des compétences humaines et par la maîtrise de la qualité;
- L'acquisition de nouvelles technologies;
- Le renforcement de la structure financière de l'entreprise.

Environ 60 % de l'enveloppe globale est alloué à la mise à niveau des entreprises.<sup>186</sup>

## **3-3- Procédures de fonctionnement et de financement du programme :**

- Financement du programme :

Un fonds a été institué pour contribuer au financement de ce programme:

Le Fonds de développement de la compétitivité (FODEC), le fonds a été par la suite (années 1999 et 2000) élargi aux actions suivantes:

---

<sup>186</sup> ONUDI, GUIDE MÉTHODOLOGIQUE, Op.Cit, p64.

- Contribuer au financement des investissements technologiques à caractère prioritaire ITP: le matériel de laboratoire et d'analyse, la mise en place de SAQ démarche HACCP, les logiciels CAO/CPAO/ GPAO et les assistantes techniques qui leur sont liées;

- Contribuer à la prise en charge du recrutement des cadres par la petite et moyenne entreprise dans les fonctions stratégiques, recherche, innovations, qualité et méthode.

L'idée fondamentale du législateur repose donc sur l'amélioration de la compétitivité, au sens large du terme, et sur la restructuration aussi bien des entreprises industrielles que des centres techniques chargés d'assurer l'assistance et l'appui technique à ces entreprises. Aussi la mise à niveau des services liés à l'entreprise a été incluse dans le programme de mise à niveau.

Les primes, pouvant être octroyées par le FODEC, s'élèvent à:

Pour le programme de mise à niveau:

- 70 % du coût des études de diagnostic et de plan de mise à niveau (plafond de 21 000 dollars É.-U.).
- 20 % de la part de l'investissement de restructuration financé par des fonds propres (sans plafond);
- 10 % du reliquat de l'investissement de restructuration financé par d'autres ressources (sans plafond).<sup>187</sup>

Sont aussi éligibles au programme de mise à niveau les entreprises étrangères installées en Tunisie.

---

<sup>187</sup> ONUDI, GUIDE MÉTHODOLOGIQUE, Op.Cit, p64

Pour les investissements technologiques à caractère prioritaire ITP:

- Octroi de primes s'élevant à 50 % du coût des équipements (plafond de 100 000 D) et à 70 % du coût des investissements immatériels (plafond de 70 000 D).

Pour l'incitation au recrutement des cadres par la petite et moyenne entreprise:

- Octroi d'une prime s'élevant au plus à 7 000 D par an pendant 2 ans pour chaque recrutement effectif (minimum trois recrutements).
- Procédures de traitement des dossiers :

Les entreprises désireuses de bénéficier du programme de mise à niveau sont tenues de transmettre au Bureau de mise à niveau un dossier comportant une demande, la fiche projet dûment remplie, le rapport de diagnostic stratégique global et le plan de mise à niveau.

Le Bureau de mise à niveau vérifie le dossier et procède à l'évaluation en faisant recours en cas de besoin à des compétences extérieures, financières et techniques. Après l'acceptation du plan de mise à niveau, le Bureau de mise à niveau inscrit le dossier à l'ordre du jour et le présente au Comité de pilotage pour examen et avis.

Le Comité de pilotage peut:

- Soit approuver le dossier;
- Soit demander l'approfondissement du plan de mise à niveau en vue d'un réexamen;
- Soit rejeter le dossier et réorienter l'entreprise vers le bureau

d'assistance aux entreprises en difficulté.

Dans tous les cas, le coût du diagnostic sera financé à hauteur de 70 % du montant après l'acceptation du rapport de diagnostic par le Comité de pilotage. Le Bureau de mise à niveau tiendra l'entreprise informée de la suite réservée à sa demande.

- Procédures de déblocage des fonds :<sup>188</sup>

Les procédures de déblocage décidées par le COPIL:

*Les frais du diagnostic et de l'élaboration du plan de mise à niveau.* La prime de 70 % du montant approuvé par le Comité de pilotage est débloquée en une seule tranche après approbation du rapport de diagnostic et du plan de mise à niveau.

*Les actions du plan de mise à niveau.* Les primes pouvant être octroyées s'élèvent à:

- 20 % de la part de l'investissement matériel de mise à niveau financé par des fondspropres;
- 10 % du reliquat de l'investissement de restructuration financé par d'autres ressources.

Les primes accordées sont débloquées en quatre tranches au maximum:

- La première tranche (30 % du montant des primes) est débloquée à la réalisation de 30 % des investissements;
- Pour le reliquat des primes, le déblocage se fera:

Soit en une seule tranche;

---

<sup>188</sup> ONUDI, GUIDE MÉTHODOLOGIQUE, Op.Cit, p65.

Soit en trois tranches pour le reste des actions au prorata de leur avancement.

#### **4. La mise à niveau des PME Turquie :**

##### **4-1- Politiques visant spécifiquement les PME :**

L'économie turque repose sur le vaste secteur en pleine expansion des petites entreprises. La Turquie a déjà mis en place des conditions propices à l'élaboration d'un cadre réglementaire favorable aux PME et peut désormais se concentrer sur l'accroissement de leur compétitivité. La poursuite de sa participation au réseau Enterprise Europe (financé au titre du programme COSME<sup>189</sup>) avec les 28 pays de l'Union européenne est une étape positive dans cette direction, car elle permet à la Turquie de continuer à bénéficier des meilleures pratiques européennes en matière d'entrepreneuriat, de politique des PME, de compétitivité et d'innovation.<sup>190</sup>

##### **4-2- Principaux instruments d'aide aux PME en Turquie :**<sup>191</sup>

Des mécanismes d'aide mis au point pour la création d'entreprises compétitives et pour le développement de PME existantes, prévus dans un environnement de concurrence mondiale existent dans presque tous les pays. En Turquie, les

---

<sup>189</sup> Le nouveau programme COSME de l'UE, doté d'un budget total de 2,3 milliards d'euros, sera mis en œuvre de 2014 à 2020. Les pays non membres de l'UE qui participent au programme versent une contribution supplémentaire au budget.

Le programme COSME vise à renforcer la compétitivité et la viabilité des entreprises de l'UE, à encourager une culture entrepreneuriale ainsi qu'à favoriser la création de PME et la croissance de celles-ci. Pour atteindre ces objectifs, il convient:

- d'améliorer l'accès des PME au financement,
- de faciliter l'accès aux marchés, à l'intérieur de l'UE, mais également au niveau mondial,
- d'assurer des conditions plus favorables à la création d'entreprises et à leur croissance,
- de promouvoir l'entrepreneuriat et la culture entrepreneuriale.

<sup>190</sup> « La Turquie adhère au programme COSME, le programme de l'UE pour le financement des PME », commission européenne, base de données des communiqués de presse,

[http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-14-1168\\_fr.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-1168_fr.htm)

<sup>191</sup> Ekrem KESKİN, Op.Cit , p08

organisations apportant une aide aux PME à cette fin, sont les suivantes:

- Organisations publiques (Halk Bankası A.Ş., KOSGEB<sup>192</sup>, T. Vakıflar Bankası T.A.O, Centre national de la productivité, etc.)
- Banques privées ;
- Associations professionnelles (Chambres de commerce et d'industrie, petites coopératives industrielles, etc.) ;
- Organisations et fondations privées (Fondation pour les professionnels et les dirigeants de petites et moyennes entreprises, etc.) ;
- Organisations offrant une aide technique et des services de consultance, organisations étrangères ou internationales (programme de gestion de la coopération des Pays-Bas, Centre régional de développement commercial des pays balkaniques, Bureau d'Ankara de l'Organisation des Nations unies pour le développement industriel, Banque européenne d'investissement, etc.) ;
- Fonds de garantie de crédit<sup>193</sup>.

---

<sup>192</sup> L'Organisation pour le développement des petites et moyennes industries (KOSGEB) est la plus active parmi les structures apportant un soutien aux PME; elle a été créée en 1990 par la Loi 3624 afin de permettre une adaptation rapide des petites et moyennes entreprises industrielles aux mutations technologiques, une amélioration de leur compétitivité et un renforcement de leur contribution à l'économie ainsi que de leur efficacité. Les principales aides accordées par le KOSGEB sont notamment le conseil et la formation, le développement technologique et le soutien à l'innovation, l'aide à l'information, l'amélioration de la qualité et l'aide pour les prêts à intérêt. (Aides pour les prêts à intérêt: l'étendue et les conditions de prêts en faveur de l'emploi, de l'investissement et de l'exportation accordés aux PME à des conditions favorables d'après la décision du Conseil des ministres 2004/7131 sont établies par des protocoles signés avec les établissements bancaires.)

Récemment, des aides pour des prêts à taux zéro ont été octroyées à des petits fabricants par le KOSGEB. En vertu de cette mesure, ces petits fabricants pourront utiliser des prêts sans intérêt pouvant atteindre un montant de 25 000 livres turques (YTL) pour une durée de 18 mois incluant une période initiale de 6 mois sans remboursement. Le plafond des prêts accordés à des femmes à la tête de petites entreprises de fabrication s'élève à 30 000 livres turques. Des prêts d'un montant total de 125 millions de livres turques seront mis à la disposition d'environ 5 000 petites entreprises de fabrication.

#### 4-2-1- Fonds communautaires :

Les fonds de l'Union européenne se divisent en trois groupes: subventions, prêts et adjudications de marché. Les prêts sont octroyés à des projets sans but lucratif, tandis que la Banque européenne d'investissement accorde des facilités de prêt à des projets d'investissement mis en œuvre par les secteurs public et privé.

#### 4-2-2- Le programme de prêt aux petites entreprises (SELP) :

La Commission européenne a mis en place le "programme de prêt aux petites entreprises". Avec l'aide des institutions participant à ce programme, celui-ci favorise l'essor des petites entreprises, soutient les banques commerciales afin qu'elles créent des programmes de prêt durables et contribue à la poursuite du développement du secteur financier. Grâce aux contributions de la Banque de développement du Conseil de l'Europe et de la Banque allemande de développement (KfW), un budget de plus de 70 millions d'euros a été alloué à la deuxième phase du programme commencé en décembre 2006, qui est venu s'ajouter au financement de base de 30 millions d'euros.

Compte tenu de la part importante des PME en Turquie, l'ampleur de leurs

---

<sup>193</sup> Fonds de garantie au crédit (KGF): son principal objectif est de soutenir les petites et moyennes entreprises (PME) en apportant une garantie à leur financement et, partant, en accroissant l'utilisation du crédit de manière générale. Le fonds de garantie au crédit fonctionne en tant que partenariat entre l'Union des chambres de commerce et des bourses de Turquie, l'Organisation de développement de la petite et moyenne industrie, la Confédération des commerçants et artisans, la Fondation pour la promotion de la formation professionnelle et de la petite industrie, les Fondations turques pour les petites et moyennes entreprises, et Halk Bankası A.Ş. qui fournit des garanties ou cautions aux prêts des PME par le biais de 15 établissements bancaires et institutions financières. Fin 2005, le fonds de garantie au crédit avait créé un volume total de prêts de 15 millions d'euros.



besoins en financement est évidente. Du fait de l'incapacité des banques publiques à répondre à tous les besoins, les banques privées sont amenées à jouer un rôle important dans le financement des PME, en Turquie comme dans le reste du monde. À cet égard, le programme SELP constitue le premier programme de financement des "petites entreprises" qui opère avec l'aide de banques commerciales en Turquie.

#### 4-2-3- Le financement des PME en Turquie :

Le financement constitue l'un des problèmes les plus importants auxquels sont confrontées les PME dans leur croissance et dans le maintien de leur fonctionnement. Le problème du financement est le plus gros obstacle que rencontrent les PME pour conserver leurs parts de marché et s'ouvrir au monde. Dans beaucoup de pays, soit les PME empruntent, soit elles augmentent leur capital pour surmonter ce problème. Dans le cas d'un emprunt, les prêts bancaires sont la principale source de financement des PME. Toutefois, elles ne peuvent pas accéder au système bancaire et de prêt, à cause de la faiblesse de leur capital et de leur chiffre d'affaires, de leur petite échelle, de l'insuffisance de leurs structures d'entreprise, de leur faible efficacité, du manque de transparence de leurs bilans, de l'insuffisance de leurs fonds propres, du problème de la garantie, des difficultés qu'ils rencontrent pour respecter les exigences, notamment de sécurité, du système, etc.

#### 4-2-3- Les PME et les offres publiques :

Pour les PME qui ont le statut de société par actions, il y a beaucoup d'avantages à une introduction en bourse et à ce que leurs actions y soient

négociées. Toutefois, seul un nombre réduit de PME est coté en bourse. Selon les chiffres du Conseil turc des marchés de capitaux (SPK) (2008), 581 entreprises sont cotées à la bourse d'Istanbul et 332 d'entre elles ont leurs actions négociées en bourse. Environ 40 % des entreprises cotées sont des PME. L'intérêt des PME vis-à-vis des marchés régionaux et de la nouvelle économie est resté limité et les PME n'ont pas été incluses aux marchés de capitaux. Les entreprises doivent avoir certaines caractéristiques pour bénéficier des marchés de capitaux. Suivant la législation du SPK, il n'est pas permis de mobiliser des fonds sur ces marchés. Les PME doivent apporter certaines garanties aux éventuels pourvoyeurs de fonds. Toutefois, leur statut juridique pose problème. Une PME qui souhaiterait émettre des titres devrait avoir le statut de société par actions, mais la plupart d'entre elles sont des sociétés à responsabilité limitée ou des sociétés de personnes. C'est la raison pour laquelle les PME n'envisagent même pas de recourir aux marchés de capitaux. Même si certaines PME affirment y avoir recours, d'autres ne semblent pas très enthousiastes à cette idée, car les propriétaires d'une entreprise ne souhaitent pas en partager le contrôle.<sup>194</sup>

---

<sup>194</sup> Ekrem KESKİN, Op.Cit , p11

## **SECTION III : Evaluation de la mise à niveau des PME**

### **Maghrébines et Turquie :**

#### **1. Evaluation de la mise à niveau des PME Algériennes:**

Le management des potentialités humaines est de l'avis de la vaste majorité des spécialistes le facteur clé de succès numéro un des performances d'entreprises.

Il est difficile de trouver un manager qui n'adhère pas à ce principe. Mais c'est au niveau des pratiques d'entreprises, notamment des PME, que les choses se compliquent. Les managers auraient plutôt tendance à gérer les urgences, les nombreux problèmes qui surgissent et qui accaparent le plus de temps et de ressources de nos gestionnaires.

Le programme qui suscite le plus d'espoir actuellement est sans nul doute la mise à niveau. Avec trois programmes en activité :

- la mise à niveau, consiste, à rétrécir progressivement l'écart de productivité qui existe entre les PME algérienne et leurs concurrentes européennes ;
- le processus est dynamique. Les entreprises étrangères s'améliorent progressivement ; le taux de rattrapage doit être conséquent pour qu'à l'horizon d'ouverture des marchés, la vaste majorité de nos entreprises résistent et même prospèrent ;

- la mise à niveau de la fonction ressources humains est centrale puisque c'est le FCS clé de toute performance enviable. Cependant, l'opération concerne toutes les fonctions : finance ; production, marketing et le reste.<sup>195</sup>

Le dispositif de mise à niveau s'adresse aux entreprises saines financièrement, publiques et privées, activant depuis au moins 3 années, qui relèvent du secteur productif industriel et qui emploient 20 salariés et plus ou bien relevant du secteur de services liés à l'industrie et qui emploient 10 salariés et plus.

Les aides financières sont accordées sous forme d'avance, pour lancer le programme, et de remboursement après finalisation du plan de mise à niveau sur présentation des pièces justificatives.<sup>196</sup>

**1-1- Phase Diagnostic (phase préalable à la définition des actions de mise à niveau) :**

Le montant de l'aide représente 80% du coût de cette phase, dans la limite de 1,5 million DA.

Phase Réalisation du plan de mise à niveau : le montant de l'aide représente : 80% du montant des investissements immatériels (formation, études, assistance technique, logiciels). 10% du montant des investissements matériels. L'aide financière est plafonnée à 20 millions de DA pour cette catégorie d'investissements.

---

<sup>195</sup> Abdelhak Lamiri, « mise à niveau et GRH : expériences des PME/PMI Algériennes » colloque international le 03 et 04 mars 2009 : « l'entreprise et la PME algérienne face au défi de la mondialisation : enseignement des entreprises internationales » ; page 29.

<sup>196</sup> « Mise à niveau des entreprises : Etat des lieux et perspectives » Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements (Août 2008)

## 2. Le bilan d'étape :

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

Phase Diagnostic :

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

**Tableau N°= 07 : demandes acceptés par branche d'activités**

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

**Source :** *Mise à niveau des entreprises : Etat des lieux et perspectives* » Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements.

- Phase Plan de mise à niveau (PMN) : A ce jour, 145 entreprises ont été retenues pour bénéficier des aides financières du fonds de promotion de la compétitivité industrielle dont 122 entreprises au titre de la réalisation de leur plan de mise à niveau et 23 entreprises pour la phase diagnostic uniquement.

Les plans de mise à niveau de ces 122 entreprises prévoient 1904 actions dont 1110 actions immatérielles (y compris l'étude de diagnostic).

**Tableau N°= 08 : situation des dossiers en phase de diagnostic**

Situation des dossiers	Total	Entreprises Publiques	Entreprises Privées	Observations
Soumis	160	95	65	
Traités	150	94	56	145 retenus pour l'aide du FPCI, 3 rejetés et 2 ajournés
Entreprises Bénéficiaires de l'aide financière	145	90	55	dont 122(1) au titre de la réalisation du PMN et 23 pour la phase diagnostic.

**Source :** *Mise à niveau des entreprises : Etat des lieux et perspectives* » Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements

1-2-2- *Evaluation financière* : Les recettes : Le montant de l'enveloppe financière allouée à la mise à niveau des entreprises est de 2 489 millions de DA.

Les prévisions de dépenses : Le montant global de l'aide financière prévu pour la mise en œuvre des différentes actions, objets des conventions signées avec les 145 entreprises est de 2 753 Millions de DA , réparti comme suit :

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

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

• *Les consommations des crédits* : Les paiements cumulés pris en charge par le Fonds de promotion de la compétitivité industrielle totalisent un montant de 998 Millions de DA et concernent 121 entreprises, soit 41 % du montant de l'aide financière réservées à ces mêmes entreprises.

Il est à rappeler que les paiements se font sur la base de situations réelles et sur présentation de pièces justificatives par les entreprises concernées.<sup>197</sup>

Le gouvernement algérien ayant augmenté le financement du soutien aux entreprises avec le lancement du programme national de mise à niveau en 2010 et certain nombre d'autres régimes de soutien aux PME tels que le programme PME II, lancé en 2011. Selon l'évaluation, une gamme de services de soutien est fournie aux entreprises et des centres techniques spécialisés offrant des études d'expertise et de faisabilité dans des domaines tels que l'emballage, l'agro-alimentaire et la transformation des métaux sont déjà en place.

En ce qui concerne les services de soutien à la création d'entreprise, seules de légères améliorations ont été apportées depuis 2008, ces services ne couvrant pas encore toutes les régions du pays et n'étant pas encore bien structurés ou diversifiés, malgré l'existence d'institutions publiques (voire annexe N°=02), telles que l'ANSEJ, présentes dans les 48 wilayas.<sup>198</sup>

Concernant les incubateurs, cinq (05) incubateurs universitaires ont atteint la phase pilote et un parc technologique est en construction suite à une décision

---

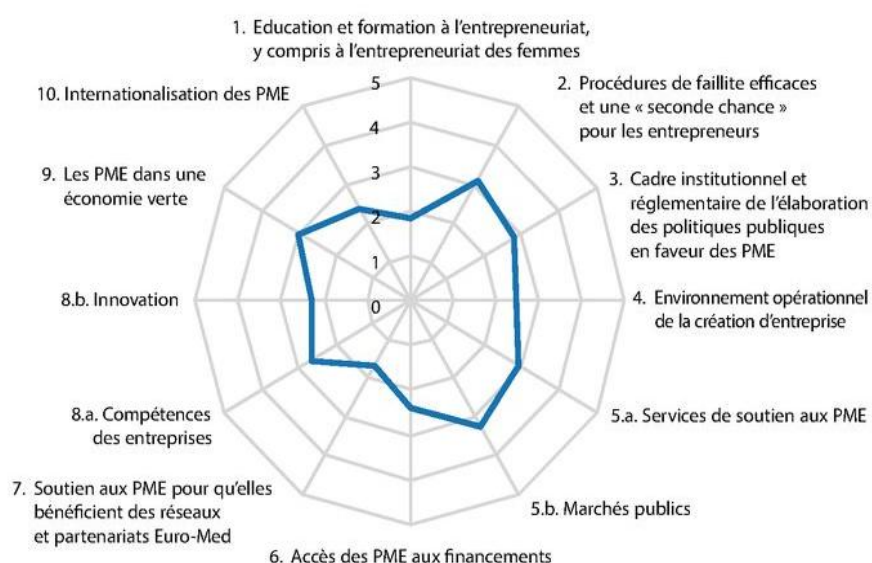
<sup>197</sup> « *Mise à niveau des entreprises : Etat des lieux et perspectives* » *Op.cit.*

<sup>198</sup> OCDE/ La Commission européenne/ETF (2014), *Politique en faveur des PME Afrique du Nord et Moyen-Orient 2014*, *Op.Cit*, p219.

gouvernementale de 2011, tandis que quatre (04) incubateurs d'entreprises du secteur technologique et des TIC sont déjà opérationnels.

L'Algérie globalement fait des progrès dans le domaine de l'accès des entreprises à l'information économique et juridique par rapport à 2008. Le bulletin d'information sur les PME, publié par MDIPI, fournit des informations statistiques sur le panorama des PME et les services de soutiens en place. Il est distribué deux fois par an et rassemble des statistiques provenant de diverses sources nationales. Des informations pratiques supplémentaires peuvent être trouvées sur les sites de l'ANDPME, de l'ANDI et du CNRC.<sup>199</sup>

**Figure N°=09 : résultats de l'évaluation 2013**



**source :** OCDE/ La Commission européenne/ETF (2014), Politique en faveur des PME Afrique du Nord et Moyen-Orient 2014, p210

Les résultats de l'évaluation de 2013 indiquent qu'au cours des cinq dernières années, l'Algérie a fait des efforts importants a alloué des ressources considérables à la

<sup>199</sup> OCDE/ La Commission européenne/ETF (2014), Politique en faveur des PME Afrique du Nord et Moyen-Orient 2014 , Op.Cit, p219.



promotion de l'esprit d'entreprise et au soutien des PME. Sa performance s'est améliorée dans un certain nombre de dimensions de pratiques, passant de scores inférieurs au niveau 2 sur la plupart des indicateurs clés issus de l'évaluation de 2008 à des scores proches du niveau 3 ou juste au-dessus du niveau 3.

Finalement, l'évaluation indique l'existence d'un nombre important de politiques et d'initiatives en faveur des PME. Toutefois ; les données sur leur degré de mise en œuvre, leur efficacité et leur impact, demeurent très limitées ; ne permettant pas de savoir si leur suivi est suffisamment assuré.<sup>200</sup>

## **2. Evaluation du programme de mise à niveau au Maroc**

Les résultats atteints par le programme de mise à niveau au Maroc sont faibles par rapport aux autres pays du Maghreb. Le programme de mise à niveau au Maroc s'est révélé long et insuffisant. L'absence de résultats tangibles en termes de croissance en 2005, a conduit les autorités marocaines à lancer le programme « Emergence »<sup>201</sup>, dont le but est de moderniser le tissu productif existant. Malgré toutes ces procédures, la mise à niveau des PME tarde à se concrétiser au Maroc. Le programme marocain qui rencontre des problèmes d'environnement, de lourdeur et de multiplicité des procédures et des intervenants, d'un manque de médiatisation, d'information et de lisibilité, ainsi que la mobilisation des moyens humains et financiers. Rappelons qu'à ce jour les moyens dédiés à l'ANPME étaient totalement dépendants de la coopération internationale. Tandis que, du côté de la Tunisie, un Fonds national de

---

<sup>200</sup> OCDE/ La Commission européenne/ETF (2014), Politique en faveur des PME Afrique du Nord et Moyen-Orient 2014 , Op.Cit, p209

<sup>201</sup> Selon l'ANPME en 2008, plus de 500 entreprises ont été accompagnée dans le cadre du plan émergence.

développement de la compétitivité industrielle est alimenté par des recettes à un point du taux de TVA.

Une étude d'impact économique des programmes de la mise à niveau des PME marocaines faite en novembre 2004 du programme « Euro-Maroc-Entreprise », a été conduite auprès d'un échantillon de 84 entreprises sur 363 ayant bénéficié d'actions de mise à niveau sur la période 2002-2004. En moyenne les prestations offertes dans le cadre du programme EME sont estimées, approximativement, entre 3 et 5% du chiffre d'affaires de la petite entreprise (effectif inférieur à 50) et de 0.5% à 3% pour la moyenne entreprise (effectif compris entre (50 et 200) ; quant aux résultats montrent que les trois-quarts des entreprises, l'adhésion au programme EME se sont traduit par une amélioration significative sur le plan de leur positionnement stratégique, la maîtrise des coûts, la réduction des délais et la gestion de la qualité. Selon l'ANPME en 2008, plus de 500 entreprises ont été accompagnées dans le cadre du plan émergence<sup>202</sup>. La majorité des entreprises ont pu renforcer leur activité commerciale, augmenter leur dépense marketing, leurs investissements matériels et immatériels et leur taux d'encadrement. Afin de suivre l'impact des mesures de promotion économique prise par l'ANPME dans le cadre du programme de mise à niveau, les autorités marocaines ont mis en place un instrument, il s'agit du baromètre de compétitivité de la PME marocaine. Le rôle de baromètre est d'identifier, mesurer et analyser les tendances des mesures de promotion économique et leur développement dans le temps, ainsi qu'orienter et optimiser le portefeuille

---

<sup>202</sup> AZOUAOU Lamia, Op.Cit, p. 10.

ANPME en terme de programmes de promotion économique.

L'ANPME lance le 14 mars la 1<sup>ère</sup> édition du programme IMTIAZE 2014. Ce programme permet aux PME à fort potentiel de croissance disposant de programme de développement et d'investissement ambitieux de bénéficier de l'aide de l'Etat sous forme de contribution financière non remboursable accordée par l'ANPME à hauteur de 20% du montant global de l'investissement (matériel et immatériel dont les opérations de fusion acquisition) pouvant atteindre 5 millions de DH. Ce programme en plus du crédit bancaire, comporte d'autres modes de financement à savoir : le leasing et l'autofinancement. L'objectif de ce programme est de permettre aux entreprises bénéficiaires : d'atteindre des paliers supérieurs en terme de chiffre d'affaires, de valeur ajoutée, et de création d'emploi, ou d'introduire de nouvelles technologies, ou induire un impact structurant sur les branches ou les filières dans lesquelles elles opèrent.

En ce qui concerne l'année 2013, suite au processus d'évaluation effectué par un cabinet indépendant, le comité public-privé a retenu 79 projets pour un investissement de 1, 61 milliards de DHS. Les deux éditions de l'année 2013 ont connu la participation de 106 entreprises ayant présenté des projets de développement. Le comité public-privé Imtiaz a retenu 79 projets pour un investissement global de 1, 61 milliards de DHS. Ces projets devraient générer, sur la période 2013-2018, un chiffre d'affaires additionnel de 19,6 milliards DHS et la création de 5634 nouveaux emplois. Le montant global de la prime Imtiaz s'élève à près de 266,5millions de DHS. Il est également à préciser que 52 projets

des 79 retenus au titre de l'année 2013 portent sur l'augmentation de la capacité de production, 17 projets concernent la construction et l'aménagement de sites de production, 13 projets visent la modernisation de l'outil de production et 14 projets contribuent au renforcement des exportations.<sup>203</sup>

Il est à noter, qu'à ce jour, huit éditions Imtiaz ont été réalisées et ont permis de sélectionner 174 projets ayant bénéficiés de la prime Imtiaz pour un investissement global de près de 3, 74 milliards DHS. Ces projets devraient générer un chiffre d'affaires additionnel de plus de 40,6 milliards de DHS, une valeur ajoutée de plus de 13,4 milliards DHS et près de 12688 nouveaux emplois. Le montant global de la prime Imtiaz allouée aux 174 projets s'élève à plus de 610MDH. Il est à préciser que 76 projets des 174 retenus s'inscrivent dans une stratégie de substitution aux importations, 85 projets contribueront au renforcement des exportations et à la diversification des exportations des marchés notamment vers les pays africains, 17 projets portent la construction et l'aménagement de sites de production et 13 projets visent la modernisation de l'outil de production.

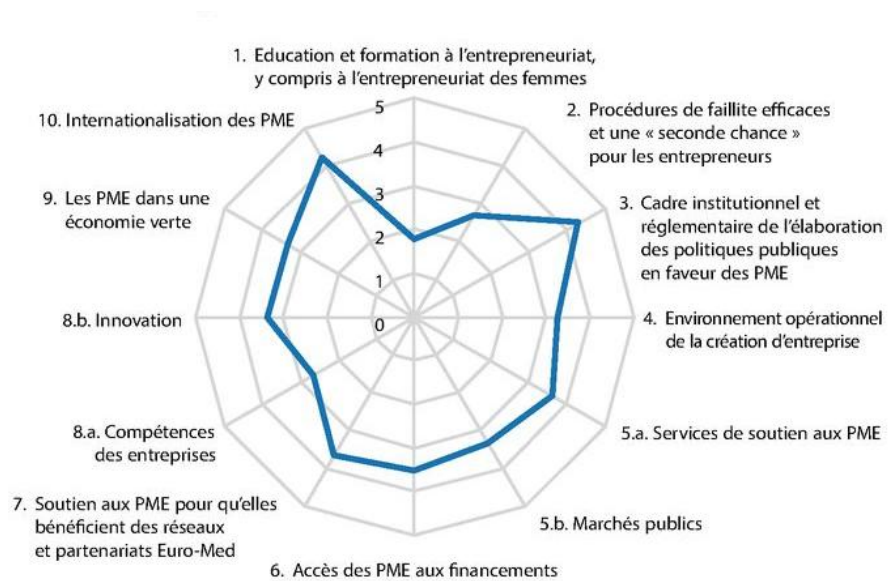
Le bilan des activités de l'ANPME durant 2013 tous programmes confondus au Maroc, l'agence a accompagné plus de 1650 entreprises, englobant aussi bien des PME (500) que des TPE (1150). Cet effort a nécessité une contribution de l'ANPME de l'ordre de 330 millions de dirhams (MDH), le montant consolidé de l'investissement engagé atteignant près de 1.6 milliards de dirhams (MMDH). A noter aussi qu'un bilan consolidé des réalisations de l'Agence sur

---

<sup>203</sup> [www.anpme.ma](http://www.anpme.ma)

une période 2003-2013 permet de retenir que plus de 29000 entreprises ont bénéficié des services de l'ANPME au cours de la décennie en question, moyennement une contribution financière de l'Agence de 1.8 MMDH. Cette population de bénéficiaire, qui comprend 2500 PME et plus de 27000 TPE, a réalisé un chiffre d'affaires total avoisinant les 104 MMDH et a employé plus de 284000 salariés. Et pour 2014, l'ANPME se fixe pour objectif d'accompagner 10400 entreprises (700 PME et 9700 TPE) avec une contribution financière de 590 MDH, correspondant d'un investissement global consolidé 2MMDH.<sup>204</sup>

**Figure N°=10 : résultats de l'évaluation 2013**



**source :** OCDE/ La Commission européenne/ETF (2014), Politique en faveur des PME Afrique du Nord et Moyen-Orient 2014, p223.

Le Maroc a réalisé des progrès dans la mise en œuvre des politiques pour promouvoir l'entrepreneuriat et soutenir le secteur des PME. Des avancées ont été remarquées dans la plupart des dimensions du *Small Business Act* (SBA)

<sup>204</sup> [www.anpme.ma](http://www.anpme.ma), Op.Cit.

pour l'Europe. D'une manière systématique et continue, le Maroc a élaboré un cadre institutionnel pour la politique des PME, amélioré la qualité de ses institutions et mis au point plusieurs programmes de soutien couvrant tous les secteurs de la population des PME, notamment les nouveaux entrepreneurs, les entreprises établies et les micro-entreprises à forte croissance.

au fil des années, le Maroc a développé une approche participative de l'élaboration de la politique des PME. Les représentants du secteur privé contribuent de plus en plus au processus de prise de décision, à la fixation des orientations stratégiques, et à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques.

la plus grande réalisation est la mise en place du Comité national de l'environnement des affaires (CNEA) et le lancement d'un plan d'action relatif à la réforme de la réglementation de la législation des entreprises. Les orientations stratégiques ont été complétées par l'élaboration d'une stratégie dédiée aux petites entreprises, et par le lancement par l'ANPME d'une première évaluation de l'impact de ces principaux programmes de soutien.

finalement, malgré le nombre important de politiques, initiatives, il y a peu d'indicateurs sur leur degré de mise en œuvre, leur efficacité et leur impact, ne permettant pas de connaître si leur suivi est suffisamment assuré. <sup>205</sup>

---

<sup>205</sup> OCDE/ La Commission européenne/ETF (2014), Politique en faveur des PME Afrique du Nord et Moyen-Orient 2014, p322.

### **3. Evaluation du programme de mise à niveau en Tunisie :**

Le dispositif institutionnel du programme de mise à niveau tunisien s'est avéré de manière globale, le plus performant en raison de sa souplesse de son architecture. Le premier point de souplesse de cette architecture réside dans le positionnement à la formation du BMN, relevant directement du ministère de l'industrie, ce bureau ayant un rôle de cabinet de conseil et d'appui, qu'une simple direction administrative. Le second point de souplesse est inscrit dans la mise en œuvre effective du programme largement inspiré de l'expérience portugaise, le programme tunisien de mise à niveau initié par l'ONUDI et adapté à l'économie tunisienne ressemble au programme algérien sur le plan du dispositif et des procédures. Le programme tunisien est cependant mieux organisé avec plus de visibilité et très largement médiatisé. Sur le plan qualitatif, les résultats d'une enquête menée par l'institut de sondage et de traitement de l'information statistique (ISTIS) de Tunisie, soulignent les degrés de satisfaction des gestionnaires d'entreprises bénéficiaires du programme estime que plus de 55% des entreprises bénéficiaires du programme de mise à niveau est porteur d'un changement radical. Une proportion de 40,4% estime que la mise à niveau apporte un léger changement, alors que seuls 4,5% des entreprises juge que le programme de mise à niveau ne leur a apporté aucun changement.<sup>206</sup>

Parmi les secteurs d'activités les plus touchés par le PMN sont, le secteur de l'agroalimentaire, des industries mécaniques et électriques et des

---

<sup>206</sup> AZOUAOU Lamia, Op.Cit, p07.

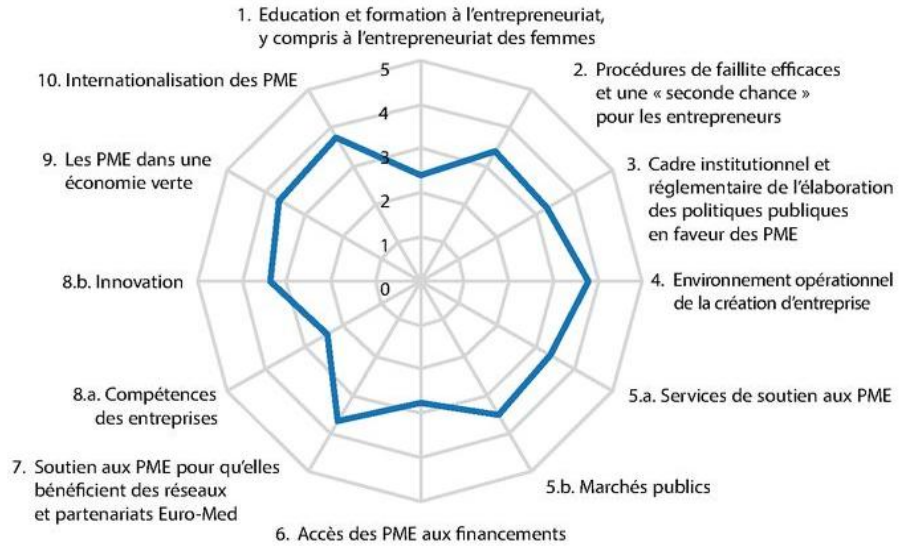
matériaux de construction. Les autres secteurs sont également touchés, les perceptions sont partagées entre un changement radical et un léger changement. Parmi les facteurs qui attirent les entreprises à adhérer à ce programme de mise à niveau, et ceci est valable pour tous les pays du Maghreb, non spécifiquement la Tunisie. Le premier facteur le plus important est le souci de modernisation des équipements de production. En second lieu, aussi important que le premier point, l'amélioration de la qualité des produits. En dernier lieu, l'introduction de nouvelle technologie, à un degré moindre, alors que c'est un point très important que les entreprises doivent prendre en considération pour pouvoir être compétitives.

Par ailleurs, les résultats issus des enquêtes menées sur les terrains, montrent l'importance accordée aux investissements immatériels. Les entreprises expriment à l'unanimité le rôle important que joue ce mode d'accumulation dans l'amélioration de la compétitivité. Ce type d'investissement constitue également un facteur pour le développement et la croissance du tissu industriel; néanmoins on constate que ceci peut s'avérer difficile car ce type d'investissement est considéré coûteux et parfois difficile dans la mesure où les experts qualifiés dans ce domaine sont rares. Les questions relatives à la compétitivité restent posées, des faiblesses organisationnelles et structurelles freinent toujours l'émergence d'entreprises compétitives au niveau international. Le tissu industriel tunisien, composé de nombreuses PME aux capacités de production très limitées, d'entreprises à caractère familial orientées vers des exportations dans des secteurs risqués



(textile et tourisme).<sup>207</sup>

Figure N°=11 : résultats de l'évaluation 2013



**Source :** OCDE/ La Commission européenne/ETF (2014), Politique en faveur des PME Afrique du Nord et Moyen-Orient 2014, p357.

La Tunisie n'a engrangé que des améliorations marginales par rapport à un nombre limité d'indicateurs, tandis que sa performance est restée globalement inchangée dans la plupart des autres dimensions.

La phase de transition politique depuis 2011 a considérablement limité l'activité du gouvernement, ce qui a ralenti l'approbation de réformes majeures, comme l'introduction du nouveau code d'investissement. Le gouvernement a été forcé de se concentrer sur le soutien à court terme des PME, vu que beaucoup d'entre elles traversent une période de difficultés financières. Cependant, la Tunisie a réussi à poursuivre la mise en œuvre des initiatives et programmes prévus précédemment et les institutions (voire

<sup>207</sup> AZOUAOU Lamia, Op.Cit, p 08.

annexe N°=03) ont continué à fonctionner pendant la phase de transition politique.

Les principaux progrès réalisés au cours des cinq dernières années ont été la poursuite de l'amélioration du processus d'immatriculation des sociétés, avec l'introduction d'un numéro unique d'identification, la mise en place d'un guichet unique automatisé pour les opérations d'import-export et l'expansion d'un réseau de pépinières d'entreprises et parcs technologiques.

Finalement, malgré le nombre important de politiques, initiatives, ou programmes en faveur des PME, il y a peu d'indicateur sur leur degré de mise en œuvre, leur efficacité et leur impact, ne permettant pas de savoir si leur suivi est suffisamment assuré.<sup>208</sup>

#### **4. Evaluation du programme de mise à niveau en Turquie :**

Du fait de leur rôle de garants d'un développement économique et social stable, de la réduction du chômage et de la création de nouveaux emplois, de leur contribution positive au développement et à l'emploi ainsi que du caractère flexible de leurs structures de production qui peuvent s'adapter rapidement aux mutations des conditions du marché, les PME sont des facteurs très importants pour l'économie d'un pays. C'est la raison pour laquelle presque tous les pays, et en particulier les pays développés, conçoivent et mettent en œuvre des politiques visant à préparer un environnement qui convienne à l'émergence, à la croissance, au développement et à la protection des PME. En Turquie, le

---

<sup>208</sup> OCDE/ La Commission européenne/ETF (2014), Politique en faveur des PME Afrique du Nord et Moyen-Orient 2014, p357.

financement est le problème le plus important pour les PME. Le fait que d'autres modes de financement que les prêts bancaires n'aient pas connu de développement en Turquie pour les PME est aussi une lacune importante. L'insuffisance des stratégies du système bancaire en faveur des PME, qui se fait sentir depuis plusieurs années maintenant, et le manque de flexibilité en matière de garanties fait obstacle à une utilisation des possibilités de prêts par les PME. L'absence de plans stratégiques globaux et à long terme élaborés par des unions de PME et les pouvoirs publics a fait que les problèmes de ces entreprises sont négligés depuis longtemps. En outre, le fait que des possibilités de financement alternatif et non bancaire n'aient pas été développées et étendues constitue un défaut majeur en Turquie. Les PME ne prennent pas les initiatives nécessaires pour avoir accès aux sources de financement non bancaire comme, en particulier, les marchés de capitaux, et les règles juridiques et les autres conditions sont loin de les y inciter.

Pour résoudre le problème de financement des PME, il y a lieu d'élaborer d'autres solutions facilitant un accès accru au financement par le biais des marchés de capitaux, et de permettre d'utiliser efficacement la bourse des PME et les entreprises de capital-investissement. Il est aussi important d'augmenter les parts des méthodes de financement telles que le crédit-bail, l'affacturage et le dédit dans le système financier, et de les rendre plus fonctionnelles, d'activer la bourse des PME, et de promouvoir le modèle de financement par capital-investissement.

Enfin, avec le lancement du Marché des entreprises en développement, qui doit avoir lieu fin 2008, les PME pourront réaliser leur potentiel de croissance à long terme en mobilisant des fonds par l'émission à la fois de capitaux et d'obligations à long terme dans les marchés de capitaux en Turquie.<sup>209</sup>

---

<sup>209</sup> L'accès au financement pour les PME dans l'UE et en Turquie, 25<sup>e</sup> réunion du comité consultatif mixte UE-Turquie Paris, France ,18-19 novembre, 2008,p11.

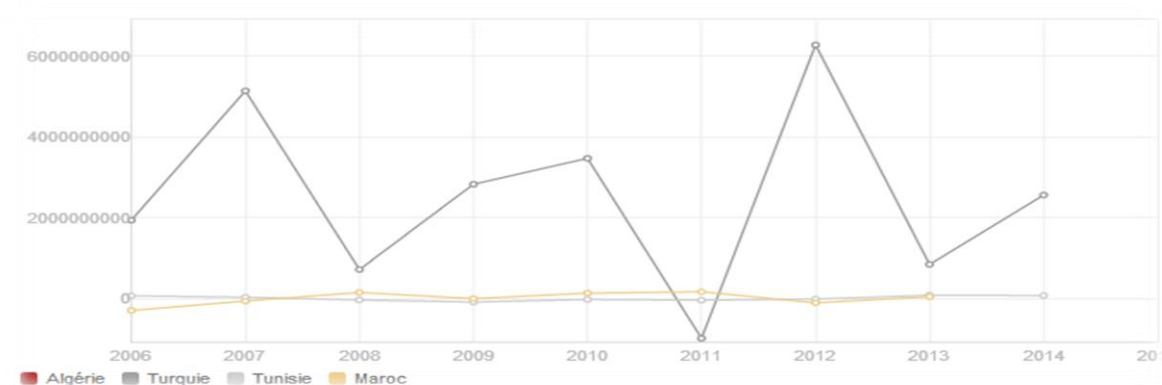
## SECTION IV : les enseignements de cette approche comparative

### 1. Les indices de la gouvernance et performance des PME

- Indice de la facilité de faire des affaires (1=réglementations les plus favorables aux entreprises) :

L'indice de la facilité de faire des affaires classe les économies de 1 à 189, la première place étant la meilleure. Un classement élevé signifie que l'environnement réglementaire du pays est favorable aux activités commerciales. L'indice classe par la moyenne simple les classements en percentiles des pays en fonction de 10 sujets couverts par l'enquête Doing Business. Le classement pour chaque sujet est une moyenne simple des classements en percentile de ses indicateurs sous-jacents.<sup>210</sup>

**Figure N°= 12 : Indice de la facilité de faire des affaires**



**Source :** Banque mondiale, projet Doing Business (<http://www.doingbusiness.org/>).

<sup>210</sup> <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/IC.BUS.EASE.XQ/countries/DZ-TR-TN-MA?display=default>

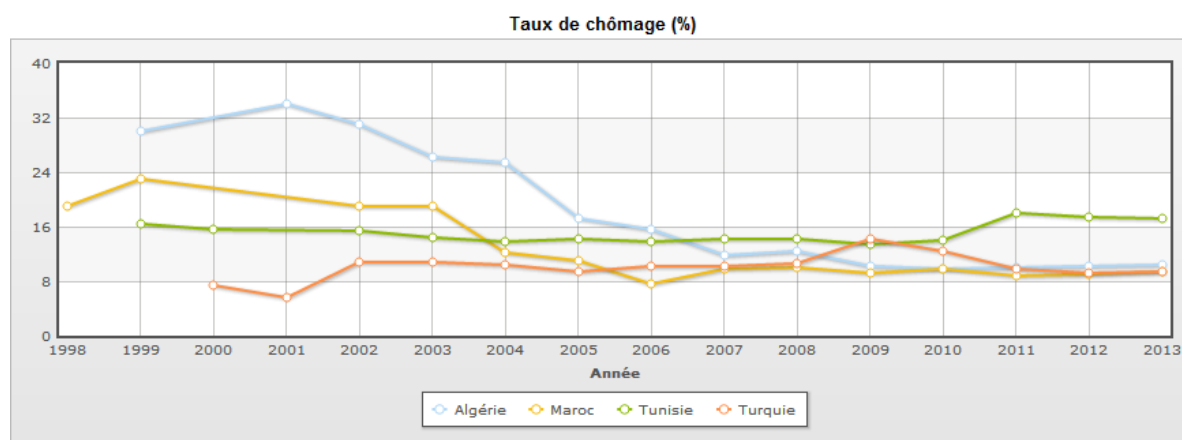
Ce graphe présente l'indice de la facilité de faire des affaires des pays maghrébins et la Turquie durant la période de 2006-2014.

On ce qui concerne l'Algérie, on constate que durant cette période, le classement est de « 163 », qui signifie que l'environnement n'est pas favorable à la création et le développement des entreprises locales, à cause des contraintes liées à l'investissement et les procédures de création d'entreprise soit de 20 jours, par rapport à la Tunisie 11 jours, le Maroc 10 jours et la Turquie 7 jours et 1/2.

Par contre, le Maroc et la Tunisie ont un classement convergé successivement : « 75-74 ». L'année 2006 la Tunisie avait un classement mieux que le Maroc et en 2010-2011, l'environnement Marocain été plus favorable à faire des affaires que celui de la Tunisie ; à cause de la révolution du mois de janvier 2011 (Printemps Arabe).

La Turquie est mieux classé « 55 » par rapport aux pays maghrébins, ce qui signifie un environnement réglementaire des affaires plus favorable à la création et au développement d'entreprises locales et c'est grâce aux accords avec l'union européenne et la préparation à l'intégration à l'union et la zone euro.

Figure N°= 13 : Indice de taux de chômage par pays :



Country	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Algérie		30		34	31	26,2	25,4	17,1	15,7	11,8	12,5	10,2	9,9	10	10,2	10,3
Maroc	19	23			19	19	12,1	11	7,7	9,8	10	9,1	9,8	8,9	9	9,5
Tunisie		16,5	15,6		15,4	14,3	13,8	14,2	13,9	14,1	14,1	13,3	14	18	17,4	17,2
Turquie			7,3	5,6	10,8	10,8	10,5	9,3	10,2	10,2	10,7	14,1	12,4	9,8	9,2	9,3

Source : indexmundi.com<sup>211</sup>

Le graphe indique le taux de chômage des quatre pays, en remarque que le taux le plus élevé durant la période de 1998 au 2013 est de l'Algérie de 10.3% et de la Tunisie de 17.2%.

Pour l'Algérie à connue le taux le plus bas en 2010 et c'est après les programme de la relance économique (2001-2004 et 2005-2009) qui ont l'objectif de la promotion des petites et moyennes entreprises et donc la création d'emploi.

Le taux a connu une augmentation de 0.4% en 2013, ce taux a reflété la chute du prix du pétrole qui a minimisé le financement des PME qui résulte la déclaration faillite des PME.

En ce qui concerne la Tunisie c'est la transition politique qui influence sur les entreprises notamment les PME et l'emploi.

<sup>211</sup> « indice de chômage », <http://www.indexmundi.com/>

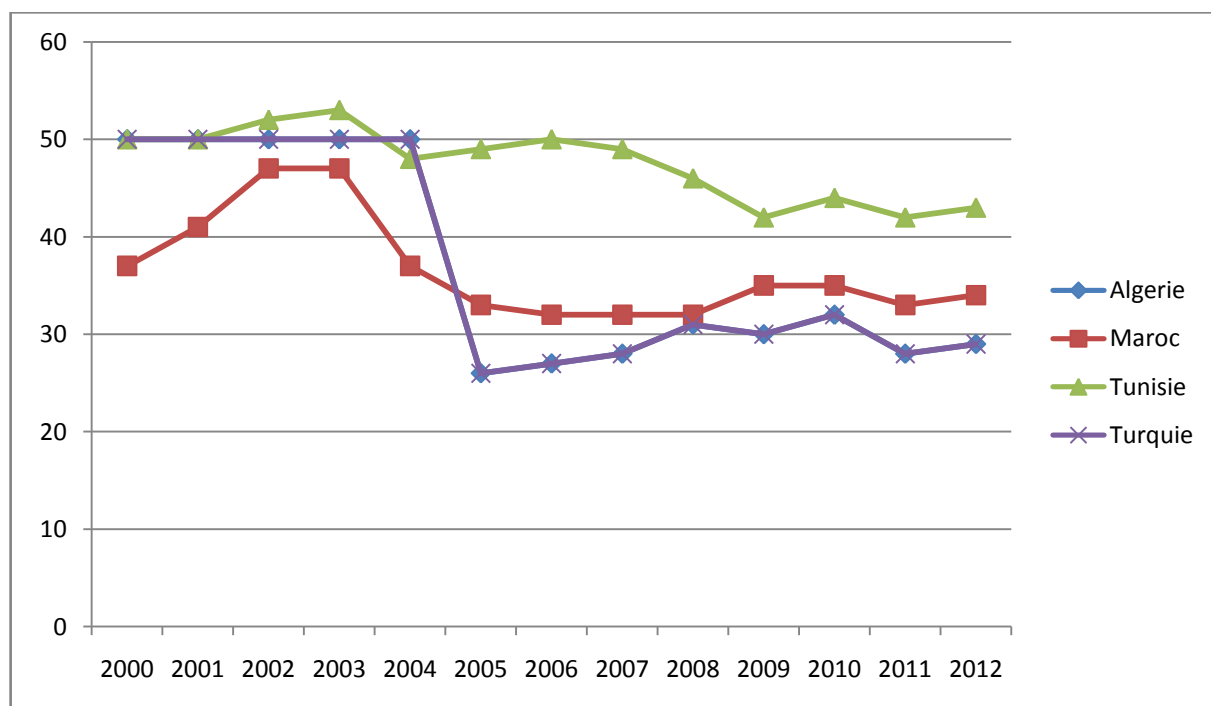
Le Maroc et la Turquie ont les mêmes taux de chômage, et sa renvoie à la politique des deux pays qui est basée sur la promouvoir de plusieurs secteurs, tels que le tourisme, l'artisanat et l'exportation et que les branches d'activités ne sont pas liés à la même source (exp : pétrole Algérie et le tourisme la Tunisie).

**Tableau N°= 09 : Indice de transparence**

Rang	Pays	Score 2015	Score 2014	Score 2013	Score 2012
66	Turquie	42	45	50	49
76	Tunisie	38	40	41	41
88	Algérie	36	36	36	34
88	Maroc	36	39	37	37

Source : [transparency.org](http://transparency.org)<sup>212</sup>

**Figure N°=14 : Degré de la liberté face à la corruption**



Source : <http://perspective.usherbrooke.ca/>

<sup>212</sup> « Indice de transparence » ; <http://www.transparency.org/cpi2015> .



Le tableau et le graphe, expliquent le classement des quatre pays du 2012 au 2015 au niveau de la transparence et la lutte contre la corruption.

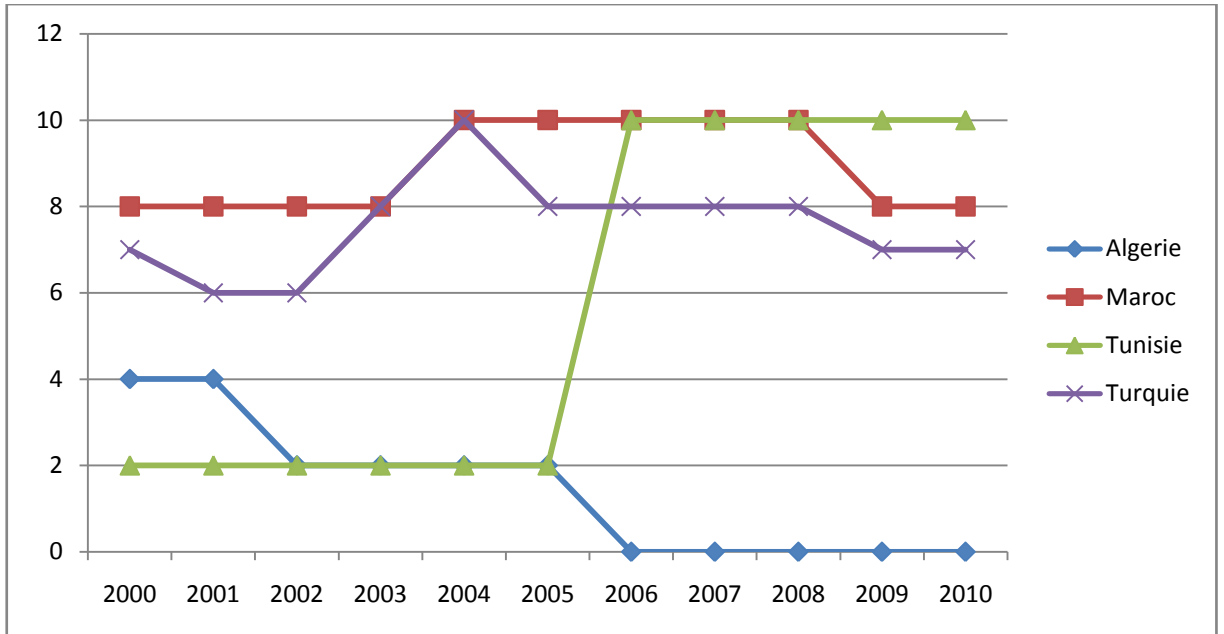
Le tableau présente l'indice de transparence, ce score est entre « 36 et 42 », sachant que le score de « 100 » indique l'absence de demande de pots-de-vin et celui de « 0 » une corruption systématique.

Notre étude est basée sur les pays maghrébins et la Turquie, leurs indices en général sont inférieurs de 50, ce qui explique les efforts des quatre pays de lutter contre la corruption, en facilitant de faire des investissements. Dans cette phase, on remarque que la Turquie est mieux classé par rapport aux pays maghrébins au niveau de degré de liberté face à la corruption de « 66 », la Tunisie de « 76 », l'Algérie et le Maroc ont la même position de « 88 ».

Dans le graphe on constate aussi que l'Algérie et la Turquie ont le même degré durant la période 2000 au 2012 ; c'est la décennie des réformes, notamment la mise à niveau du tissu industrielle de quatre pays. Il faut signaler que la corruption est un freine le développement et la croissance qu'il faut bien la combattre par l'existence des institutions bien veillant.

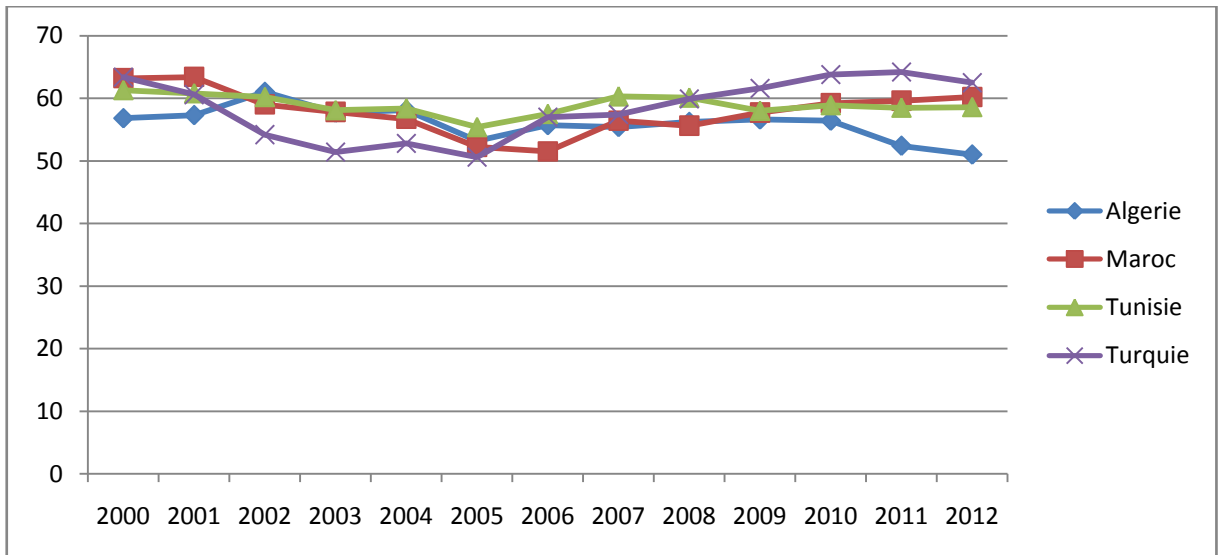
Cette veille, permettra de faciliter l'investissement comme le montre les graphes suivants :

Figure N°= 15 : Niveau de liberté des investissements



Source : <http://perspective.usherbrooke.ca/>

Figure N°= 16 : Degré de liberté économique



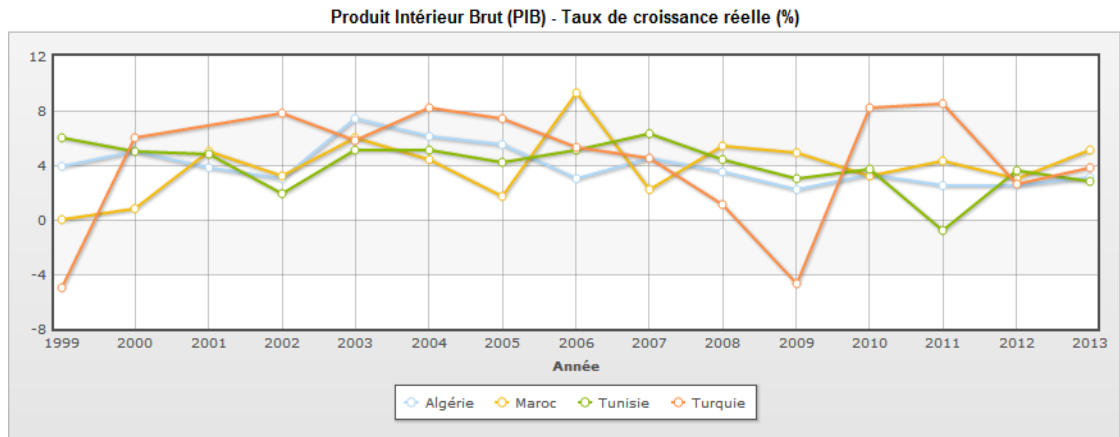
Source : <http://perspective.usherbrooke.ca/>

Ces deux graphes expliquent le niveau des investissements et le degré de liberté économique, le premier signifie que la part large des investissements du pays sont faite par les entreprises publics quand l'indice est égale à « 10 », inversement « 0 » sa signifie que la part large des investissements faite par les entreprises privés.

Cet indice est l'un des indicateurs qui permet d'évaluer le niveau d'intervention de l'Etat dans l'économie et déterminer le degré de liberté économique. En Plus l'indice est proche de « 0 » au niveau de liberté des investissements, signifie qu'il y a beaucoup de liberté économique, et l'inverse, quand l'indice est égale à « 10 », signifie qu'il y a peu de libertés économique.

D'après le graphe, l'Algérie à partir du deuxième programme de relance économique (2005-2009), la plus part des investissements faite par des entreprises privés, notamment des PME privés, ce qui signifie une liberté économique. Par contre, la Tunisie à plus haut niveau de liberté aux investissements publics, tandis que la Turquie et le Maroc ont des investissements publics que privés, mais les quatre pays ont un degré de liberté économique qui permettrait au privés d'investir et de contribuer à l'économie national notamment le produit intérieur brut de leurs pays comme le montre le graphe ci-après :

Figure N°= 17 : Indice de Produit Intérieur Brut par pays :



Country	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Algérie	3,9	5	3,8	3	7,4	6,1	5,5	3	4,5	3,5	2,2	3,3	2,5	2,5	3,1
Maroc	0	0,8	5	3,2	6	4,4	1,7	9,3	2,2	5,4	4,9	3,2	4,3	3	5,1
Tunisie	6	5	4,8	1,9	5,1	5,1	4,2	5,1	6,3	4,4	3	3,7	-0,8	3,6	2,8
Turquie	-5	6		7,8	5,8	8,2	7,4	5,3	4,5	1,1	-4,7	8,2	8,5	2,6	3,8

Source : indexmundi.com

Cet indice reflète l'augmentation du niveau d'activité économique dans un pays. Ce graphique indique que le taux de croissance a connu une variation entre 1999 et 2013. L'Algérie a connu une forte croissance en 2003 de 7.4% par rapport au 2002 de 3% et une baisse de -4.3% environ un taux de 3.1% en 2013, cette variation est liée aux points suivantes :

- Les IDE n'ont pas joué leurs rôle réel dans l'économie algérienne notamment dans le secteur industrielle ;
- Le problème de financement de l'investissement « crédits bancaire et de taux d'intérêts élevées » qui résulte la déclaration faillite des PME ou la transformation de leurs activité industrielle envers les services.

Le Maroc à connu une forte croissance en 2006 de 9.3% et une baisse de -4.2% un taux de 5.1% en 2013, cette baisse est à cause de :

- Difficulté de financement des PME ;
- L'annonce de défaillance pour mieux relancer leur activité.

La Tunisie à connue une baisse en 2011 de -0.8% c'est à cause de l'environnement politique qui a influencé sur l'activité économique notamment, les IDE, cette situation à pousser l'Etat de faciliter des investissements maghrébins entre l'Algérie et le Maroc d'une part, et avec l'union européenne d'un autre part, et des aides financières aux PME. Ces efforts ont permettait de passer de -0.8% en 2011 au 2.8% en 2013 une croissance de 2%.

La Turquie à connue une perturbation au niveau de leur PIB entre 2008 et 2012, à passé de 1.1% au -4.7% et 8.2% à 8.5% cette forte baisse été dans la période de la crise financière de 2006-2008 (La crise des subprimes), la Turquie a réussi de passé de -4.7% au 8.5% grâce aux aides de l'Etats aux PME et les programmes de mise à niveau qui permet l'amélioration de leur compétitivité pour faciliter et réussir leur insertion dans l'économie européenne.

## **2. Discussions :**

### **2-1- Les difficultés communes des PME Maghrébines et**

#### **Turque :**

##### **2-1-1- Les PME en proie à des difficultés de survie :**

L'écrasante majorité des entreprises privées dans la quasi-totalité des cas, leur gestion, de type familial, est assurée directement et intégralement par leurs propriétaires qui parviennent, tant bien que mal, à les maintenir, au jour, en état de fonctionnement.

Ces entreprises se caractérisent par :

- Une capitalisation insuffisante qui ne leur permet ni financer leurs activités, ni d'être éligibles à des crédits bancaires ;
- De manager disposant de tout le pouvoir décisionnel.

##### **2-1-2- Les PME en phase avec les défis de la croissance :**

Ces entreprises sont confrontées non pas à des problèmes de survie, mais à des problèmes de croissance. Elles sont parvenues à :

- Se hisser à des niveaux de capitalisation suffisant qui leur permettent de financer leurs activités et, au besoin, de lever des crédits auprès du système bancaire ;
- Mettre en place des standards et des règles de gestion formalisés, se traduisant par une transparence de leurs activités et une surveillance satisfaisante de leurs performances ;

- Faire passer la gestion à une « deuxième génération familiale » succédant aux fondateurs, faisant volontiers appel à de l'expertise externe, à des partenariats divers, et même à des actionnaires externes au premier noyau familial ;
- Atteindre des niveaux de compétitivité comparables ou proches de ceux qui prévalent à l'échelle internationale dans le secteur d'activité concerné ;
- Se doter d'une vision stratégique souvent consignée dans un business plan, et projeter leurs activités sur plusieurs années indépendamment des changements possibles induits par des problèmes de succession ou de transmission.

### **2-1-3- Les contraintes :**

Bien que des aménagements significatifs aient été apportés au dispositif de mise à niveau, notamment pour augmenter la contribution de l'Etat dans le financement de la mise à niveau, réduire les délais de traitement des dossiers et de réalisation des plans de mise à niveau, certaines contraintes demeurent encore, limitant ainsi l'atteinte de l'objectif qui vise plus d'adhésion d'entreprises à ce dispositif. On peut citer notamment les contraintes ci-après :

- Contraintes liées au dispositif :

Compte tenu du fait que le programme lui-même repose sur le principe de l'adhésion volontaire de l'entreprise, l'administration n'est plus en mesure de définir le rythme de sa mise en œuvre.

- Contraintes liées à la gestion du dispositif :

L'expertise de la gestion du dispositif de mise à niveau, établie par des experts internationaux, a fait ressortir la nécessité d'externaliser la gestion de ce dispositif et la mise en place d'une structure spécialisée à l'instar de ce qui est pratiqué dans les pays ayant opté pour des démarches similaires et compte tenu des contraintes vécues en matière de traitement des dossiers de mise à niveau au niveau d'une administration centrale (insuffisance de moyens humains et matériels).

- Contraintes liées à la complexité du processus de mise à niveau :

Les étapes constitutives de la mise à niveau sont nombreuses et étalées dans le temps:

- Information
- Diagnostic
- Formulation de plan de mise à niveau
- Soumission du dossier au comité responsable de la compétitivité industrielle
- Mise en œuvre des actions matérielles et Immatérielles découlant du diagnostic.

Les actions à mener sont complexes car elles touchent à des fonctions multiples au sein de l'entreprise ; souvent l'entreprise n'ayant pas la capacité d'adaptation nécessaire à la mise en œuvre de l'ensemble des actions issues des recommandations de la phase diagnostic.



Plus généralement, le plan de mise à niveau touche l'ensemble des fonctions de l'entreprise liées à la gestion financière et administrative, aux techniques de marketing, à la formation, au système qualité et autres actions, y compris les actions matérielles liées au renouvellement des outils de production, pouvant atteindre une moyenne de 15 actions par entreprise.

- Contraintes liées au financement

La réussite du programme de mise à niveau des entreprises demeure également tributaire de la problématique du financement qui constitue pour les opérateurs économiques la préoccupation majeure et quotidienne, au moment où la nécessité de la modernisation de leur outil de production et de leur gestion se pose avec acuité.

## Conclusion

Ce chapitre a essayé de clarifier l'architecture des programmes de mise à niveau dans les pays du Maghreb et de déterminer leurs impacts sur les PME maghrébines. Au milieu des divers changements qui surviennent dans les pays du Maghreb, les PME sont au centre des stratégies de développement. Ces entreprises sont considérées, non seulement comme des entreprises ayant une importante capacité d'adaptation et d'innovation, mais surtout comme des acteurs importants dans la création de l'emploi et de la valeur ajoutée.<sup>213</sup>

Du fait de leur rôle de garants d'un développement économique et social stable, de la réduction du chômage et de la création de nouveaux emplois, de leur contribution positive au développement et à l'emploi ainsi que du caractère flexible de leurs structures de production qui peuvent s'adapter rapidement aux mutations des conditions du marché, les PME sont donc, des facteurs très importants pour l'économie d'un pays. En Turquie, le financement est le problème le plus important pour les PME. Le fait que d'autres modes de financement que les prêts bancaires n'aient pas connu de développement en Turquie pour les PME est aussi une lacune importante. L'insuffisance des stratégies du système bancaire en faveur des PME, qui se fait sentir depuis plusieurs années maintenant, et le manque de flexibilité en matière de garanties fait obstacle à une utilisation des possibilités de prêts par les PME. En outre, le

---

<sup>213</sup> Lamia AZOUAOU, Op.Cit ; p 17.

fait que des possibilités de financement alternatif et non bancaire n'aient pas été développées et étendues constitue un défaut majeur en Turquie. <sup>214</sup>

Les programmes de mise à niveau dans les pays du Maghreb et la Turquie sont dans des états d'avancement très différents, ce qui ne permet pas encore de faire un véritable travail de comparaison.

---

<sup>214</sup> Ekrem KESKİN, Op.Cit; pp 12-13.

# ***CONCLUSION GENERALE***

## CONCLUSION GENERALE

Dans le cas des pays en transition économique la notion de la « good governance» s'inscrit dans le prolongement des conditionnalités imposées par les programmes d'ajustement structurels qui s'articulent autour des impératifs de libéralisation des activités économiques, de stabilisation du cadre macro économique, de gestion efficace des entreprises par la privatisation et de la mise en place des réformes institutionnelles et juridiques. Elle implique un certain nombre d'orientations stratégiques basées notamment sur :

La nécessité de l'adoption de la norme libérale dans l'édification d'une économie concurrentielle fondée sur la privatisation des activités économiques.

La dérégulation économique qui se traduit le plus souvent par la modification des modes de gouvernement en faveur d'une « décharge », au sens Wébérien, sur les intérêts privés (notion de gouvernement indirect privé).

Le renforcement du pouvoir des technocraties et des « experts », seules à même d'appliquer les thérapies de choc (libéralisation intégrale de tous les marchés) préconisées par le FMI et d'éviter l'apparition de comportements de recherche de rente et, en définitive, le blocage des réformes.

Un « anti étatisme» primaire qui légitime dans les faits le marché, le secteur privé et la « société civile ».

La nécessité de réduire les rentes octroyées par l'Etat sans reconnaître, pour autant, que cet impératif est subordonné à l'existence d'institutions étatiques

fortes (MYRDAL) capable de s'opposer aux groupes de pression.

le désengagement de l'Etat de la régulation de la sphère économique même si, paradoxalement, la Banque mondiale reconnaît, depuis 1997, l'importance de l'Etat, le fait que son effondrement pose des problèmes plus compliqués pour la gestion de l'économie que sa très forte présence et les méfaits qu'entraîne l'incapacité de l'Etat à protéger les droits de propriété, à faire fonctionner la justice et à maintenir des règles stables.<sup>215</sup>

Ce travail a essayé de donner un aperçu sur la PME maghrébine et Turque ainsi que l'impact de la gouvernance sur leur compétitivité, sur l'ensemble des réformes économiques ; et de clarifier l'architecture des programmes de mise à niveau des trois pays du Maghreb, et de la Turquie, et de déterminer leur impact sur la PME. Les programmes de mise à niveau qu'on vient de traiter dans cet thèse sont dans des états d'avancement très différents, aussi la difficulté d'accéder à des informations ou des données chiffrées sur les mêmes périodes, n'as pas permis de faire un véritable travail de comparaison. Tout de même, les résultats obtenus sont en deçà des attentes. L'Algérie et le Maroc devraient faire davantage d'effort afin de renforcer la compétitivité de leur économie. Ces lenteurs sont liées à un environnement économique contraignant, à la lourdeur bureaucratique des institutions responsables des programmes, au faible degré d'attractivité des dispositifs mis en place, à la

---

<sup>215</sup> Sur le concept de « Good governance » tel que forgé par la Banque mondiale voir : BRAUTIGAM D., 1991 - «Governance and economy: a review ». Policy research working papers, WPS 815, The World Bank, Washington DC.

résistance au changement de la part de certains managers trop soucieux à préserver une organisation rigide et opaque. L'intégration régionale est conditionnée par l'amélioration de la compétitivité des PME, d'une part et la capacité des pouvoirs publics dans les pays du Maghreb à soutenir et à renforcer les programmes de mise à niveau.

L'Algérie<sup>216</sup> a fait quelques progrès notables dans ses politiques de soutien à la PME. Pour continuer de progresser sur cette voie, l'Algérie doit d'abord résoudre les problèmes de la coordination et de l'efficacité de ses politiques, avant d'élargir davantage le champ d'application de ses instruments de politique et d'allouer des ressources supplémentaires à la promotion de l'esprit d'entreprise et au développement des PME.

La première étape devrait être un diagnostic approfondi des contraintes et des possibilités de développement des entreprises privées. Pour cela, il faudrait conduire une analyse détaillée de l'impact de l'environnement des affaires et un examen des mécanismes créant des distorsions de marché susceptibles d'envoyer un signal déformé aux entrepreneurs potentiels et existants.

Le diagnostic devrait conduire à l'élaboration d'une stratégie pluriannuelle exhaustive de développement des PME, construite avec la contribution de toutes les parties prenantes liées aux PME, y compris celle des entreprises et des experts du développement du secteur privé. La stratégie devrait définir une vision à moyen terme, des objectifs, ainsi qu'un ensemble de cibles quantitatives et mesurables. En outre, il convient de définir les instruments permettant

---

<sup>216</sup> OCDE, politique en faveur des PME, Op.Cit, pp 222-223.

d'atteindre ces objectifs, en combinant des mesures visant à améliorer le climat des affaires avec des mesures ciblées de soutien aux entreprises.

Concernant l'accès au financement, la priorité pour l'Algérie serait d'établir des mécanismes de marché et de réduire les primes accordées par les institutions financières publiques à des conditions de non-marché afin de permettre plus de concurrence dans le secteur bancaire. Les banques publiques et privés pourraient aussi améliorer leur aptitude à conduire des analyses de risque pour l'octroi de crédits. Finalement, au vue des faible taux d'éducation financière, une autre priorité serait de développer un plan d'action qui aurait pour objectif de sensibiliser les entrepreneurs aux produits financiers existants et à leur utilité.

Le **Maroc**<sup>217</sup> pourrait améliorer sa capacité à recueillir des données et informations mise à jour et exhaustives sur la composition et la dynamique du secteur des PME. Cela permettra de mieux surveiller et évaluer l'impact des différents instruments de politique. L'ANPME, en collaboration avec la CGEM et d'autres organismes publics et privés marocains, ont proposé la création d'un observatoire des PME. Une deuxième priorité concerne la mise en place d'un numéro unique d'identification des entreprises qui permettra une communication plus efficace entre les entreprises et l'administration publique et contribuera à la production de meilleures statistiques sur les entreprises, y compris des données sur la démographie des entreprises.

Une troisième priorité est l'accès au financement. Bien que des progrès aient été

---

<sup>217</sup> OCDE politique en faveur des PME, Op.Cit, p 333.



réalisés dans plusieurs domaines liés, y compris l'établissement d'un bureau de crédit, il est important de renforcer les droits de crédit, afin de réduire les exigences de garantie, et de diversifier les sources de financement externe accessibles aux PME à forte croissance, notamment à travers le développement des réseaux de *business angels*.

La **Tunisie** <sup>218</sup>devrait améliorer la coordination entre les différentes institutions et les fonds apportant un soutien au secteur des PME. Il faudrait commencer par développer une stratégie globale pluriannuelle pour le développement des PME et procéder à un examen du cadre institutionnel actuel et à une évaluation des programmes et systèmes de soutien existants.

Une deuxième priorité concerne l'amélioration de l'environnement des affaires. La Tunisie devrait aller de l'avant avec le programme de réforme de la réglementation commencé avec l'appui de l'IFC. Suivant le modèle établi par le Maroc qui a créé en 2009 le Comité national de l'environnement des affaires (CNEA), le pays devrait mettre en place un comité national comprenant des représentants des organisations du secteur privé pour orienter la mise en œuvre du programme.

En ce qui concerne l'accès au financement, la Tunisie devrait prendre des mesures pour améliorer les droits des créanciers afin de réduire les besoins en garantie et créer des incitations pour l'expansion de l'activité de crédit des banques commerciales à destination des PME. Cela permettra aux institutions publiques opérant dans le domaine de l'accès au financement de se concentrer

---

<sup>218</sup> OCDE politique en faveur des PME, Op.Cit, pp368-369.

sur les sociétés présentant un profil de risque plus élevé, mais aussi un potentiel de croissance plus important. Concernant les instruments de financements alternatifs, la Tunisie devrait établir un cadre réglementaire pour les institutions de micro-finance et alléger le cadre légal régissant le financement par rapport de fonds des projets innovants.

La politique active de soutien des PME menée par la **Turquie**<sup>219</sup> a conduit à l'élaboration et/ou à la mise en place de nombreux programmes ces dernières années. Les objectifs essentiels de ces politiques découlent de ceux poursuivis pour l'industrie dans son ensemble, tels que les décrit le DPT.<sup>33</sup> Les stratégies et plans d'action à déployer pour atteindre ces objectifs sont exposés dans le *Plan PME*. La KOSGEB apporte son soutien direct aux PME de 22 zones de façon à permettre à celles-ci de démarrer et de se développer de façon cohérente avec les objectifs de la politique.

Dans un contexte de contrainte budgétaire extrêmement rigoureuse, la nécessité d'optimiser la répartition des ressources entre les différents programmes de tailles variées va obliger les responsables de l'action politique en faveur des PME à hiérarchiser les priorités avec soin. Ces responsables vont devoir évaluer les programmes à la fois *a priori*, avant que ceux-ci ne soient élaborés et adoptés, et *a posteriori*, pour en mesurer l'efficacité une fois en place, le but étant d'apprécier la pertinence et de comparer le rapport coût-efficacité des modes d'utilisation des ressources. Pour juger de la pertinence et de l'efficacité d'un programme, il est nécessaire d'évaluer sa justification, d'analyser ses effets

---

<sup>219</sup> OCDE, petites et moyennes entreprises en Turquie : problématique et politiques, p 70.

économiques, et notamment ses effets incitatifs sur les PME et sur les marchés qui soutiennent certains aspects de l'activité des PME, et d'examiner les implications à la fois de la répartition des ressources entre les programmes et du choix des instruments d'action.

Les gestionnaires des programmes responsables de la mise en œuvre et de la coordination des politiques à l'égard des PME, que ce soit au sein de la KOSGEB ou ailleurs dans le gouvernement, souhaiteront probablement centrer cette évaluation sur des points plus précis d'appréciation de l'efficacité du programme, notamment des paramètres tels que la qualité de service, la réactivité aux besoins des PME et l'efficacité de la prestation de service. Ces responsables sont également intéressés par certains aspects particuliers de l'évaluation des politiques tels que, par exemple, l'efficacité de leur programme comparé à d'autres programmes ou politiques de soutien des PME.

L'OCDE a fourni un cadre d'évaluation identifiant un certain nombre de questions stratégiques auxquelles les évaluations doivent répondre. En outre, l'OCDE a formulé les recommandations suivantes :

- La méthode d'évaluation doit être conçue en même temps que la politique ou le programme, de sorte que l'on puisse obtenir les données nécessaires et s'assurer de l'acceptation des critères et procédures d'évaluation par les parties concernées.
- Il est nécessaire de faire en sorte que les résultats de l'évaluation soient adoptés au plus haut niveau décisionnel en encourageant la discussion

publique de ces résultats et en faisant en sorte que les responsables de l'action politique réagissent à ces résultats.

- L'évaluation doit être orientée vers les utilisateurs, répondre aux besoins d'information des différents clients et participants au programme.
- Les évaluations doivent utiliser une combinaison de méthodes pour répondre aux différents besoins d'information.
- Tous les programmes sélectionnés, et non pas seulement certains d'entre eux, doivent être soumis à l'évaluation.
- Tous les programmes doivent être évalués à l'aide des techniques les plus sophistiquées possible en tenant compte du rapport coût-efficacité. En pratique, des approches plus approximatives seront nécessaires dans l'appréciation des plus petits programmes.

### **Validation des hypothèses**

Donc la gouvernance d'entreprise à un impact positive sur la performance des PME, notamment la compétitivité de ce type d'entreprise, qui nous permet de validé la première hypothèse ; que la gouvernance à un lien avec la compétitivité des PME a travers la mise en place des institutions d'accompagnement et de financement, ainsi que la facilité la création de ce type d'entreprise.

L'amélioration de la gouvernance permet l'amélioration des PME, c'est-à-dire, que la compétitivité de cette dernière ce fait par l'amélioration de son marchés publics, l'appuie à l'innovation des PME et la promotion des exportations.

On constat aussi que le modèle de l'enracinement est le plus appliquée au niveau des pays maghrébins ce qui empêche le développement des PME et donc leur compétitivité.

Le problème major des PME maghrébins et Turquie est la nature des PME, c'est-à-dire, sont des PME familiales.

### **Recommandations :**

Ces recommandations constituent les éléments de base proposés et destinés à promouvoir et accompagner le développement d'une véritable culture en matière de gouvernance d'entreprise. Ils sont résumés dans les principaux points suivants :

- Mise en place de passerelles de collaboration avec le secteur financier :

Il demeure important d'associer les banques et les établissements financiers dans le processus de vulgarisation des principes de gouvernance d'entreprise. Ceci par l'engagement d'une réflexion commune, pour que les pratiques de « bonne gouvernance » soient valorisées par les établissements financiers dans leurs décisions de financement. Ainsi, former les analystes « risque entreprise » aux pratiques de gouvernance d'entreprise, afin qu'ils puissent les identifier.

- Vulgarisation du concept de gouvernance d'entreprise :

En raison de l'insuffisance de pratiques de gouvernance, il est recommandé aux organes chargés de la promotion de la gouvernance, de proposer un programme d'actions pour vulgariser le contenu des pratiques et d'expliquer aux opérateurs leurs intérêts.

Les journaux et revues ayant été jugés comme le meilleur média de communication sur la gouvernance, il serait indispensable de les associer à ce projet, en particulier à travers les journalistes. Ceci pourrait être engagé par une formation ou un cycle de formation à l'attention des journalistes « économiques » à la gouvernance, associée à l'institution d'un prix du meilleur article sur la gouvernance d'entreprise.

- Mise en place d'un système incitatif à l'application du code de bonne gouvernance :

Instituer un Prix de Bonne Gouvernance, sur la base des informations relatives au degré d'adhésion de l'entreprise aux principes de gouvernance. L'existence d'instruments garantissant l'application de bonnes pratiques en matière de gouvernance serait un atout majeur, comme, par exemple, une charte de gouvernance, un comité d'éthique, un comité d'audit, etc.

- Une action de formation au métier d'Administrateur.<sup>220</sup>

Néanmoins, comme tout travail humain, notre travail connaît des limites que nous résumons comme suite :

- Difficulté d'avoir un échantillon de chaque pays pour effectuer une étude empirique ;
- Insuffisance des données statistiques, c'est-à-dire, des données de même période pour les quatre pays.

---

<sup>220</sup> [www.hawkama-eldjazair.org](http://www.hawkama-eldjazair.org) [www.algeriacorporategovernance.org](http://www.algeriacorporategovernance.org)

Par conséquent, la nouveauté et la complexité du thème étudié ont dévié notre approche d'analyse vers une tendance beaucoup plus descriptive qu'analytique.

Enfin, cette étude n'est pas une fin en soi, elle pourrait servir de référence pour d'autres recherches futures et dans ce sens.

## Bibliographie :

1. A. Fernandez, «Les nouveaux tableaux de bord des managers», Edition d'organisation, Paris, 2009.
2. Abdelhak Lamiri, « mise à niveau et GRH : expériences des PME/PMI Algériennes » colloque international le 03 et 04 mars 2009 : « l'entreprise et la PME algérienne face au défi de la mondialisation : enseignement des entreprises internationales » .
3. ADLI Zoheir, « Le processus des réformes économiques en Algérie. Impact sur les performances économiques des entreprises publiques de transformation de la filière « blés » : cas de l'ERAD d'Alger (1983-2000), Thèse de Doctorat d'Etat en science économiques, université d'Alger, faculté de sciences économiques et gestion, septembre 2002.
4. ALCHIAN Armen .A., «Property rights », in Eatwell, J. Milgate, M. and Newman, P edition The New Palgrave, A Dictionary of Economics, London, Macmillan, vol 3,1978.
5. ALCHIAN A, DEMSETZ H, « Production, information costs and economic organization », the American economic Review, vol 62, N° 05, décembre 1972.
6. André Wilmots, De Bourguiba à Ben Ali. L'étonnant parcours économique de la Tunisie (1960-2000), éd. L'Harmattan, Paris, 2003.
7. Anis Somai , « La politique de privatisation en Tunisie », [investir-entunisie.net/pdf/Politique\\_de\\_privatisation1.pdf](http://investir-entunisie.net/pdf/Politique_de_privatisation1.pdf).
8. AYADI Nassima, « contrats, confiance et gouvernance : le cas des 'entreprises publique agroalimentaires en Algérie », thèse de doctorat en sciences économique, université de montpellier1, 2003.
9. BARANEL Michel, MEIER Olivier, « Les meilleures pratiques du management Manageor », édition DUNOD 2006.
10. BARILLOT Pascal, « pilotage de la performance et stratégie d'entreprise : l'exemple du tableau de Bord prospectif » ; revue Gestion 2000, vol 18 N° 01, 2001.
11. BENCEL Frank, « La gouvernance d'entreprise », édition Economica 1997.
12. BENOIT Ferrando, « Panorama des théories de la firme », les nouvelles logiques de l'entreprise, Cahiers français, N° 309, entreprises et entrepreneurs.
13. BAYLE Emmanuel, « La mesure de la performance des organisations à but non lucratif : proposition d'une nouvelle méthode appliquée aux fédérations sportives nationales », Revue Gestion 2000 Volume 17-Numéro 05 publication 2000.
14. BOUDIA Ali: Sous Directeur de la Compétitivité ; « Manuel des procédures du Programme National de Mise à Niveau des PME » ; Ex Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat.2008.
15. BOUTALEB Kouider, « La problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie », [fseg.univ-tlemcen.dz/larevue07/BOUTALEB%20Kouider.pdf](http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue07/BOUTALEB%20Kouider.pdf).
16. Bruno Amann, « la théorie des droits de propriété » in Koenig G., De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIè siècle, édition Economica 1999.
17. Bulletin d'information statistique : ex Ministère de la PME et l'Artisanat les N°= 12, 13, et Ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement les N°= 17, 19,24 et25.



18. CABANE Pierre, « Manuel de gouvernance d'entreprise, missions et fonctionnement des conseils- Meilleures pratiques de gouvernance- Rôle des administrateurs » édition Eyrolles 2013.
19. CHARREAUX. Gérard, « Pour une véritable théorie de la latitude managériale du gouvernement d'entreprise », revue française de gestion, N°111, novembre/décembre 1996.
20. CHARREAUX Gérard, « la gouvernance des PME-PMI », [gerard.charreaux.pagesperso-orange.fr/perso/articles/GEPME.pdf](http://gerard.charreaux.pagesperso-orange.fr/perso/articles/GEPME.pdf) .
21. Cherif LAHLOU, " Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances », XIème symposium international de MDI-Business school, Hôtel Hilton Alger ,20-21 Mai 2012 ; [fseg.univ-tlemcen.dz/larevue07/Cherif%20LAHLOU.pdf](http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue07/Cherif%20LAHLOU.pdf) .
22. CORIAT Benjamin, WEINSTEIN Olivier, « Les nouvelles théories de l'entreprise », édition livre de poche ; paris 1997.
23. Courtois, A. « Gestion de production », Edition d'organisation, Paris, 2003.
24. DISCOURS Jean-Marc, « Gouvernance des PME, Huit leviers pour innover », revue Echanges Novembre2010, [www.revue-echanges.org](http://www.revue-echanges.org).
25. « Définition de la privatisation », <http://www.mdipi.gov.dz/?Definition-de-la-privatisation>.
26. Ebru Karaman, « La Privatisation en Turquie et en France ». [ist-univ.dergipark.gov.tr/download/article-file/7038](http://ist-univ.dergipark.gov.tr/download/article-file/7038)
27. Ekrem KESKIN, L'accès au financement pour les PME dans l'UE et en Turquie, Comité consultatif mixte UE-Turquie, 25<sup>e</sup> réunion du comité consultatif mixte UE-Turquie Paris, France 18-19 novembre, 2008, [www.eesc.europa.eu/resources/docs/a\\_f\\_ces8837-2008\\_doc-int-fr.doc](http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/a_f_ces8837-2008_doc-int-fr.doc)
28. Evaluation de la performance d'entreprise, <http://cgo-moliere2010.e-monsite.com/>
29. FURUBOTN Erik G. PEJOVICH, Svetozar, « property rights and economic theory: a survey of recent literature » journal of economic literature, vol 10 N°04, Décembre 1972.
30. GERVAIS Michel " stratégie de l'entreprise ", édition ECONOMICA 2003.
31. GHERTMAN Michel « Oliver Williamson et la théorie des couts de transaction » *Revue français de gestion, volume 29-numéro 142- janvier/février 2003* .
32. GOMEZ Pierre Yves, « Le gouvernement des entreprises », édition Inter 1996 .
33. HADJAR Assia, « L'entreprise et la relance économique, le cas d'Algérie », édition Editions Universitaires Européennes 2015 .
34. Harold DEMSETZ, « Toward a theory of property right », the American Economic Review, Vol 57N°02, May 1967.
35. Hervé Bougault et Ewa Filipiak, «Les programmes de mise à niveau des entreprises Tunisie, Maroc, Sénégal », AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT, Paris 2005.
36. Hicham BELKADI «Le gouvernement d'entreprise au Maroc » ; Mémoire du Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Ingénierie Financière, Université de Bretagne Occidentale, 2002-2003.
37. Houda ELBOUCHTAOUI, « Les enjeux du gouvernement d'entreprises au Maroc », Université Pierre Mendès-France de Grenoble délocalisé à IMADE, 2005 <http://www.memoireonline.com/> .
38. « Indice de chômage », <http://www.indexmundi.com/>
39. « Indice de transparence » ; <http://www.transparency.org/cpi2015> .

40. Karim Khaddouj, « les PME Marocaines en difficulté : essai d'analyse », Colloque International Entreprises en difficulté et changement organisationnel : état de l'art et perspectives concernant les PME 30 et 31 octobre 2014, Marrakech, Université CADI AYYAD.
41. L'accès au financement pour les PME dans l'UE et en Turquie, 25<sup>e</sup> réunion du comité consultatif mixte UE-Turquie Paris, France ,18-19 novembre, 2008, <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/IC.BUS.EASE.XQ/countries/DZ-TR-TN-MA?display=default>
42. L'agence canadienne de développement international, « droits de la personne démocratisation et la bonne gouvernance », 2005, [www.Accid-cida.gc.ca/cida\\_ind.nsf](http://www.Accid-cida.gc.ca/cida_ind.nsf).
43. « La définition de la théorie de l'enracinement » ; <http://www.trader-finance.fr/lexique-finance/definition-lettre-T/Theorie-de-l-enracinement.html>
44. La Gouvernance D'entreprise En Tunisie : Un Cadre Législatif Étoffé Et Un Constat Mitigé, <http://www.iace.tn/articles/la-gouvernance-dentreprise-en-tunisie-un-cadre-legislatif-etoffe-et-un-constat-mitige-2/>
45. « La Turquie adhère au programme COSME, le programme de l'UE pour le financement des PME », commission européenne, base de données des communiquées du presse, [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-14-1168\\_fr.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-1168_fr.htm).
46. LAKHLEF Brahim, « Qualité des institutions réformes et résultats économiques », Alger-Livres Editions 2013.
47. LAKHLEF Brahim, « la bonne gouvernance, croissance et développement », édition Dar El Khaldounia, Alger 2006.
48. Lamia AZOUAOU, « La compétitivité et la mise a niveau des PME maghrébines : analyse a partir d'une approche multidimensionnelle » ; revue de l'économie et de management N°=09, octobre 2009.
49. LEGENDRE, Renald. Dictionnaire de l'éducation, 3e éd., Montréal, Guérin, 2005
50. Léon COSKUN, « Le nouvel environnement réglementaire turc », Colloque Sénat-Unifrance: Le marché à plus forte croissance en Europe Turquie palais du Luxembourg - salle Clemenceau - jeudi 13 décembre 2012, [www.senat.fr/fileadmin/Fichiers/Images/relations.../Actes\\_colloque\\_TURQUIE.pdf](http://www.senat.fr/fileadmin/Fichiers/Images/relations.../Actes_colloque_TURQUIE.pdf)
51. Les 7 axes de mesure, <http://www.piloter.org/>
52. Les indicateurs de performances d'une entreprise <http://www.journaldunet.com/management/pratique>
53. MAADANI .M, SAID.K, « Management et pilotage de la performance », Edition UNIGRAF 2009.
54. Mackaay Ejan et Rousseau Stéphane, « Analyse économique du droit », édition Dalloz, Paris 2008.
55. MAUGERI Salvatore, « Gouvernance(s) », édition DUNOD 2014.
56. Mary Jo Hatch , « Théorie des organisations de l'intérêt de perspectives multiples », traduction de la première édition anglais par Christine Delhaye Revision scientifique de Michel De Coster et Annie Cornet, édition de boeck 2005.
57. Matthieu Le Blan, « le miracle économique turc - réformes et flexibilité », [https://www.generationlibre.eu/wp-content/uploads/2013/03/le\\_miracle\\_turc.pdf](https://www.generationlibre.eu/wp-content/uploads/2013/03/le_miracle_turc.pdf)

58. Lamia AZOUAOU, « La compétitivité et la mise a niveau des PME maghrébines : analyse a partir d'une approche multidimensionnelle » ; revue de l'économie et de management N°=09, octobre 2009.
59. Ministère des participations et de la promotion des investissements « stratégie et politiques de relance et de développement industriels ».2008.
60. « Mise à niveau des entreprises : Etat des lieux et perspectives » Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements -Août 2008-.
61. MOLHO D., D .Fernandez-Poisson « Tableaux de bord outils de performance », édition Groupe Eyrolles, 2009.
62. Nadine Levratto, « Les propriétaires dirigeants de PME face à la croissance par le biais de l'internationalisation : une question d'attitude ? » colloque international le 03 et 04 mars 2009 : « l'entreprise et la PME algérienne face au défi de la mondialisation : enseignement des entreprises internationales ».
63. OCDE/ La Commission européenne/ETF (2014), Politique en faveur des PME Afrique du Nord et Moyen-Orient 2014 : Evaluation sur la base du SMALL Business Act pour l'Europe, Edition OCDE 2014.
64. OCDE/ les petites et moyennes entreprises en Turquie problématique et politiques, Copyright OCDE, 2004, <https://www.oecd.org/fr/turquie/31948491.pdf>
65. OLGA Bouba.O " L'économie de l'entreprise", édition du Seuil, octobre 2003
66. ONUDI, Guide Méthodologique: Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle, Vienne 2002.
67. PARRAT Frédéric, « le gouvernement d'entreprise : ce qui a déjà changé, ce qui va encore évoluer », édition Maxima Paris 1999 .
68. PARRAT Frédéric, « théories et pratiques de la gouvernance d'entreprise pour les conseils d'administration et les administrateurs », édition Maxima 2014 .
69. BAYLE Emmanuel, « la mesure de la performance des organisations à but non lucratif : proposition d'une nouvelle méthode appliquée aux fédérations sportives nationales », revue Gestion 2000, vol 17 N° 05, 2000.
70. Performance d'entreprise ; [http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise /](http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/)
71. Peter WIRTZ, « les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise » ; édition La Découverte, Paris ; 2008 ;
72. OMAN Charles et autres, « La gouvernance d'entreprise dans les pays en développement, en transition et les économies émergentes », Cahier de politique économique N°23, OCDE 2003 ; [www.oecd.org/fr/social/pauvrete/28881403.pdf](http://www.oecd.org/fr/social/pauvrete/28881403.pdf).
73. « Petites Et Moyennes Entreprises Un nouveau code algérien pour la bonne gouvernance », Article quotidien algérien : le soir d'Algérie sur le lien ;<http://www.lesoirdalgerie.com/articles/2009/03/12/article.php?sid=80548&cid=2>
74. Rapport sur l'état de mise en œuvre du programme d'action national en matière de gouvernance, MAEP/POINT FOCAL NATIONAL, NOVEMBRE 2008.
75. Recueil des textes législatifs et réglementaires régissant le secteur de la petite et moyenne entreprise (ex Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat) 2005.
76. Revue « gestion et entreprise », juillet -octobre 2001, n=°16.

77. Robert le DUFF, « encyclopédie de la gestion et du management » EGM, édition DALLOZ 1999. Sous la direction de C-D Echaude maison et en arabe par : Pr. Med Cherif ILMANE, « dictionnaire d'économie et de sciences sociales » ; édition BERTI Alger 2009.
78. RUHI, E., 1982 Anayasası Cercevesinde Sosyal Devlet ve Ozelleştirme «Les cadres de la Constitution de l'État-providence et de la privatisation », Nobel, 2003.
79. SOUTENAIN J.F., FARCET P. « Organisation et gestion de l'entreprise », édition copyright BERTI, Alger, 2007.
80. [Taoumi Mustapha](http://www.abhatoo.net.ma), « La gouvernance d'entreprise dans la PME marocaine » , <http://www.abhatoo.net.ma>
81. [TERRAK Ghani, Le tableau de bord Prospectif comme outil de mise en œuvre et de pilotage de la stratégie Cas pratique : Groupe SAIDAL, Mémoire de Magister en Management, Institut National de Commerce, 7 ème Promotion.](#)
82. World Bank , « development in practice Governance, The World bank's experience»;edition a World bank publication , may 1994, . [www-wds.worldbank.org/.../WDSContentServer/WD](http://www-wds.worldbank.org/.../WDSContentServer/WD) .
83. [www.anpme.ma](http://www.anpme.ma)

## Liste des Tableaux

N°=	Intitulé	Pages
01	Typologie des mécanismes de gouvernance des entreprises	16
02	Comment distinguer les attributs des modes de gouvernance	31
03	Grille pratique de réponses aux objectifs	67
04	Les principales méthodes de mesure de la performance globale d'une entreprise	91
05	Principaux indicateurs de performance	101
06	Typologie des tableaux de bord classique	104
07	demandes acceptés par branche d'activités	223
08	situation des dossiers en phase de diagnostic	224
09	Indice de transparence	242

## Liste des Figures

N°=	Intitulé	Pages
01	Les composants de la gouvernance d'entreprise	48
02	Les huit leviers de l'innovation	70
03	Les sept axes de mesure de la performance globale	93
04	Démarche du balanced scorecard	106
05	Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord	107
06	Evolution du secteur des PME 2006-2014.	186
07	L'évolution de la défaillance depuis 2009	188
08	Attributions du Bureau de mise à niveau	210
09	Résultats de l'évaluation 2013-Algérie-	226
10	Résultats de l'évaluation 2013 -Maroc-	231
11	Résultats de l'évaluation 2013 -Tunisie-	235
12	Indice de la facilité de faire des affaires	239
13	Indice de taux de chômage par pays	241
14	Degré de la liberté face à la corruption	242
15	Niveau de liberté des investissements	244
16	Degré de liberté économique	244
17	Indice de Produit Intérieur Brut par pays	246

## Liste des Annexes

N°=	Intitulé	Pages
01	gouvernance d'entreprise en Algérie	271-297
02	les institutions algériennes impliquées dans la promotion des PME et leurs rôles.	298-299
03	les institutions tunisiennes impliquées dans la promotion des PME et leurs rôles.	300

## Annexes N°=01 : gouvernance d'entreprise en Algérie

### OBJECTIF SPECIFIQUE 1 :

#### CREER UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE ET UN CADRE DE REGULATION / CONTROLE EFFICACE POUR LES ACTIVITES ECONOMIQUES

RESULTATS ATTENDUS	ACTIVITES INSCRITES/REALISEES	PROGRES REALISES	OBSERVATIONS
Améliorer le climat des affaires et l'attractivité des investissements	Renforcement des actions d'information sur l'investissement par :	Organisation de 32 d'information sur la politique d'investissement au niveau national et international	
	Simplification des procédures et dispositifs d'octroi d'avantages	Multiplication du nombre de projets d'investissements déclarés en 2007 au niveau de l'ANDI avec un chiffre 11.497 projets	
	Amélioration de l'efficacité des structures d'appui, d'accompagnement et de soutien à l'investissement par :	213 garanties ont été accordées aux porteurs de pour un montant de 6 milliards de dinars 11.000 emplois	
	. la facilitation d'accès au financement de la PME ;	22 dossiers ont été agréés	
	. l'amélioration de du fonds de garantie et de la caisse de garantie des crédits à l'investissement (CGCI) pour les	Loi de finances 2008	
	. la création d'un fonds d'investissement au profit des PME.		
-	Amélioration de l'accompagnement des promoteurs / investisseurs	Mise œuvre d'un programme pour la création de 32 centres de facilitations dont deux (02) sont à Oran et Tipaza	Opération en cours dans wilayas concernées
-		Mise en œuvre d'un système d'informations économiques propre au secteur de la d'une base de données et d'une carte d'implémentation des PME	

-	Etablissement de conventions de création d'incubateurs au niveau des universités
	Développement d'un programme de recherche /innovation au sein des PME avec le concours des universités
Amélioration de la connaissance des activités des PME et contraintes liées à leurs environnements	Finalisation de 6 études de branches d'activités des PME : Liège, Bois, matériaux de construction, Agroalimentaire...
Amélioration de l'organisation et du fonctionnement des principaux groupes économiques Sonelgaz et Sonatrach par : . La création de nouvelles sociétés à Sonelgaz . Parachèvement de la filialisation de Sonelgaz . La réorganisation de l'activité de la formation à Sonelgaz. . Le redéploiement de Sonatrach à l'international . La consolidation d'Algerian Petroleum Institute (IAP) en la forme d'une SPA avec participation étrangère . La refonte du système d'information et de communica-	Création de 3 sociétés : AEC- NEAL-STH Filialisation des activités de Sonelgaz autour de 8 filiales de métier de base et 12 filiales périphériques (production, transport et distribution) Regroupement de 3 écoles de formation de Sonelgaz en une seule filiale spécialisée dans la formation Développement de publications et revues internes
La mise en place d'un système de gestion de crise La mise en place d'un programme d'anticipation pour les prises de décision stratégique	Acquisition de 4 unités de médecine de catastrophe : Dispositions législatives d'élaboration du plan décennal Elaboration d'un programme indicatif d'approvisionnement du marché national du Gaz naturel 2006-2015
-	Elaboration d'un programme indicatif des besoins en moyens de production d'électricité 2006 -2015

		Mise en place d'une direction de prospective dans les organigrammes des entreprises et agences du secteur
	Mise en œuvre du programme national de mise à niveau et de soutien aux entreprises industrielles et aux PME	Mise à niveau de 50 entreprises publiques et privées 145 entreprises ont bénéficié des aides financières du fonds pour un montant de 2.753 millions de dinars
	. Lancement d'un programme pilote avec l'ONUDI et le Ministère de l'industrie pour la mise à niveau de des entreprises	Amélioration de la productivité, de l'organisation, de la qualité des produits et de la valeur ajoutée des entreprises
	. Mobilisation des crédits du fonds de promotion de la compétitivité industrielle au profit des entreprises	Création de 04 agences régionales
	Elaboration et mise en œuvre des programmes annuels 2007/2008	Dispositif renforcé par :
	Création et mise en place de l'agence nationale du développement de la PME chargée de la mise en œuvre du programme national de mise à niveau pour les PME	Organisation de 14 rencontres régionales de sensibilisation
	. Création d'un réseau d'antennes de l'agence au niveau local	685 entreprises ont manifesté leur intérêt pour ce programme
		445 sont entrées dans le processus de mise à niveau
		294 PME ont entamé les actions de diagnostic
		Finalisation de 18 cycles de formation dans le cadre de la mise œuvre du programme de mise à
Accroître l'efficacité des transports terrestres	Renforcement du programme d'équipements des différents modes de transport terrestre	Affectation d'une enveloppe budgétaire de 1.688 Milliards de dinars pour les différents programmes d'équipement



Mise en place du schéma directeur routier et autoroutier à l'horizon 2025 dans le cadre du schéma national d'aménagement du territoire (SNAT)	Adoption et validation en Conseil de Gouvernement en Août 2007
Renforcement, développement et modernisation (meilleur maillage et accessibilité du territoire) des infrastructures routières et autoroutières par :	Réalisation de l'autoroute Est/Ouest sur 200 Kms des 2ème, 3ème et 4ème roca-des et autoroute des Hauts Plateaux
Le lancement des projets structurants	Liaisons autoroutes, pénétrantes Nord/Sud et voies expresses
Le désenclavement des régions des Hauts Plateaux et du Sud	Programme spécifique des régions des Hauts Plateaux et du Sud
L'aménagement et le renforcement des zones côtières et touristiques	Aménagement des routes côtières et valorisation du littoral
	Lancement de la route transsaharienne avec l'affectation d'une enveloppe de 64 Milliards de dinars pour la partie nord Blida-Laghouat
	Augmentation du linéaire des routes (Création neuve, modernisation, renforcement) à 29.960 Kms
	Augmentation du nombre d'ouvrages d'art à plus de 1.100 unités nouvelles
	Progression de la densité superficielle du réseau routier (Km/Km <sup>2</sup> ) de 0.5 à 0.7
Amélioration de la qualité et mise à niveau du réseau routier existant par un programme spécifique axé sur :	Lancement d'un programme de rénovation et d'amélioration du réseau routier sur près de 10.000 Kms
L'entretien et la consolidation des routes nationales L'expertise et l'entretien des ouvrages d'art	L'amélioration du service public routier par la réalisation des maisons cantonnières et des parcs régionaux

	Amélioration du réseau routier à près de 92%
	Réalisations :
	Mise en place de 15 parcs régionaux
	Création et mise en service de 200 maisons cantonnières
	objectif 2009 : réalisation de 500 unités
Le renforcement de la signalisation et de la sécurité routière	Mise en place d'un programme spécifique pluriannuel qui a permis depuis 2000 la réalisation de :
	58.014 Kms de signalisation horizontale
	829 Kms de glissières de sécurité
	189.253 unités de signalisation
	Impacts/progrès réalisés :
	Création de près de 90.000 emplois/an
	Désenclavement et amélioration de l'accessibilité à près de 7,3 millions d'habitants
	Développement du transport des marchandises et des personnes
Modernisation et mise à niveau de la ressource humaine	Le lancement d'instituts supérieurs de gestion des grands projets et le centre national de contrôle de la qualité
La valorisation et la formation de la ressource humaine	Finalisation de 2.000 actions de formation (courte et longue durées)
	Elaboration d'un recueil relatif aux normes internationales applicables au secteur

	Elaboration du schéma directeur informatique du secteur	
Amélioration de l'efficacité et de la complémentarité du transport ferroviaire par des programmes de :	Lancement des travaux de modernisation de dédoublement et d'électrification du réseau de 1.200 Kms reliant la frontière Est à celle de l'Ouest du pays avec une vitesse d'exploitation de 220 Kms/Heure	En cours
. Modernisation et mise à niveau de la rocade Nord	Finalisation des différentes études techniques (1ère phase)	
. Renforcement des liaisons ferroviaires Hauts Plateaux, pénétrantes et la boucle du Sud en vue d'assurer le désenclavement et l'attractivité de ces territoires	Achèvement de 433 Kms de lignes nouvelles	
. Renforcement du réseau ferroviaire de la banlieue Algéroise et de l'inter modalité	Acquisition des équipements ferroviaires (locomotives, autorails...)	
. Modernisation des infrastructures et des équipements ferroviaires	Lancement des études pour 6 nouvelles lignes	
. Réalisation de nouvelles liaisons ferroviaires	Opérations en étude pour 10 voies nouvelles	
. Modernisation et réouverture des anciennes voies ferrées		
Amélioration du transport de masse en milieu urbain par la mise en service de nouveaux modes de transport et d'infrastructures routières :	Réalisation de la 1ère ligne de métro sur 9 Kms et de 10 stations Aménagement des stations et acquisition des équipements spécifiques	
. Réalisation de la 1ère ligne du Métro d'Alger . Lancement des projets de tramway pour les grandes villes	Lancement des chantiers du Tramway au niveau de 3 grandes villes : Alger, Oran et Constantine	

		Décentralisation des activités du centre national de prévention et de sécurité routière (CNPSR) au niveau des Wilayas et la participation de l'ensemble des parties prenantes
		Réorganisation et décentralisation des activités de conduite, de prévention et de sécurité routière
Améliorer la situation des transports maritimes, ports et aéroports	Elaboration du schéma directeur des infrastructures maritimes à l'horizon 2025	Adoption en Conseil du Gouvernement en 2007
	Amélioration de la sécurité et de la sûreté maritime et portuaire par la mise en place de nouveaux systèmes de gestion, de contrôle, de veille et de coordination des activités	Finalisation de l'étude portant mise en place d'un système intégré de contrôle, de surveillance et la gestion de la sécurité maritime et portuaire (Système VTMISS)
		Mise en place d'un système de contrôle radar du trafic maritime le long des côtes
		Mise en place du COSS (centre national de suivi de la sûreté et de la sécurité des navires)
	Amélioration de la coordination des informations, actions et moyens de différents intervenants	Mise en place du centre opérationnel de sécurité et de sûreté maritime et portuaire
	Renforcement de la signalisation et des infrastructures maritimes	Préservation et entretien des patrimoines restants
	Augmentation des capacités d'exploitation	Réalisation de nouvelles infrastructures
		Rénovation et modernisation des équipements de signalisation
	Elaboration du schéma directeur du développement portuaire à l'horizon 2025	Adoption en Conseil du Gouvernement

		Réalisation de 4 nouvelles infrastructures aéroportuaires
	Renforcement et modernisation des infrastructures aéroportuaires en prévision de la croissance du trafic aérien	Finalisation des études de travaux de renforcement de 6 aéroports : Batna, Tamanrasset, Alger, Jijel, Oran et El Goléa
		Mise en place de programmes de protection contre les inondations au niveau des aéroports
	Amélioration et modernisation du système de gestion et de contrôle de l'espace aérien du territoire national	Lancement du projet de couverture radar de l'espace Sud (PDGEA) et mise en place d'un centre de contrôle régional à
		Réalisation de 5 nouvelles tours de contrôle
		Acquisition d'équipements d'aide à l'approche et à l'atterrissage dans les aéroports
	Modernisation et renouvellement des équipements de prévision météorologiques	Réalisation de 68 stations dont 10 automatiques pour prévenir les risques de catastrophes naturelles
		Modernisation des équipements et moyens de traitement météorologiques
Accélérer les réformes de l'entreprise	Appui au processus de réformes de l'entreprise	Adoption du code de commerce et révision du système fiscal spécifique aux investissements
	. Consolidation du cadre juridique et réglementaire	Libéralisation du marché du travail et mise en place d'instruments de soutien
	. Adaptation et mise à niveau du dispositif commercial, fiscal, social et	Progression des opérations de privatisation à 110 entreprises en 2007
	. Allègement des charges de l'entreprise	Préservation de 40.000 emplois
	. Accélération des opérations de privatisation et élargissement aux différents secteurs économiques	Recettes des privatisations 136 Milliards de DA

	Appui au développement et cours à la promotion de la PME	Adoption de 46 textes d'ap-	En
	. Adaptation du cadre juridique et réglementaire	Révision et adaptation de la loi sur la PME	
	. Programme d'appui et de soutien à la création des PME	Création en 2007 de 2.441 nouvelles PME avec un taux de croissance de 8,9% par an	
	. Mise en œuvre d'un programme national de mise à niveau	Prévisions 2008 : 320.000 PME, 1.150.180 emplois	
	. Appui financier au développement de la PME	Programme national de mise à niveau: 3.000	
		Partenariat entre les établissements bancaires et les représentants des PME dans le cadre de l'élaboration d'un livre blanc	
		Consolidation des 2 fonds de garantie FGAR/EGCI	
		Création d'une banque pour la promotion des PME	
-	Réorganisation du secteur public marchand et refonte institutionnelle du processus de privatisation	Redéploiement des entreprises économiques en 3 types d'entités ou groupes économiques chargés de la promotion des différentes activités	En cours
-		Mise en place du dispositif juridique régissant la gestion des capitaux marchands	
		- Mise en place du dispositif de mise en œuvre des opérations de privatisation	

<p>Contrôle et supervision des activités économiques</p>	<p>Renforcement du cadre de la concurrence et du contrôle des activités économiques          .Organisation de la relation entre le Conseil de la concurrence et les différentes autorités sectorielles de régulation          .Refonte de l'organisation des activités commerciales</p>	<p>Adoption de la loi (2008) visant à l'élargissement du champ de compétences du Conseil de la concurrence au domaine des marchés publics et prise en charge par le Conseil de la mission de régulation du marché          Refonte des textes législatifs relatifs à l'organisation et aux conditions d'exercice des activités commerciales          Assouplissement et contrôle régulier de la création d'entreprises par le biais de l'inscription au registre du commerce</p>
	<p>Mise en œuvre au niveau du secteur du tourisme d'un plan qualité pour contrôler les normes et activités économiques touristiques</p>	<p>Contrat de performance saison touristique 2008 ;          Guides touristiques : prestation de la qualité dans l'accueil des touristes ;          Guides touristique concertation et soutien pour l'édition de guides touristiques sur l'Algérie.</p>

## **OBJECTIF SPECIFIQUE 2 :**

**VEILLER A CE QUE LES ENTREPRISES SE COMPORTENT COMME DE BONNES ENTREPRISES CI- TOYENNES**

**EN MATIERE DE DROITS HUMAINS, DE RESPONSABILITE SOCIALE ET DE DURABILITE DE L'ENVI- RONNEMENT**

Contribution des entreprises à la préservation de l'environnement

Engagement de l'Etat et des entreprises dans la préservation et la protection de

l'environnement par :

- Mise en place d'une politique nationale de management environnemental

Intégration stratégique de l'environnement dans les actions publiques par l'inté-

gration et l'encouragement du partenariat Expérimentation et généralisation de la

démarche environnement en milieu scolaire, universitaire et au niveau des entreprises

-Mise en place d'un système de management environne-  
mental ISO14001

-Réalisation de 100 audits environnementaux auprès d'unités  
industrielles

-Formation d'auditeurs en environnement Certification des  
entreprises aux normes de sécurité et aux normes  
environnementales

-Renforcement de l'action publique par la création de 6  
agences et centres de suivi, de gestion et de contrôle de  
l'environnement



-Finalisation au niveau des entreprises de :

- 1.580 études d'impact
- 880 études de danger
- 120 contrats de performance
- 50 entreprises certifiées ISO14000
- 1.420 délégués formés sur les questions de l'environnement
- 3 entreprises éco citoyennes ont reçu le prix de l'environnement 2008
- 145 projets et équipes de recherche universitaires au service de l'environnement
- 100 projets communautaires

-Généralisation de la démarche environnement au niveau de 25.000 établissements scolaires, 1.000 enseignants, 5.000 clubs verts

	. Adhésion de 265 industriels à la nouvelle politique environnementale
Meilleure intégration et prise en charge par les entreprises des questions d'environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Participation des opérateurs industriels avec l'administration de l'environnement</li> <li>-Mise en œuvre au niveau de 15 entreprises et grands complexes industriels de mesures de réduction et élimination de la pollution environnementale sur fonds propres</li> <li>-Adhésion volontaire des entreprises à la charte sur l'environnement</li> </ul>
Mise en œuvre du projet contrôle et alerte de la pollution industrielle	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mise en place d'un guide relatif à l'étude d'impact sur l'environnement qui facilite la maîtrise des procédures, la méthodologie et l'évaluation</li> <li>-Réalisation de 3 audits environnementaux type ISO 14000 sur 10 programmes</li> <li>-Signature de 100 contrats de performance et d'auto contrôle avec les entreprises industrielles</li> <li>-Intégration des impératifs de protection de l'environnement pour les entreprises polluantes</li> <li>-Mise en place de dispositifs d'alerte et d'intervention au niveau des entreprises</li> <li>-Mise en réseau de l'ensemble des parties prenantes concernées par les questions d'environnement</li> <li>Création d'une société de dépollution marine</li> </ul>
Application de la nouvelle fiscalité écologique	-Mise en place de 10 taxes écologiques : ordures, déchets, pneumatiques, carburants, eaux usées, activités polluantes...

Appui au développement et à la production des énergies propres

Amélioration de la citoyenneté des entreprises par l'investissement social

• Instauration de la culture de solidarité comme vecteur de développement communautaire durable

Renforcement du cadre législatif et réglementaire de lutte contre le travail informel

-Alimentation de 20 wilayas en énergie solaire

-Construction d'une centrale hydro solaire de 150 MW à Hassi R'mel

-Lancement d'une ferme éolienne de 10 MW à Tindouf

-Finalisation par les entreprises SONATRACH et SONELGAZ

de différentes actions sociales en direction des régions

d'implantation de leurs projets : éducation, développement

humain, santé...

-Elaboration d'une stratégie d'intervention des projets de

l'investissement social, notamment en direction des régions

démunies se situant autour des projets

-SONELGAZ : Projets socio-éducatifs à Médéa et Oran

SONATRACH : Projets orientés vers 5 domaines : éducation, santé,

environnement, sport et désenclavement

-Révision du code de travail

-Mise en place d'un dispositif de lutte contre le travail illégal et

les activités informelles

-Protection des catégories vulnérables notamment les femmes et les

enfants

-Renforcement des activités de contrôle des employeurs dont 9.810 inspections effectuées (2008) pour 70.000 travailleurs ciblés

#### Mise en place d'une nouvelle stratégie de promotion de l'emploi

Adoption du décret portant dispositif d'aide à l'insertion professionnelle (DAIP) en direction des jeunes et des primo demandeurs d'emploi

-Définition de mesures incitatives pour la création d'emplois en faveur des entreprises

Promotion de la formation sur site

## PROMOUVOIR L'ADOPTION DU CODE D'ETHIQUE EN MATIERE D'AFFAIRE DANS LA POURSUITE DES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE

RESULTATS ATTENDUS	ACTIVITES INSCRITES/REALISEES	PROGRES REALISES	OBSERVATIONS
Adoption du code d'éthique des affaires	Refonte de la loi sur la concurrence	-Projet de loi en cours d'adoption	En cours
	Mise en place d'une politique efficace de protection du consommateur et adaptation du cadre législatif et réglementaire	-Promulgation des lois relatives aux règles d'importation et d'exportation de marchandises et de l'exercice des activités commerciales -Promulgation de 23 décrets exécutifs pris en application des textes législatifs précités -Projet de loi relatif à la protection du consommateur et à la répression des fraudes en cours d'adoption -Mise en place du comité national du code alimentaire -Renforcement des modalités de contrôle aux frontières des produits importés -Recrutement de 1.500 cadres universitaires spécialisés dans le contrôle de la qualité. -Lancement des études pour la réalisation d'un laboratoire national d'essais -Réalisation et réhabilitation de 13 laboratoires d'analyse de la qualité Renforcement en équipement de contrôle portant sur l'acquisition de 280 véhicules	
	Mise en place d'une politique efficace de normalisation	-Mise en conformité de la législation et de la réglementation de normalisation avec l'OTC	

-Elaboration de 3 décrets exécutifs relatifs à l'organisation de la normalisation, l'évaluation de la conformité et la création de l'organisme algérien d'accréditation  
ALGERAC

-Révision de la nomenclature des normes homologuées

#### Lutte contre les activités informelles

-Le recensement des espaces abritant les activités non sédentaires ou informelles au niveau des wilayas ;

-La récupération et réhabilitation des surfaces commerciales des entreprises dissoutes (ASWAK, EDGA...) et leur affectation à des intervenants informels ou jeunes chômeurs ;

-L'encouragement des promoteurs privés à investir dans la réalisation d'infrastructures commerciales ;

**VEILLER A CE QUE LES ENTREPRISES TRAITENT TOUS LEURS  
PARTENAIRES DE MANIERE JUSTE ET EQUITABLE**

RESULTATS ATTENDUS	ACTIVITES INSCRITES/REA- LISEES	PROGRES REALISES	OBSERVATIONS
Protection des droits de propriété	Mise à niveau du système de protection de la propriété industrielle aux normes internationales	-Révision de 2 ordonnances relatives à la protection des marques et brevets d'invention. -Promulgation de 3 décrets exécutifs relatifs aux marques, brevets d'invention et schémas de configuration.	
	Adhésion de l'Algérie au traité de coopération et traités internationaux	Signature de 3 traités internationaux sous l'égide de l'organisation mondiale de la propriété industrielle (OMPI).	
	Mise en place d'un programme de lutte contre l'informel, la contrefaçon et d'encouragement des inventeurs et innovateurs	-Mise en place d'une banque de données et numérisation des documents. Edition et diffusion du bulletin officiel de la propriété industrielle.	

## Annexe N°= 02 les institutions algériennes impliquées dans la promotion des PME et leurs rôles.

Institutions	Rôles
<b>Ministère du développement industriel et de la promotion de l'investissement (MDIP)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir les politiques de promotion et de développement des entreprises.</li> <li>• Dictier les mesures sensées améliorer l'environnement de l'entreprise.</li> <li>• Tracer les plans d'action qui seront mis en œuvre par ses démembrements (cités ci-dessous).</li> </ul>
L'Agence Nationale de Développement de la PME (ANDPME)	<p><b>Principales missions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre de la stratégie sectorielle pour la promotion et le développement de la PME.</li> <li>• Mise en œuvre et le suivi du programme national de mise à niveau des PME.</li> <li>• Promotion de l'expertise et du conseil au profit des PME.</li> <li>• Suivi de la démographie des PME en matière de création, de cessation et de changement d'activités.</li> <li>• <b>Réalisation des études de filières et notes de conjonctures</b> périodiques.</li> <li>• Collection, exploitation, et diffusion des informations spécifiques au domaine d'activités des PME.</li> </ul>
<b>Agence nationale d'intermédiation et de régulation foncière (ANIREF)</b>	<p><b>Principales missions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Création de nouvelles zones industrielles.</li> <li>• <b>Concession du foncier par la formule du gré à gré par les CALPIREF.</b></li> <li>• Mise en œuvre d'une politique de bonification des prix selon les régions.</li> <li>• Amélioration de l'attractivité des régions par la création et la réhabilitation de zones industrielles.</li> </ul>
L'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI)	<p><b>Principales missions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotion de l'investissement et de l'octroi des avantages accordés au titre de l'investissement.</li> </ul>
<b>Le Fonds de Garantie des Crédits (FGAR)</b>	<p><b>Principales missions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faciliter l'accès des PME aux financements bancaires lors du lancement de projets de création ou d'extension d'activité, en accordant des garanties de crédits aux banques, à l'effet de compléter le montage financier des projets.</li> <li>• Destiné aux investissements hors dispositifs (ANGEM, ANSEJ, CNAC) de création et d'extension d'activité de PME.</li> </ul>
<b>Ministère des finances</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'accès au financement à travers la création des caisses et fonds d'investissement (cités ci-dessous).</li> <li>• Facilitation douanière.</li> </ul>
La Caisse de Garantie des Crédits Investissement PME (CGCI-Pme)	<p><b>Principales missions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutient la création et le développement de la PME en lui facilitant l'accès au crédit.</li> <li>• Couvre les risques attachés aux crédits d'investissement consentis aux PME.</li> <li>• Couvre les risques d'insolvabilité, encourus par les banques, sur les crédits consentis aux Pme.</li> <li>• Complète les autres dispositifs d'aide au financement bancaire de la <b>PME constitués par le FGAR et le Fonds de caution mutuelle.</b></li> </ul>
Le fonds de caution mutuelle de garantie risques/crédits jeunes promoteurs	<p><b>Principales missions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conforter davantage les banques dans la prise des risques inhérents au financement des entreprises créées dans le cadre des dispositifs ANSEJ.</li> </ul>
Le fonds de garantie mutuelle des micros crédits	<p><b>Principales missions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Microcrédits accordés par les banques et établissements financiers adhérents au fonds, aux bénéficiaires ayant obtenu la notification des aides de l'agence nationale de gestion du microcrédit, l'ANGEM.</li> </ul>
Le fonds de caution mutuelle de garantie risques/crédits des investissements des chômeurs promoteurs âgés de 35 à 50 ans	<p><b>Principales missions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conforter davantage les banques dans la prise des risques inhérents au financement des entreprises créées dans le cadre des dispositifs CNAC.</li> </ul>



Institutions	Rôles
<b>Ministère du travail, de l'emploi et de la sécurité sociale</b>	Développer l'emploi à travers le soutien à la création d'entreprise. <ul style="list-style-type: none"> <li>Participe au financement des projets d'entrepreneuriat à travers ses démembrements (cfr ci-dessus).</li> </ul>
L'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes (ANSEJ)	<b>Principales missions :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aide et encourage les jeunes promoteurs dans la création d'entreprises PME/TPE.</li> </ul>
Agence Nationale de Gestion du Micro crédit aide à la création de micro entreprises (ANGEM)	<b>Principales missions :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Création de micro-entreprises, activités à domicile, auto emploi.</li> </ul>
la Caisse Nationale d'Assurance Chômage (CNAC)	<b>Principales missions :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aide et encourage les chômeurs pour la création de micro entreprises et auto emploi.</li> </ul>
<b>Ministère du commerce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elabore les politiques facilitant l'accès au marché international.</li> </ul>
L'Agence Algérienne de Promotion des Exportations (AAPEX)	<b>Principales missions :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Promouvoir les exportations des PME.</li> </ul>

Source : OCDE/ La Commission européenne/ETF (2014), Politique en faveur des PME Afrique du Nord et Moyen-Orient 2014.

## Annexe N°=03 les institutions tunisiennes impliquées dans la promotion des PME et leurs rôles.

Institutions	Rôles
l'Agence de promotion de l'industrie et de l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui sous forme d'assistance aux nouveaux promoteurs et aux PME</li> <li>• Mise en œuvre de procédures rapides et simplifiées à travers le guichet unique.</li> <li>• Accompagnement des nouveaux promoteurs au niveau de la phase de préparation des projets à travers une formation et un encadrement de proximité.</li> <li>• <b>Gestion du RNPE (Réseau national des pépinières d'entreprises) composé de 19 pépinières.</b></li> <li>• <b>Recensement du potentiel de sous-traitance des entreprises tunisiennes,</b> organisation de partenariats sectoriels internationaux en Tunisie et à l'étranger et recherche de partenaires étrangers pour les entreprises tunisiennes en fonction des profils de coopération.</li> <li>• Promotion et diffusion de la culture de l'innovation dans les PME.</li> <li>• <b>Renforcement des capacités de management de l'innovation, appui à la réalisation d'activités de R&amp;D</b> dans les entreprises et aide au financement de l'effort d'innovation.</li> <li>• Coordination et accompagnement des entreprises dans leurs actions d'innovation.</li> <li>• conseil en matière de coopération inter-entreprises, internationalisation, innovation et transfert technologique.</li> <li>• Préparation des PME en vue de leur participation au programme-cadre de recherche et développement de l'UE</li> </ul>
Centre de promotion des exportations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation à l'élaboration de la politique nationale du commerce extérieur.</li> <li>• Soutien aux exportateurs tunisiens et notamment aux PME dans leurs efforts d'internationalisation.</li> <li>• Assistance personnalisée et conseils techniques, administratifs et commerciaux aux exportateurs.</li> <li>• Elaboration du programme national des foires et expositions.</li> <li>• Organisation de séminaires de formation à l'attention des directeurs des PME sur des sujets liés au commerce international.</li> <li>• Elaboration d'études de marché pour des secteurs spécifiques et diffusion de l'information utile à travers des bulletins, des publications, et une banque de données relatives aux types de marchés à l'export et aux profils d'exportateurs.</li> <li>• <b>Soutien financier aux exportateurs apporté à travers le FOPRODEX (Fonds de promotion des exportations)</b></li> </ul>
Banque d'Etat pour le financement des PME	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Octroi de crédits destinés aux seules PME personnes morales pour toutes les activités de production de biens et services à l'exception du tourisme et de la promotion immobilière.</li> <li>• Financement de projets d'investissement aussi bien au titre de la création que de l'extension dont le coût est compris entre 100 000 et 5 millions de dinars tunisiens.</li> </ul>
Chambres de commerce et de l'industrie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Installer des « points-export »</li> <li>• Promouvoir le secteur privé et impulser l'investissement dans les régions.</li> <li>• Fournir aux autorités publiques tous renseignements, avis et propositions sur les questions concernant directement ou indirectement les activités de l'industrie, du commerce, de l'artisanat et des petits métiers.</li> <li>• Entreprendre toute initiative visant toute action de conciliation, d'arrangement et d'arbitrage au niveau régional, national ou international</li> <li>• Conclure des accords de coopération commerciale avec les chambres de commerce et d'industrie étrangères.</li> <li>• Organiser des cycles de formation sur le management, le commerce international et les formalités administratives, dispensés par des écoles de formation agréées, séminaires d'initiation et de vulgarisation sur les nouvelles réglementations.</li> <li>• Offrir des prestations de services telles que l'immatriculation et la re-immatriculation au registre du commerce, l'accès aux banques de données, l'attribution de certificats, carnets et autres documents du commerce extérieur, ainsi que l'assistance des adhérents en matière juridique, financière et autres.</li> </ul>

Source : évaluations gouvernementales et indépendantes.

## TABLE DES MATIERES

### Remerciements

### Sommaire

Introduction générale.....01

### Chapitre I : Gouvernance d'entreprise et PME

Introduction .....10

#### Section I : Définition, Mécanismes et Principes

1. La définition .....11
2. Les mécanismes .....15
3. Les principes.....19

#### Section II : Théories principales

1. La théorie institutionnelle .....22
2. La théorie de l'agence .....26
3. La théorie des coûts de transaction.....28
4. La théorie des droits de propriété.....34
5. La théorie de l'enracinement .....42

#### Section III: Les composants et les indices de la gouvernance d'entreprise

1. Les composants .....48
2. Les indices .....49

#### Section IV : Spécificité des PME

1. Critères de classification .....55
3. Degré d'importance.....60
4. Leviers d'innovation .....67

Conclusion .....71

### Chapitre II : La Performance des entreprises

Introduction.....73

#### Section I : Les différents concepts de la performance

1. La notion de performance .....74
2. La performance financière ou unidimensionnelle.....76
3. La performance élargie ou multidimensionnelle.....79
4. La performance instrumentalisée .....80

<b>Section II :</b>	<b>Les spécificités du concept de la performance</b>	
1.	Les critères principaux d'appréciation de la performance.....	82
2.	Une typologie de définition de la performance globale. ....	83
3.	Les dimensions internes de la performance .....	84
4.	La variété des méthodes théoriques de mesure.....	89
<b>Section II :</b>	<b>Les critères et les indices de l'évaluation de la performance</b>	
1.	L'évaluation .....	96
2.	Les critères d'évaluation.....	96
3.	Les indices d'évaluation .....	96
<b>Section IV :</b>	<b>Le tableau de bord</b>	
1.	Définition .....	103
2.	Typologie des tableaux de bord classiques.....	103
3.	Les tableaux de bord équilibrés.....	105
4.	Le tableau de bord opérationnels.....	111
5.	Les avantages et les critiques du tableau de bord Prospectif.....	111
<b>Conclusion</b>	.....	116
<b>Chapitre III :</b>	<b>Les reformes économiques des pays maghrébins et de la Turquie</b>	
<b>Introduction</b>	.....	118
<b>Section I :</b>	<b>Les reformes de l'économie Algérien</b>	
1.	Evolution du tissu économique .....	119
2.	Programme de privatisation .....	123
3.	Un nouveau code Algérien pour la bonne gouvernance .....	130
<b>Section II :</b>	<b>Les reformes de l'économie Marocain</b>	
1.	Evolution du tissu économique .....	143
2.	Programme de privatisation .....	145
3.	PME/PMI au Maroc et gouvernance d'entreprise.....	146
<b>Section III :</b>	<b>Les reformes de l'économie Tunisien</b>	
1.	Evolution du tissu économique.....	151
2.	Programme de privatisation.....	153
3.	Contexte de gouvernance d'entreprise.....	157

<b>Section IV : Les reformes de l'économie Tuque</b>	
1. Evolution du tissu économique .....	167
2. Programme de privatisation .....	170
3. Contexte de gouvernance .....	174
<b>Conclusion</b> .....	181
<b>Chapitre IV: L'analyse des pays de la gouvernance et la performance des PME</b>	
<b>Introduction</b> .....	183
<b>Section I : La performance des PME</b>	
1. Situation des PME maghrébins .....	184
2. PME Turquie.....	193
<b>Section II : La mise à niveau des PME Maghrébines et Turques</b>	
1. La mise à niveau des PME Maghrébines .....	198
2. La mise à niveau des PME Turquie.....	216
<b>Section III : Evaluation de la mise à niveau des PME maghrébines et</b>	
<b>Turquie</b>	
1. Evaluation de la mise à niveau des PME Algériennes.....	221
2. Evaluation du programme de mise à niveau au Maroc.....	227
3. Evaluation du programme de mise à niveau en Tunisie.....	233
4. Evaluation du programme de mise à niveau en Turquie.....	236
<b>Section IV : Les enseignements de cette approche comparative</b>	
1. Les indices de la gouvernance et performance des PME....	239
2. Discussions .....	248
<b>Conclusion</b> .....	252
<b>Conclusion générale</b> .....	255
<b>Bibliographie</b> .....	265
<b>Liste des Tableaux , Figures et Annexes</b> .....	270
<b>Annexes</b> .....	271
<b>Table des matières</b> .....	301