

إشكالية تقييم هيئات الدعم والمرافقة المقاولاتية في الجزائر -دراسة تحليلية-

The Problem of Evaluating the Support Bodies and Entrepreneurship Accompaniment in Algeria - An Analytical Study-

محمد قوجيل

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر

Moh79fr@yahoo.fr

Received: 11 Aug 2017

Accepted: 17 Oct 2017

Published: 31 Dec 2017

ملخص:

يهدف هذا المقال إلى تسليط الضوء على مختلف الأدبيات النظرية والمؤشرات الموضوعية النظرية حول تقييم أداء هيئات الدعم والمرافقة المقاولاتية، مع التركيز على خصوصيات هيئات دعم المقاولاتية في الجزائر الموجهة للفئات الهشة في إطار سياسة الدعم الاجتماعي لهذه الفئات، بغية الوصول إلى مقارنة شاملة متعددة الأبعاد لتقييم هذه الهيئات من أجل تحليل مسار الإصلاحات والتطورات التي عرفت هذه الهيئات في الجزائر.

الكلمات المفتاحية: مرافقة مقاولاتية، تقييم الأداء، هيئات الدعم والمرافقة المقاولاتية، الأداء المتوازن، سياسة اجتماعية.

تصنيف JEL : L26

Abstract:

This article aims at highlighting the various theoretical literature and objective indicators on the evaluation of the performance of the support bodies and entrepreneurship accompaniment. it will focus on the specificities of the Algerian entrepreneurship support organizations, which are directed to the vulnerable groups within the framework of the social support policy for these groups, in order to arrive at a comprehensive multidimensional approach to the evaluation of these bodies for analysis the course of reforms and developments that these bodies have experienced in Algeria.

Keywords: Entrepreneurship Accompaniment, Performance Appraisal, Support and Accompaniment Bodies, Balanced Performance, Social Policy.

Jel codes : L26

تمهيد:

عرفت هيئات الدعم والمرافقة المقاولاتية ازدهاراً كبيراً ومكانة أساسية في السياسات العمومية للعديد من دول العالم، بسبب الدور التنموي الاقتصادي والاجتماعي الذي يمكن أن تؤديه هذه الهيئات خصوصاً تجاه الفئات الهشة، ومنذ سنوات 1990 عرفت هذه الهيئات تطورات متوالية على الصعيد الوطني الجزائري، كونها وسيلة ممكنة لمكافحة البطالة والإقصاء، وهي أحد أهم وسائل السياسة العمومية بالنسبة للتنمية المحلية والاجتماعية، حيث أنها تعمل على في ظهور بعض الأنشطة وفرص العمل المحلية، كما أنها قد تساهم في ظهور و تطوير بعض القطاعات والأنشطة الاقتصادية.

تسعى هيئات الدعم والمرافقة إلى تشجيع العمل المقاولاتي ودعم الفئات الهشة في المجتمع (بطالين ونساء ومسرحين من العمل) لتحقيق حياة اجتماعية أفضل من خلال تحسيس وتشجيع ودعم ومرافقة هاته الفئات في إنشاء

مشاريعهم الخاصة ومساعدتهم في مواجهة المشاكل المتوقعة خلال المراحل الأولى من حياة المؤسسة، ونظرا لأهمية هذه الهيئات قامت الحكومة الجزائرية بإصدار القانون التوجيهي الخاص بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2001م ليرسم الخطوط الواجب وضعها حيز التنفيذ من أجل التكفل الأحسن بهذه المؤسسات من خلال المادة 13 التي تنص على تأسيس هياكل ومراكز خاصة هدفها تسهيل إجراءات التأسيس وإعلام وتوجيه ودعم ومتابعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن أهم هذه الهيئات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)، الوكالة الوطنية للتأمين عن البطالة (CNAC)، والوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM)، حيث ساهمت هذه الهيئات في خلق عدد كبير من المؤسسات المصغرة للمساهمة في خلق مناصب العمل المؤقتة والدائمة.

اعتمدت الأدبيات النظرية في التعامل مع إشكالية تقييم أداء هيئات الدعم والمرافقة المقاولاتية على بعدين أساسيين: بالنظر إلى دورها كهيئات تقدم خدمات مختلفة للمقاولين الذين تتم استضافتهم، وبالنظر أيضا لكونها تستخدم الأموال العامة و/ أو الخاصة، لقد كان اعتماد اغلب هذه الهيئات في إطار سياسة الدعم الاجتماعي الموجه للبطالين والمسرحين من العمل والفئات المحرومة، وقد اعتمدت في تمويلها بالدرجة الأولى على الخزينة العمومية من خلال الصناديق الخاصة المرتبطة بهذه الهيئات، وبعد عدة سنوات أصبح لابد من إجراء عملية تقييم عميقة لمدى كفاءة هذه الهيئات في تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، بعبارة أخرى، يجب النظر في مدى فعالية إجراءات المرافقة من جهة، واستخدام الأموال العامة من طرف هذه هيئات بأفضل طريقة ممكنة من جهة أخرى، وعليه يجب أن تستجيب عملية تقييم أداء هيئات الدعم والمرافقة المقاولاتية لمتطلبات ثلاثة أنواع من الفاعلين: الممولين، هيئات الدعم والمرافقة، وحاملي المشاريع المستفيدين من الدعم والمرافقة.

أشارت الأبحاث الحديثة في مجال اقتصاد الخدمات خلال السنوات العشرين الأخيرة إلى غياب تحليل مرتكز على النمو والإنتاجية مقابل هذه الخدمات، أو بعبارة أخرى، عدم فعالية التقييم البسيط المبني على الأدوات المطبقة على النشاط الصناعي لتقييم الخدمات.

سوف نحاول في هذا البحث دراسة وتحليل هذه الإشكالية من خلال الرجوع إلى الأدبيات النظرية لهيئات الدعم والمرافقة، والمساهمات المتعلقة بالموثرات الأساسية المعتمدة والأدوات المستعملة في عملية التقييم؟ وكيف يمكن وضع رؤية متكاملة لتقييم أداء هذه الهيئات؟، مع الإشارة إلى التطورات والإصلاحات التي عرفتها هذه الهيئات في الجزائر.

1. المرافقة كألية لتنمية المقاولاتية ودعم إنشاء المؤسسات الصغيرة: أثبتت العديد من الإحصائيات المتخصصة على نطاق واسع أنه بعد خمس (05) سنوات من إنشائها، فإن 46% فقط من المؤسسات الصغيرة تبقى على قيد الحياة، في حين أن 70% من المؤسسات التي تنشأ في إطار هيئات الدعم والمرافقة تستمر إلى ما بعد الخمس سنوات.¹ فيما يلي سوف نحاول التطرق إلى مفهوم المرافقة وأشكالها واستراتيجياتها، تسليط الضوء على كيفية مشاركة الجهات الفاعلة في عملية المرافقة، وفي الأخير العناصر الأساسية في تقييم أداء هذه الهيئات.

1.1 مفهوم المرافقة وأهدافها: انطلاقا من الأهداف التي جاءت من أجلها أبرز المتخصصون مجال المرافقة المقاولاتية العديد من المحاولات من أجل تعريف هذا المفهوم، لكن عدم كفاية أو غياب توافق أو إجماع كلي شكل عائقا أمام تطوير هذا المجال البحثي، ومن بين هذه التعريفات نذكر ما يلي:

"المرافقة هي إجراء منظم في شكل مواعيد متتابعة، تهدف إلى دعم منشئي المؤسسات في الفهم والتحكم في إجراءات الإنشاء، وكذلك التحكم في المشروع والقرارات المرتبطة به"².

ويرى (C-Leger-Jarniou, 2005) أن المرافقة جاءت من الفعل يرافق أي "يذهب مع"، ومصطلح المرافقة مستعمل بكثرة لكنه يؤدي إلى حقائق مختلفة.

وتُعرف المرافقة أيضا "بأنها عملية ديناميكية لتنمية وتطوير مشروعات الأعمال خاصة مشروعات أو منشآت الأعمال الصغيرة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء وبداية النشاط حتى تتمكن من البقاء والنمو بصفة خاصة في مرحلة بداية النشاط start-up period ، وذلك من خلال العديد من المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات الأخرى اللازمة أو المساعدة"³.

كما يشير (maela, 2002) أن "النصح"، "الرعاية"، "الإستشارة"، "التعليم"، كلها مصطلحات تصب في إطار الفعل "رافق".

فالمرافقة "هي إجراء يشتمل على القيام بنقل شخص ما من حالة إلى أخرى، وهذا بالتأثير عليه لاتخاذ قرارات معينة، حيث تهدف المرافقة إلى جعل المنشئ مستقل، وبالتالي فهي تخص المقاول صاحب المؤسسة، إنها تهدف إلى مرافقة شخص (أو فريق) مقاولاتي يحمل فكرة استثمارية، وقيادة هذه الفكرة من أجل الوصول إلى مشروع قابل للإستمرار"⁴.

المقصود باستقلالية المنشئ لا يعني استقلالية المشروع الصغير، وإنما حصول المقاول من هذه الهيئات على ما يكفي من المعارف من أجل اتخاذ قرارات مستقلة في إدارة المشروع، فهدف الإستقلالية هو إعطاء الثقة للمقاول الصغير في اتخاذ قرارات إستراتيجية داخليا لا خارجيا⁵، وتنفيذ المهام والعمليات بكل استقلالية وتحمل نتائجها مستقبلا، وبالتالي فالمرافقة تعمل على تحقيق هذه العناصر في إطار العلاقة (مقاول-هيئة مرافقة) ، حيث يأخذ المشروع الصغير استقلاليته تدريجيا، إلى أن يصبح تحت السلطة الكلية للمقاول بعد نهاية فترة المرافقة.

وحسب (bruyat 2000) فإن "المرافقة تشمل خدمات التحسيس، الاستقبال، الإعلام، النصح، التكوين، الدعم اللوجستيكي، التمويل، الإنشاء والمتابعة"⁶ للمؤسسات الجديدة.

ويرى (bares 2004) أن هيئات الدعم والمرافقة "قادرة على تطوير الكفاءات الخاصة لتنفيذ المشروع: معناه القدرة على مساعدة المقاولين في جميع جوانب المشروع دون استثناء وهي: الجوانب القانونية، التجارية، المالية، الإجتماعية... إلخ إضافة إلى المتابعة بعد الإنشاء"⁷

ويقول (Olivier CULLIERE) أن نشاط هيئات الدعم والمرافقة يقوم على التقريب بين مجموع الفاعلين في عملية إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة من الهيئات القانونية، المنظمات الإستشارية، الجماعات المحلية، الوكالات العامة والخاصة، الجمعيات المهنية، المجالس المختلفة، البنوك، مؤسسات التأمين، الضرائب، مؤسسات رأس مال المخاطرة... وغيرها.⁸

وتوصل (letowski 2001) إلى أن مرافقة المؤسسات الصغيرة تقوم على العناصر التالية:⁹

- المدة الزمنية: من عدة أشهر إلى عدة سنوات؛
- تكرار التواصل: ضرورة وجود لقاءات متقابلة؛
- وحدة هيئة المرافقة: بحيث تبنى عملية المرافقة على الثقة المتبادلة بين المقاول وهيئة المرافقة؛
- الأخذ في الحسبان مختلف المشاكل المطروحة على منشئ المؤسسة.

في حين أن (Aurelien LAMY, 2012) يقدم تحليلا متعدد المستويات للمرافقة المقاولاتية: تحليل كلي، تحليل متوسط وتحليل جزئي:¹⁰

1. المستوى الهيكلي (المتوسط) للمرافقة المقاولاتية: يهتم بشكل أساسي بوظيفة المرافقة وأنواع الهيئات، حيث ميز كل من (Albert et al 1994) ببساطة بين (3) ثلاثة محاور يرتكز عليها تطور المرافقة المقاولاتية: الدعم المالي، تنمية شبكات النصح والتكوين والدعم اللوجستي، من جانب آخر، أشار هؤلاء الكتاب إلى الطبيعة المرحلية

وغير المتقطعة للمقاولاتية وضرورة قيام المرافقة بإدماج التعقيد الناتج عن ذلك، في عوض متابعة عمل تقدم المشروع المرافق، مختلف النشاطات المرافقة تعمل على مواكبة العمل، خصوصيات المشروع وتطوره.

2. المستوى الجزئي للمرافقة المقاولاتية: يهدف هذا التحليل إلى ضرورة أن تأخذ المرافقة مختلف الأشكال من أجل أن تتوافق مع الحاجات، التقنيات، النفسيات والمناهج المرتبطة بالمشروع المقاولاتي (Cuzin et Fayolle 2004) وشخصية حاملي المشاريع التي تتم مرافقتها (Valéau 2006)، أي الاهتمام بالعلاقة مرافق-مرافق في المرافقة المقاولاتية انطلاقاً من سنوات 2000، حدث أيضاً مع تطوير أعمال حول التطبيقات الفردية للمرافقة: الاستشارة، التدريب، المتابعة.

3. المستوى الكلي للمرافقة المقاولاتية: هذا المستوى كان موضوع اهتمام أكثر مقارنة بالمستويات الأخرى، والذي ينظر إلى المرافقة كوسيط يعمل على التوافق بين المشروع وبيئته التي توفرها المرافقة، التطور الاقتصادي، التنمية المحلية، والابتكار تعتبر كمحفز رئيسي لسياسات المرافقة المقاولاتية، وأن إنشاء المؤسسات والتشغيل في منطقة معينة تمثل الأهداف الرئيسية للتطور على المدى البعيد لهذه الهيئات.

المرافقة هي مسار يعمل على "نقل" شخص من حالة إلى حالة أخرى، فهي تؤثر على اتخاذ القرارات، حيث تهدف إلى جعل منشئ المؤسسة مستقل، وهي لا يجب أن تكون في أي من الحالات بديلاً للمنشئ، بالإضافة إلى ذلك فالمرافقة تستهدف شخصاً (أو فريقاً) يحمل فكرة لوضع خريطة لهذه الفكرة لتحويلها إلى مشروع (إنشاء فعلي).

لقد تطورت هيئات الدعم والمرافقة منذ سنوات الثمانينات من القرن الماضي، حيث برز هذا التوجه بشكل كبير في الدول المتقدمة (الوم أ، كندا، بريطانيا، فرنسا، ألمانيا،... وغيرها)، وارتكزت عمليات دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة على ثلاثة محاور أساسية:¹¹

- **الدعم المالي:** هذه الهيئات تختص أساساً في معالجة مشكل عدم كفاية الأموال اللازمة عند انطلاق المشاريع، حيث تمثل هذه النقطة عائقاً كبيراً أمام الشباب الطامحين إلى إنشاء مؤسسات صغيرة، وبالتالي يمكن أن توفر هذه الهيئات تسهيلات جيدة للحصول على تمويل الإستثمارات الجديدة واستثمارات التوسع وغيرها، تجدر الإشارة إلى أن الدعم المالي يمكن أن يكون وطني أو جهوي وفي هذه الحالة تختلف الإمتيازات من منطقة لأخرى، وكذلك يخضع الدعم المالي لنوع المشروع (تكنولوجي أو تقليدي)، وخصائص حاملي المشاريع (طالب للشغل، مرأة،... إلخ).

- **شبكات النصح والتكوين:** هناك الكثير من خدمات النصح والتكوين الخاصة أو العامة تقدمها غرف التجارة وغرف الحرف وغرف التسيير، والهدف منها حصول المقاولين الشباب على تكوين في مجال إنشاء وتسيير المؤسسات الصغيرة... وغيرها، حيث تقترح كل هيئة عروض تكوينية مختلفة تمثل أساساً لبقاء وتطور المؤسسات الصغيرة الناشئة.

- **الدعم اللوجستيكي:** تهدف بعض هيئات الدعم إلى توفير مقرات لنشاط المؤسسات الصغيرة في محلات متاحة وخلال فترات زمنية محدودة وخدمات إدارية مختلفة وذلك بشروط تحفيزية أقل تكلفة، بالإضافة إلى تقديم بعض النصائح البسيطة أو معقدة حسب المشروع الصغير وتقوم بهذه العمليات من خلال الإفتتاح على جميع شبكات الأعمال والهيئات الحكومية المختلفة لتدعيم هذه الهيئات.

هذه العمليات تقوم بها كل من مشاتل المؤسسات وحاضنات الأعمال، التي لعبت دوراً جديداً في إدماج جميع أشكال الدعم والمرافقة في هيئة واحدة وذلك لخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تقوم المشاتل والحاضنات بتوفير مقر لنشاط المؤسسة الصغيرة، وتقديم المساعدات المالية لها، بالإضافة إلى النصح والإرشاد والمرافقة بعد الإنشاء.

هذه الإجراءات تبحث في هدفين رئيسيين: تكوين وتشجيع الأشخاص ليصبحوا مقاولين من جهة، ومن جهة أخرى تدنية التكاليف المرتبطة بالنشاطات المقاولاتية (تخفيضات جبائية، حضانة، إعلام، ضمان قروض وإعانات). يمكن أيضا القول أن المرافقة المقاولاتية تهدف إلى وضع ثلاث أنواع من الموارد: موارد مالية، موارد بشرية (مهارات في التسيير، المحاسبة، القانون والجبائية، البيع والتسويق) وموارد اجتماعية (رأس مال شبكي، رأس مال علاقتي، ثقة بالنفس)¹²، الأولى تمثل كذلك إجراءات حوكمة وطنية تسمح للمقاولين بالوصول إلى عدة موارد في شكل إعانات أو بأشكال أخرى، إذن فالأعوان المحليين هم الذين لهم المسؤولية في اكتساب تلك الموارد، من خلال برامج تكوين ومتابعة عن طريق مستشارين، مثلا المقاولين يمكن أن يحصلوا على كفاءات جديدة (رأس مال بشري) وبنفس الشكل في إطار علاقة مع مختلف الشبكات (رأس مال اجتماعي)، تحت تأثير ضمان ديناميكية اقتصادية مشجعة من خلال عمليات المرافقة.

2.1. الوظيفة التقنية والدور الاجتماعي للمرافقة: تعمل هيئات دعم المقاولاتية بشكل عام على مرافقة و دعم حاملي المشاريع من خلال ثلاث مراحل: الاستقبال، المرافقة خلال الإنشاء والمتابعة بعد الإنشاء، تهدف بشكل متتالي إلى دعم شخص يمتلك فكرة إنشاء نشاط تكون مقبولة: تحقيق مشروعه وتحوله إلى صاحب مؤسسة مستقل إذا افترضنا تحقق هذا المشروع فعليا، وفي الحالة المعاكسة إظهار المهارات الشخصية والمهنية التي يمكن أن "تعود" وإلا لا يمكن تحقيق المشروع.

كما قام كل من (Paturel et Masmoudi (2005 بدراسة المسار المقاولاتي عن طريق حاضنات الأعمال عبر ثلاث مراحل كبرى متتابعة تتمثل في مرحلة ما قبل الاحتضان، مرحلة الاحتضان ومرحلة ما بعد الاحتضان¹³.

1.1.2.1. الاستقبال (المرافقة قبل الإنشاء): L'accueil: بمجرد اتصال حامل المشروع بهيئة الدعم تبدأ عملية الإعلام، التوجيه أو إعادة توجيهه، هي فترة بداية معالجة الفكرة وترك مساحة كبيرة لحامل المشروع للتعبير عن فكرته، هذا الأخير يقدم ويعرض مشروعه (تاريخ الفكرة، سبب الاختيار،...)، ثم تفصيل الإجراءات المكتوبة للمشروع والمعلومات التي تم جمعها، وانطلاقا من هذه المعطيات يتم التحديد الدقيق للمنتج أو الخدمة أو إعادة توجيهه حامل المشروع في نفس المشروع أو إلى مشروع آخر، ويعمل المرافقون على إرشاد حامل المشروع إلى عوامل أخرى لجمع المعلومات، ثم اكتشاف حاجات التكوين الفني أو الإداري التسييري.

ويختلف شكل الاستقبال من هيئة لأخرى، حيث أن بعضها يكتفي بأول لقاء لتقديم بعض المعلومات وتوجيهه المقاول (حامل المشروع)، أما الأخرى فهي تقوم منذ اللقاء الأول بتحليل وتقييم إمكانيات المشروع (شكل المشروع، المنتج، السوق...)، وبالتالي فمرحلة الاستقبال تقوم في الأساس على التعارف بين كل من حامل المشروع والهيئة المرافقة، كما تسعى إلى معرفة:

- حالة تقدم المشروع؛
- احتياجات المشروع؛
- التوفيق بين حاجيات هيئة الدعم ومتطلبات حامل المشروع.

وتختلف مدة وشكل الاستقبال من هيئة لأخرى، حيث يمكن أن تكون عبارة عن مقابلات و/أو مكالمات هاتفية دورية، أو عبارة عن مواعيد مستمرة، كما يمكن أن يكون استقبال حاملي المشاريع بشكل فردي أو جماعي، بالإضافة إلى ذلك فمدة الاستقبال متغيرة أيضا من موعد واحد إلى عدة مواعيد ومن بضع دقائق إلى عدة ساعات حسب أهمية ونوع المشروع.

في نهاية هذه المرحلة يتم اقتراح أشكال الدعم وخطوات المرافقة المقدمة لحامل المشروع، جمع وإعطاء معلومات أكثر تفصيلا حول مراحل إنشاء المؤسسة، هيئات الدعم والمساعدة التي يمكن الاستفادة منها، وربما توجيهه

حامل المشروع نحو هيئات أخرى مكملة، والعمل في الأخير على التشخيص الأولي للمشروع بهدف إعداد خطة الأعمال.

أشار كل من (Paturel et Masmoudi 2005) إلى أن الهيئات الداعمة في هذه المرحلة عموما متخصصة في التكنولوجيات المتقدمة والتي تستهدف فئة العلميين، الباحثين والمهندسين لتنمية ابتكار أساسي أو الذين يطرحون اكتشافات علمية، ومع ذلك فهي تأخذ نوعين من التعريف، مفهوم واسع وآخر ضيق، حسب المفهوم الأوسع فمرحلة ما قبل الاحتضان تنطلق منذ عملية التحسيس بالمقاولاتية بشكلها الواسع، هذه المرحلة يمكن أن تدوم سنوات تأخذ كل مرحلة الدراسة الجامعية أو المهنية لحامل المشروع، أما حسب المقاربة الضيقة فمرحلة ما قبل الاحتضان هي مرحلة تحضير للدخول في الاحتضان، هذه المرحلة تدخل في تحضير أولي للعوامل التي يجب تنميتها في مرحلة الاحتضان.

تعمل هيئات المرافقة المتدخلة في مرحلة ما قبل الاحتضان من جهة من أجل اكتشاف حاملي مشاريع ومن جهة أخرى من أجل مساعدة المترشحين في تحضير ملف الاختيار أو الدخول إلى الاحتضان.

نظريا، تعتبر هذه المرحلة مهمة بالنسبة للبحث عن المعلومات الضرورية في تشكيل التركيب الاستراتيجي والتركيب النفسي لعملية الإنشاء، بعد ذلك، دراسة عناصر التركيبين يسمح بتقييم استمرارية وجدوى المشروع واكتشاف الحاجات النهائية المرفقة، هذه المرحلة تترجم تفاعل ثلاثة متغيرات كبرى تتمثل في إمكانيات البيئة، تطلعات حامل المشروع، الكفاءات والموارد المتاحة للمشروع والتي تمثل هدف منظمة الدعم.¹⁴

2.2.1. المرافقة خلال مرحلة الإنشاء: حاول العديد من الباحثين في حقل المقاولاتية تفسير ونمذجة المراحل المقاولاتية من جهة، واتفقوا من جهة أخرى حول تعدد مراحل مسار إنشاء المؤسسة، حيث تم تحليلها على مستويين متكاملين: على مستوى الفرد منشئ المؤسسة وعلى مستوى مشروع المؤسسة. يمر حامل المشروع خلال مسيرة إنشاء المؤسسة عبر عدة حالات قبل أن يصبح مسيرا للمؤسسة، بالتوازي مع ذلك فالمشروع يمر عبر عدة مراحل قبل أن يتحول إلى مؤسسة، الانتقال من حالة إلى أخرى سواء بالنسبة لحامل المشروع أو للمشروع نفسه يحدد مختلف المستويات الموجودة في مسار الإنشاء، هذا يمكن أن يفسر تنظيم وتطور عوامل التركيب الاستراتيجي والتركيب النفسي نحو استمرارية وتماسك عام لمشروع المؤسسة.¹⁵

تتشكل المرافقة خلال إنشاء المؤسسة عموما من مرحلتين مستقلتين، المرافقة في تركيب وتمويل المشروع، والمتابعة الشخصية لحاجات حامل المشروع:

المرافقة في تركيب المشروع تشمل عمليات الدعم بهدف الوصول إلى نضج فكرة المشروع، التكوين التقني و/أو الإداري وإنجاز دراسات الجدوى إلى غاية الإنجاز الفعلي للمشروع.

تغطي هذه المرحلة تحديدا، المساعدة في دراسة السوق، دراسة الجدوى، اكتشاف الحاجات الناقصة في التكوين لتكتملتها، المساعدة في التركيب القانوني، ومساعدة المقاول في القيام بتحديد مختلف عناصر مشروعه، أما المرافقة المالية فهي تسمح لحامل المشروع بالقيام بمرافقة بنكية (إقامة علاقة بنكية، تخصيص أوقات للتفاوض البنكي عن طريق حامل المشروع) وإكمال تخصيص ترميز المشروع من طرف المقاول، يقوم المختصون الذين يؤطرون مرحلة ما قبل القرار المالي في بعض هيئات المرافقة بتحديد قرار تخصيص الإعانات لحامل المشروع أو توجيه الملف لمؤسسات أخرى.

2.2.2. المرافقة بعد الإنشاء (المتابعة): القليل من هيئات الدعم تقوم بمتابعة المؤسسات الصغيرة بعد إنشائها¹⁶، ومع ذلك تهتم الهيئات المتخصصة في الدعم المالي كثيرا بهذه العملية، والسبب في ذلك بدون شك هو محاولة التحقق من إمكانية إسترجاع الأموال المقروضة، وعموما تتضمن المتابعة بعد الإنشاء مواعيد شهرية مع صاحب المشروع طوال السنتين الأوليتين يتم فيها بحث العناصر التالية:

- التسيير: الخزينة، الوضعية المالية، تشكيل لوحة قيادة مالية؛

- الجانب التجاري: البحث عن الزبائن، الاتصال؛
- الرؤية الإستراتيجية؛
- أسئلة مختلفة: العقود، المناقصات... إلخ.

وفي حالة وجود بعض المشاكل المحتملة في بعض المشاريع، يتم تنظيم مواعيد دورية مع صاحب المؤسسة لحل هذه المشاكل.

وهناك بعض الهيئات تقوم بتنظيم اجتماعات إعلامية كل شهرين أو ثلاثة أشهر يقوم بتنشيطها مختصون، تتمحور حول تسيير المؤسسات الصغيرة، طرق التوظيف، تأمين الممتلكات والأشخاص، الإعفاءات... إلخ. تشمل المرافقة بعد الإنشاء كل أشكال دعم أصحاب المؤسسات الهادفة إلى المساعدة في وضع أدوات التسيير المعتمد، نصائح من أجل اتخاذ القرار، المساعدة في تحديد وإستراتيجيته التجارية، إدماج مؤسسته بشكل أحسن في بيئتها.

تعمل هيئات الدعم في مرحلة ما بعد الاحتضان على ضمان متابعة المؤسسات الجديدة المنشأة خلال مرحلة انطلاقها و/أو نموها، فعملية الانتقال من مرحلة الاحتضان إلى مرحلة ما بعد الاحتضان عملية دقيقة، فهي من جهة انتقال حالة المشروع إلى حالة المؤسسة، ومن جهة أخرى انتقال حالة المقاول المحتمل أو حامل المشروع إلى حالة صاحب المؤسسة.

خلال هذه المرحلة تؤدي شبكة نظام الدعم في إنشاء المؤسسات سواء كانت وطنية، جهوية أو محلية دورا مهما من أجل أحسن دخول للسوق للمؤسسات الجديدة، فالمتابعة تكون فعالة عندما تكون المؤسسات مشتركة في شبكة تعاون من أجل نشر وضممان تناسق وظائف عملية الدعم، ومن أجل تحسين الاستماع المتبادل بين المقاولين ومختلف منظمات الدعم الموجودة، كما أن حامل المشروع سيستفيد كذلك من دعم متماسك يستجيب لمختلف الحاجات على طول مسيرة الإنشاء وفي انطلاق مؤسسته. على مستوى آخر، تسمح الشبكة بتنسيق الانتقال من حالة المشروع إلى حالة المؤسسة، وهذا يدعم المؤسسة للتوافق مع بيئتها من جهة، ومن جهة أخرى يدعم المقاول لتسيير وإتمام وظيفته الجديدة. مرحلة ما بعد الاحتضان هي مرحلة استقرار لتماسك المشروع يمكن أن تكون مشابهة لمرحلة تفقد تماسك المشروع في بيئته الحقيقية، حيث تعمل المؤسسة الناشئة في هذه الفترة على التوافق، التعامل مع مشاكل البيئة وضممان الاستمرارية.

وبالتالي يمكن القول أن المراحل السابقة لمسيرة الإنشاء هي إذن مراحل لتقدير جدوى المشروع، ومرحلة ما بعد الاحتضان لا تكون إلا في مرحلة التنفيذ الفعلي لمشروع المؤسسة أو المؤسسة المنشأة، حيث أن القيادة الجيدة لهذه المرحلة الأخيرة مرتبط بالنجاح العام لمسار الدعم.¹⁷

2. الأبعاد والمؤشرات الرئيسية لتقييم أداء هيئات الدعم والمرافقة المقاولاتية : كانت مسألة تقييم هيئات الدعم

موضوع العديد من الدراسات على مدى العشرين سنة الماضية وخاصة في إطار السياسات العامة (Richez battesti) 2003 et erianfaldoni وبالرغم من وجودها إلا أن الكتاب لم يتفقوا على مفهوم موحد لتقييم أداء هيئات الدعم. وباعتبار تعدد المعايير الممكنة للتقييم، تظهر وجهات نظر مختلفة من طرف الكتاب التي اعتبرت الأداء كمفهوم اجتماعي وأن عملية التقييم هي ذات طبيعة سياسية (Campbell 1977) هذا المفهوم يعتمد أساسا على الشخص أو الأشخاص الذين يحددون معايير الأداء ويقومون بالتقييم بالنظر إلى النموذج المستخدم (jobson et schnrck 1982)

1.2. حساسية مسألة تقييم هيئات الدعم والمرافقة المقاولاتية: هناك تباين في التعامل مع إشكالية تقييم هيئات الدعم والمرافقة في الأدبيات النظرية المقاولاتية، حيث اختلفت الكتابات، وكذلك الفاعلين في عملية التقييم (Stephany et Vedel, 2005). بالنسبة للبعض، يجب أن تكون الإنجازات المحققة هي أساس عملية التقييم من خلال دراسة رضا

حاملية المشاريع المستفيدين من الدعم والمرافقة (Mian, 1997). وبالنسبة لآخرين، يجب على الممولين أن يلعبوا هذا الدور عن طريق مراقبة استخدام الموارد التي يقدمونها لهذه الهيئات والحاضنات، هذه الأخيرة تقوم بنقل هذه العملية في شكل مرافقة للمؤسسات التي تتم استضافتها (Sherman, 1999 ; Colombo et Delmastro, 2002)، في حين يعتقد البعض أن المقارنة مع الهيئات الأفضل في كل فئة يعتبر أمرا ضروريا من أجل إثبات مستوى أداءها وتطورها مع مرور الوقت (OECD، 1997؛ الاتحاد الأوروبي، 2002).¹⁸

إذا كانت كل هذه المقترحات بالنسبة للتقييم غير مستدامة وكل منها لها أهدافها، فإنها تميل إلى فهم هذه الهيئات والحاضنات كعلبة سوداء، بيد أننا نرى، أنه سيكون من المناسب الدخول إليها من أجل إدراك الخصائص التيسيرية لهذه الهيئات. ويبين الجدول الموالي مؤشرات متعددة حسب مختلف الأدبيات النظرية التي تم اعتمادها في تقييم أداء هيئات المرافقة المقاولاتية.

الجدول 1.2: مؤشرات تقييم أداء هيئات الدعم والمرافقة المقاولاتية

مؤشرات التقييم	المرجعية النظرية
عدد المشاريع المرافقة	Allen et Rehman (1985) ; Allen et Levine (1986) ; Hisrich et Smilor (1988) ; Mian (1997) ; Hackett et Dilts (2004) ;
نسبة تحقيق المشاريع؛	Allen et Rehman (1985) ; Allen et Levine (1986) ; Hisrich et Smilor (1988), Mian(1997) ; Hackett et Dilts (2004) ;
عدد مناصب العمل المحققة	Allen et Mc Cluskey (1990) ; Sherman (1999) ; Hackett et Dilts (2004) ; Bollingtoft et al. (2005)
توفير الأدوات	Sherman et Chappell (1998) ; Lichtenstein (1992) ; Colombo et Delmastro (2002) ; Bollingtoft et Ulhoi (2005)
رضا حاملي المشاريع	Allen et Rehman (1985) ; Cooper (1985) ; Smilor (1987) ; Hisrich et Smilor (1988) ; Plosila et Allen (1985) ; Rice (1993) ; Mian (1997)
إدماج حاملي المشاريع في شبكات مهنية	Colombo et Delmastro (2002) ; Pena (2004) ; Peters et al. (2004) ; Chan et Lau (2005); Bollingtoft et Ulhoi (2005) ; Chabaud et al. (2005) ; Les auteurs (2007)
قدرة الوصول إلى الموارد المالية	Sherman et Chappell (1998) ; Colombo et Delmastro (2002) ; Chan et Lau (2005) ; Bollingtoft et Ulhoi (2005)
تدنية التكاليف الوظيفية	Sherman et Chappell (1998) ; Colombo et Delmastro (2002) ; Chan et Lau (2005) ; Bollingtoft et Ulhoi (2005)
سهولة الحصول على شركاء اقتصاديين وتجاربيين	Sherman et Chappell (1998) ; Colombo et Delmastro (2002) ; Peters et al. (2004) ; Chan et Lau (2005) ; Bollingtoft et Ulhoi (2005)
التحكم في التشرجات	Smilor (1987)
تحديد الفاعلين في الشبكة والموارد المجنّدة	Colombo et Delmastro (2002) ; Pena (2004) ; Peters et al. (2004) ; Chan et Lau (2005)
الحضور الفعال	Lichtenstein (1992) ; Rice (2002) ; Hackett et Dilts (2004) ; Studdard (2004) ; Les auteurs (2007)
قدرة الهيئة على تقديم الإجابات المطلوبة	Lichtenstein (1992) ; Colombo et Delmastro (2002) ; Chan et Lau (2005) ; Studdard (2004) ; Bollingtoft et Ulhoi (2005)
اختيار حاملي المشاريع	Smilor (1987) ; Lumpkin et Ireland (1988) ; Campbell (1989) ; Rice et Matthews (1995) ; Mian (1997); Colombo et Delmastro (2002) ; Bergek et Norman (2007) ; Aerts et al. (2007) ; Vedel (2008)
التكوين المتواصل للمرافقين	Smilor (1987) ; Campbell (1989) ; Rice et Matthews (1995) ; Mian (1997)
تحديد الفاعلين والموارد لامتلاك المهارات الأساسية	Smilor (1987) ; Sherman et Chappell (1998)
خبرة المرافقين	Smilor (1987) ; Allen et McCluskey (1990) ; Rice et Matthews (1995) ; Clarysse et al. (2004) ; Versino et Hoeser (2005) ;
الاندماج في شبكات	Smilor (1987) ; Chabaud et al. (2005)
نظام المعلومات المعتمد في الهيئة	Smilor (1987)
التبادل الجيد للعمليات	Sherman et Chappell (1998)

المصدر: Bakkali Chaffik et al, Op Cit,

بالرغم من تعدد مؤشرات التقييم إلا أننا نعتقد أنه يجب اعتماد مقارنة شاملة تكون فيها مسألة استمرارية المؤسسات الصغيرة المنشأة كأهم مؤشر في تقييم أداء هيئات الدعم والمرافقة المقاولاتية، لأن استمرارية هذه المؤسسات يعكس عدة مؤشرات أخرى أهمها، اختيار المشاريع، خدمات التكوين والاستشارة والدعم المالي، المتابعة بعد الإنشاء، ...

2.2. نحو مقارنة سوسيو اقتصادية شاملة لتقييم أداء هيئات الدعم والمرافقة المقاولاتية: يقوم هذا التحليل على

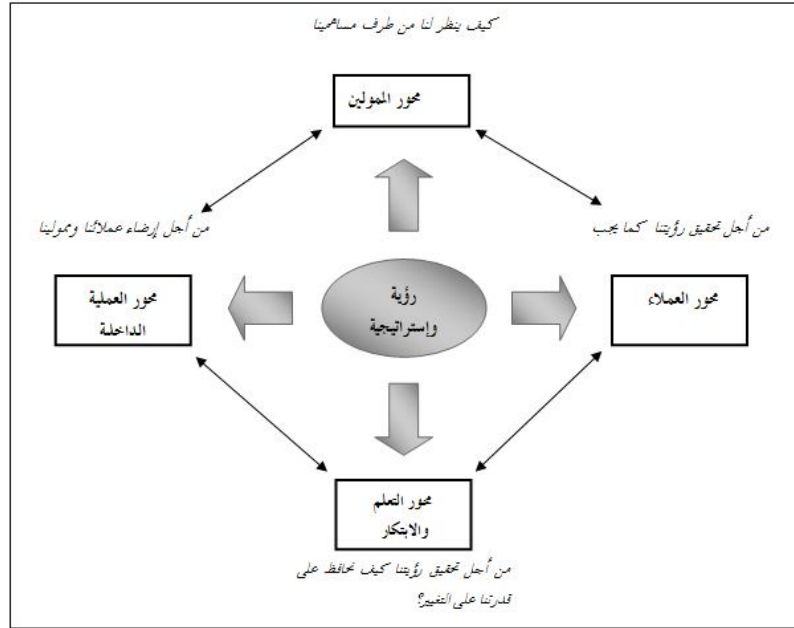
اقتراح دمج الخصوصيات الثلاث لهيئات الدعم و المرافقة المقاولاتية والتي تتمثل فيما يلي:

أولاً: أنها تعمل على إلى تقديم خدمات غير سوقية وتركز على الجانب العلاقتي، فهي تسعى لتلبية احتياجات فئات هشة من الناس، ومرافقتهم إلى إنشاء مؤسساتهم الخاصة. ثانياً فهذه الهيئات تندرج ضمن سياسة اجتماعية تنتهجها الدولة لمحاربة الفقر والبطالة والعمل على الإدماج الاجتماعي لهذه الفئات. وأخيراً فإن خدمات المرافقة المقدمة تدخل ضمن "شبكات عمل" تكون فيها هيئات الدعم وسيط للتنسيق بين مختلف المؤسسات والإدارات ذات العلاقة بإنشاء المؤسسات، والحكم على أدائها لا يمثل فقط الحكم أداء الشبكة، ولكن أيضاً على أداء الإقليم الذي تنتشر فيه هذه الشبكة.¹⁹

غالبية الأبحاث المنجزة في السنوات الأخيرة حول الدعم الاجتماعي يؤكد صعوبة قياس مساهمتها في النمو الاقتصادي وبشكل خاص صعوبة تقييم هذا الدعم لسبب بسيط وهو اختلافه عن الأساليب المطبقة في الصناعة. فمساهمة هذه الهيئات في التنمية تتطلب تقييماً مستمراً "إنتاجية و أداء" هذه الهيئات. وبعبارة أخرى، فإن الكفاءة الفعلية لهذه الهيئات لا يمكن أن تقتصر على حجم العمل المنجز لإنشاء المؤسسات. بالرغم من اعتبار أن مؤشر عدد المؤسسات المنشأة وعدد مناصب العمل المستحدثة يعتبر معياراً أكثر دلالة مقارنة بمعيار المساهمة في الثروة. إلا أننا نرى أن أهم معيار لتقييم أداء هذه الهيئات هو مدى قدرتها على التنسيق بين مختلف الجهات الفاعلة لتسهيل عملية إنشاء المؤسسات.

ينبغي أن تكون عملية تقييم أداء هيئات الدعم والمرافقة المقاولاتية وفقاً للإستراتيجية التي تتبعها هذه الهيئات، وينبغي أن تكون متعددة الأبعاد، يعتبر أسلوب أو بطاقة الأداء المتوازن هو الأداة التي يمكن أن تحقق هذه الأهداف، حيث قام كل من (Kaplan et Norton 1998, 2001) بإعداد هذا النموذج لتقييم الأداء، والذي يسمح بربط الرقابة والإستراتيجية، تقع الرؤية الإستراتيجية للمنظمة في قلب عملية تقييم الأداء، الرابط بين الإستراتيجية وقياس الأداء يتم باستخدام الخريطة الإستراتيجية لأنه يقوم على العلاقات السببية بين عناصر الأداء الأربعة: المحور المالي أو المساهمين، ومحور العملاء، ومحور العمليات الداخلية ومحور التعلم والابتكار، والشكل الموالي لـ (Kaplan et Norton, 1999) يوضح هذه العلاقة.

الشكل.1.2: المحاور الأربعة للأداء المتوازن حسب (Kaplan et Norton, 1999)



المصدر: Bakkali Chaffik et al, Op Cit,

يتميز هذا النموذج بفائدة ثلاثية الأبعاد:

- بناء الخريطة الإستراتيجية هو عملية تعاونية يمكن أن تكون مفتوحة لجميع أصحاب المصلحة، وفي خلق مجال الدعم والمرافقة المقاولاتية من الضروري إشراك الممولين ومديري هيئات المرافقة و حتى قادة المشروع.
 - نموذج الأداء المتوازن يعمل على التوفيق بين رؤيتي مراقبة التسيير اللتان أشار إليهما (Simons, 1995): رقابة التشخيص، التي تستند على التحقق لاحقا من النتائج، وعلى تنفيذ استراتيجيات مدروسة، والرقابة التفاعلية، الموجهة نحو التعلم التنظيمي، البحث عن الفرص وظهور استراتيجيات جديدة.
 - تحتفظ بطاقة الأداء المتوازن بمقاربة جدلية تسمح بالجمع بين أنواع مختلفة من المؤشرات: مؤشرات النتائج ومؤشرات العملية، المؤشرات المالية وغير المالية، النوعية والكمية... هذه الرؤية الجماعية للأداء تتفق مع ما كتب حول تقييم الدعم والمرافقة المقاولاتية كما تمت الإشارة إليه في الفقرة السابقة.
- في إطار استطلاع على الانترنت من مديري هيئات المرافقة أظهر المؤلفين (2010) أن هناك أبعاد مختلفة من النموذج يمكن تكيفها حتى تستخدم لتقييم أداء المرافقة المقاولاتية.

الجدول 2.2: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المرافقة المقاولاتية

محور التقييم	مجال التقييم	إجراءات التقييم
محور المساهمين أو الممولين	محور "التممية الاقتصادية والاجتماعية"	مؤشرات الأداء التي تسمح بإرضاء متطلبات أصحاب المصلحة
محور الزبائن	محور "حامل المشروع"	مؤشرات قياس كفاءة أداء هيئات الدعم بالنسبة لتوقعات حاملي المشاريع
محور العملية	محور "عملية المرافقة"	مؤشرات العملية أو "مرشدي الأداء" لتقييم كفاءة وفعالية مختلف عمليات الدعم
محور التعلم والابتكار	محور "التعلم والابتكار"	مؤشرات لتقييم التعلم والابتكار في هيئات الدعم والمرافقة المقاولاتية.

المصدر: Bakkali Chaffik et al, Op Cit,

3. تحليل واقع وإشكالات تقييم هيئات الدعم والمرافقة المقاولاتية في الجزائر: في هذا الجزء الأخير من هذه الورقة البحثية سوف نقوم بالإشارة إلى أهم الهيئات المتخصصة بالدعم والمرافقة المقاولاتية التي لها أبعاد اجتماعية في الجزائر ، بعدها سوف نحاول تقديم قراءة تحليلية تقييمية في مسيرة هذه الهيئات بالنظر إلى الظروف الاقتصادية والاجتماعية والنتائج المحققة.

1.3. واقع هيئات الدعم والمرافقة المقاولاتية في الجزائر: أفرزت عمليات الإصلاح الاقتصادي الذي اعتمدته الدولة عن ثلاثة هيئات رئيسية لدعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية، إلا أنها أساسا هيئات ذات توجه اجتماعي، تتمثل أساسا في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)، الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC) والوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM) .

1.1.3. الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ): تأسست الوكالة سنة 1996 وهي مؤسسة عمومية مكلفة بتشجيع وتدعيم ومرافقة الشباب البطل الذي يمتلك فكرة مشروع إنشاء مؤسسة، وهي هيئة ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي خاضعة لسلطة رئيس الحكومة، تابعة لوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي. وتتلخص مهامها الرئيسية في²⁰:

- تدعم وتقدم الاستشارة وترافق الشباب ذوي المشاريع في إطار تطبيق مشاريعهم الاستثمارية.
- تسيير وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، تخصيصات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، لاسيما منها الإعانات وتخفيض نسب الفوائد، في حدود الأعطف التي يضعها الوزير المكلف بالعمل والتشغيل تحت تصرفها.
- تبلغ الشباب ذوي المشاريع بمختلف الإعانات التي يمنحها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وبالامتيازات الأخرى التي يحصل عليها.
- تقوم بمتابعة الاستثمارات التي ينجزها الشباب ذوي المشاريع مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة و مساعدتهم، عند الحاجة، لدى المؤسسات والهيئات المعنية بإنجاز الاستثمارات.
- تقيم علاقات متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع وتطبيق خطة التمويل ومتابعة إنجاز المشاريع واستغلالها.

حتى تتحقق المرافقة بصفة جيدة ويتم تشجيع المبادرات المحلية فقد تضمنت الوكالة فروعاً موزعة على كافة الولايات والتي تتضمن هي الأخرى ملحقات لها في بعض المناطق.

ووفقا لطبيعة الاستثمار تتحدد الشروط اللازمة للاستفادة من امتيازات الوكالة، وهي²¹:

1. استثمار الإنشاء: يتمثل إنشاء مؤسسة جديدة من طرف شاب أو عدة شباب مؤهلين لجهاز الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب على أن تتوفر فيهم الشروط التالية:
 - أن يكون الشاب من جنسية جزائرية ويكون بطالا.
 - أن يتراوح سنه ما بين 19-35 سنة، و يمكن أن يصل السن إلى 40 سنة بالنسبة لمسير المؤسسة، على أن يتعهد بتوفير 04 مناصب عمل دائمة (بما فيها الشركاء).
 - أن تكون لديه مؤهلات مهنية ذات علاقة بالنشاط المرتقب.
2. استثمار التوسع: يتعلق استثمار التوسع بالمؤسسات المنجزة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، والتي تطمح إلى توسيع قدرتها الإنتاجية في نفس النشاط أو في نشاط مرتبط بالنشاط الأصلي، لكن يجب أن تتوفر في المؤسسة الشروط التالية:
 - تسديد نسبة 70 % من القروض بدون فائدة في حالة التمويل الثنائي.
 - تسديد مستحقات القرض بدون فائدة بانتظام.
 - تصريح بالوجود لإثبات 03 سنوات استغلال في المناطق العادية، و 06 سنوات في المناطق الخاصة.

- تقديم الحصيلة الجبائية لمعرفة التطور الإيجابي للمؤسسة المصغرة.
- أما الامتيازات فتتضمن الامتيازات المالية والجبائية إضافة إلى المرافقة والمتابعة، أهمها:
1. الامتيازات المالية: وتنقسم إلى:
أ. التمويل ثنائي: ويتضمن:
 - المساهمة المالية الشخصية لصاحب المشروع.
 - القرض بدون فائدة الذي تمنحه الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بتغيير قيمة هذا القرض حسب مستوى الاستثمار.
- ب. التمويل الثلاثي: ويتضمن:
 - المساهمة المالية الشخصية لأصحاب المشروع (حيث تتغير قيمتها حسب مستوى الاستثمار وموطنه).
 - القرض بدون فائدة الذي تمنحه الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.
 - القرض البنكي الذي يخفف جزءاً من فوائده من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ويتم ضمانه من طرف صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوحة للشباب ذوي المشاريع.
- 2. الامتيازات الجبائية:** يتمتع الشباب النشطون في إطار الوكالة من إعفاءات ضريبية وتخفيضات جبائية، تتحدد كما يلي:
أ. مرحلة الإنجاز: تتمثل الامتيازات في:
 - الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة للحصول على معدات التجهيز والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.
 - تخفيض بنسبة 05% من الحقوق الجمركية على معدات التجهيز المستوردة، والتي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمارات.
 - الإعفاء من حقوق تحويل الملكية في الحصول على العقارات المخصصة لممارسة النشاط.
 - الإعفاء من حقوق التسجيل على العقود المنشئة للمؤسسات المصغرة.
- ب. مرحلة الاستغلال: وتشمل الإمتيازات الجبائية للمؤسسة المصغرة لمدة 03 سنوات بداية من انطلاق النشاط، أو 06 سنوات بالنسبة للمناطق الخاصة وتتمثل في:
 - الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات والضريبة على الدخل الإجمالي والرسم على النشاطات المهنية.
 - الإعفاء من الرسم العقاري على البنائيات والمنشآت الإضافية المخصصة لنشاطات المؤسسات.
- 3. امتيازات المرافقة والمتابعة:** تعد المرافقة والمتابعة من المهام الرئيسية للوكالة، حيث أنها تسمح بتكوين الأفراد حتى يتمكنوا من إنشاء استثماراتهم الخاصة ورفع قدراتهم على تسييرها بشكل جيد من خلال الاستشارات التي تقدم لهم وكذا من خلال الدورات التدريبية المتضمنة: آليات الإنشاء، دراسة السوق، تسيير المخزون والميزانية وغيرها. إضافة إلى متابعة المشروعات أثناء نشاطها وكل ذلك مجاناً.
- يضاف إلى الامتيازات السابقة امتيازات أخرى منها إرجاء تسديد القروض البنكية وفوائدها، كما استفادت مناطق محددة من البلاد كولايات الهضاب العليا والجنوب وكذا قطاعات نشاط معينة: كالبناء والأشغال العمومية والصناعات التحويلية والفلاحة والري والصيد البحري من امتيازات إضافية في إطار دعم الاستثمار والتشغيل في هذه المناطق والقطاعات لخصوصيتها باعتبارها مناطق وقطاعات ذات أولوية.
- 2.1.3. الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC):** الصندوق الوطني للتأمين على البطالة هيئة حكومية جزائرية أنشئت في 1994 لمساعدة الفئة التي فقدت مناصب عملها لأسباب اقتصادية أو بشكل لا إرادي لتسهيل إعادة

الإدماج، وذلك عبر طرق البحث الفعلي عن مناصب العمل والمساعدة في الإجراءات لإنشاء مؤسسة أو عن طريق التكوين أو التحويل²². إذا فقد تطور دور الصندوق من مجرد تقديم الإعانات إلى جهاز حكومي لدعم الاستثمار والتقليص من حجم البطالة، وهو ما يتضح من مهامه، والمتمثلة في المساعدة على البحث عن الشغل، التكوين وإعادة التأهيل ودعم العمل الحر.

شروط التأهيل: يمكن الاستفادة من خدمات الصندوق إذا توفرت الشروط التالية²³:

- الجنسية الجزائرية.
 - أن يكون السن بين 30 و50 سنة.
 - ألا يكون شاغلا لأي منصب عمل مأجور أو ممارسا لنشاط لحسابه الخاص عند إيداعه طلب الإعانة.
 - أن يكون مسجلا لدى مصالح الوكالة الوطنية للتشغيل كطالب لمنصب عمل أو يكون مستفيد من تعويض الصندوق الوطني للتأمين على البطالة.
 - أن يتمتع بمؤهل مهني أو يمتلك ملكات معرفية ذات صلة بالنشاط المراد القيام به.
 - أن يكون قادرا على توفير إمكانيات مالية كافية للمساهمة في تمويل مشروعه.
 - ألا يكون قد استفاد من تدبير إعانة بعنوان إحداث النشاطات.
- يقوم الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بتمويل المشاريع بالاعتماد على صيغة التمويل الثلاثي وهي الصيغة التمويلية الوحيدة التي يطبقها الصندوق مقسمة كالتالي:
- المساهمة المالية الشخصية لصاحب المشروع؛
 - قروض بدون فائدة يمنحها الصندوق الوطني للتأمين في البطالة؛
 - قرض بنكي بسعر فائدة منخفض من طرف الصندوق الوطني عن البطالة، و مضمون جزئي من طرف صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار قروض استثمارات البطالين وقد تم مؤخرا إلغاء الفوائد على هذه القروض البنكية .

ووفقا للأحكام التنظيمية للصندوق يمكن الاستفادة من عدة امتيازات هي:²⁴

1. الامتيازات المالية: تتلخص في: الصيغة الوحيدة للتمويل حسب الصندوق هي الصيغة ثلاثية الأطراف، التي يغطي الجزء الأكبر منه مصاريف اقتناء العتاد والمعدات الجديدة.
 - القرض بدون فائدة الذي تمنحه الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.
 - القرض البنكي الذي يخفض جزء من فوائده من طرف الصندوق.
3. الامتيازات الجبائية: يتمتع الشباب النشطون في إطار الوكالة من إعفاءات ضريبية وتخفيضات جبائية، تتحدد كما يلي:
 - أ. مرحلة الإنجاز: تتمثل الامتيازات في:
 - الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة للحصول على معدات التجهيز والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.
 - تخفيض بنسبة 05% من الحقوق الجمركية على معدات التجهيز المستوردة، والتي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمارات.
 - الإعفاء من حقوق تحويل الملكية في الحصول على العقارات المخصصة لممارسة النشاط.
 - الإعفاء من حقوق التسجيل على العقود المنشئة للمؤسسات المصغرة.

ت. **مرحلة الاستغلال:** تشمل الإمتيازات الجبائية للمؤسسة المصغرة لمدة 03 سنوات بداية من انطلاق النشاط، أو 06 سنوات بالنسبة للمناطق الخاصة و تتمثل في:

- الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات والضريبة على الدخل الإجمالي والرسم على النشاطات المهنية.
 - الإعفاء من الرسم العقاري على البناءات والمنشآت الإضافية المخصصة لنشاطات المؤسسات.
- من الملاحظ أن كلا من الوكالة والصندوق يقدمان نفس الامتيازات تقريبا حتى تلك المتعلقة بالتكوين والمرافقة والمتابعة وإن لم يتم ذكرها كلها، وما تعلق منها بالمناطق والقطاعات ذات الأولوية.

3.1.3. الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM): تم إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004 المعدل وهي وكالة ذات طابع خاص، تتمثل في شبكة لامركزية تضم 49 تسييرية ولائية، موزعة عبر كافة أرجاء الوطن وهي مدعمة بخلايا المرافقة على مستوى الدوائر²⁵. وبالتالي يعتبر جهاز القرض المصغر برنامجا يعتمد على السياسة الإجتماعية الهادفة إلى مكافحة البطالة و الأوضاع المتردية للمجتمع و هو موجه إلى أشخاص بدون عمل و لكنهم قادرين على القيام بنشاط معيشي مصغر بواسطة دعم مالي قليل و بشروط مرنة و مريحة و على هذا يعتمد هذا الجهاز على منح قروض في آجال سريعة تتكون من مبالغ صغيرة (تصل إلى غاية 1000000 دج)، يتم تسديدها على المدى القصير أو الطويل و تكون مرفوقة بمساعدة الدولة و التي تتمثل في تخفيض نسبة الفوائد مع ضمان يتكفل به صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة.

يعتمد جهاز القرض المصغر في تمويل المشاريع على: المساهمة الشخصية للمستفيد و سلفة بدون فائدة من الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر و مساهمة البنك في شكل قرض بنكي. و يهدف هذا البرنامج إلى الإدماج الإقتصادي و الإجتماعي للمواطنين المستفيدين عبر إحداث الأنشطة المنتجة للسلع والخدمات، من خلال توسيع الإمكانيات الممنوحة للمواطنين لمباشرة مشاريعهم و إنشاء نشاطات مختلفة من أجل الخروج النهائي من وضعية البطالة و الفقر، و بالتالي فهو موجه إلى:

- البطالين المسجلين في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بما فيهم أولئك الذين انتهت مدة استفادتهم من حقوقهم.
 - المرأة التي ترغب في العمل ببيتها.
 - حاملي شهادات التكوين المهني.
 - الحرفيين.
 - المواطنين القاطنين بالقرى و البوادي.
- أما بالنسبة لشروط التأهيل و للاستفادة من خدمات تقدمها الوكالة:²⁶
- بلوغ سن 18 سنة فما فوق.
 - عدم امتلاك دخل أو امتلاك مداخيل غير ثابتة و غير منتظمة.
 - إثبات مقر الإقامة.
 - امتلاك شهادة تثبت الكفاءة المهنية أو وثيقة معادلة معترف بها أو التمتع بمهارة مهنية مؤكدة تتوافق مع النشاط المرغوب إنجازه.

- عدم الاستفادة من مساعدة أخرى لإنشاء النشاطات.
- القدرة على دفع المساهمة الشخصية (حسب الحالة).
- الاشتراك في صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة في حالة طلب المقاول لقرض بنكي.
- الالتزام بتسديد القرض ونسبة الفوائد للبنك حسب الجدول الزمني .
- الالتزام بتسديد مبلغ السلفية بدون فوائد للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر حسب الجدول الزمني.

1. صيغ التمويل المطبقة داخل وكالة تسيير القرض المصغر: تعتمد الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر في برنامج تمويلها على صيغتين من التمويل انطلاقا من سلفة صغيرة لتأمين لقمة العيش (سلفية بدون فوائد تمنحها الوكالة والتي لا تتجاوز 100.000 دج إلى قروض معتبرة لا تتجاوز 1000.000 دج) والتي تستدعي تركيبا ماليا مع إحدى البنوك. تسمح كل صيغة، بحكم خصوصياتها، بتمويل أنشطة محددة كما يستقطب أيضا فئة معينة من السكان فيؤدي ذلك إلى نوع من التخصص في المشاريع مما يزيد من رفع فعالية هاتين الصيغتين والمتمثلتين في:²⁷

- تمويل شراء المواد الأولية: قرض بقيمة 100.000 دج بدون فوائد ل شراء المادة الأولية يتم تسديده على مدى 24 إلى 36 شهرا.

- التمويل الثلاثي: قرض بقيمة لا تتعدى 1000.000 دج من أجل اقتناء عتاد صغير ومادة أولية لإنشاء مؤسسة ويتم تسديده على مدى 12 إلى 60 شهر (من سنة إلى خمس سنوات). المساهمة الشخصية : 1% ، قرض بدون فوائد 29% ، قرض بنكي 70% = الفوائد : من 5 إلى 20% من النسبة التجارية المطبقة لدى البنوك.

تجدر الإشارة إلى أنه أدخلت تعديلات على صيغ التمويل في إطار جهاز القرض المصغر نذكر أهمها:

- رفع سقف التمويلات من ثلاثون ألف دج إلى مائة ألف دج ، على شكل سلفة بدون فوائد بعنوان شراء المواد الأولية .

- رفع سقف التمويلات من أربعة مائة ألف دج إلى مليون دج لاقتناء الأدوات البسيطة والتجهيزات والمواد الأولية للانطلاق في النشاط .

- إلغاء المساهمة الشخصية المفروضة على طالب القرض المصغر بالنسبة لنمط تمويل شراء مواد أولية .

- تخفيض المساهمة الشخصية المفروضة على طالب القرض المصغر إلى 1 % بالنسبة لنمط التمويل الثلاثي.

- رفع نسبة تخفيض الفوائد التجارية التي تطبقها البنوك على القرض البنكي إلى نسبة 95 % في المناطق الخاصة والجنوب والهضاب العليا .

- رفع السلفية بدون فوائد الموجهة إلى تكملة القرض البنكي في حالة اقتناء الأدوات البسيطة والمواد الأولية إلى 29 % من تكلفة النشاط .

2. المساعدات والامتيازات التي تمنحها الوكالة: يمكن توضيح أهم الفوائد والمساعدات الممنوحة للمستفيدين من القرض المصغر والمتمثلة في:²⁸

- تضمن الوكالة المرافقة والدعم والنصح والمساعدة على إنشاء الأنشطة.

- تكوين المقاولين على كيفية إنشاء مؤسسة و كيفية التسيير الأحسن لها في إطار التعاون مع مكتب المنظمة الدولية للعمل و تكوين في مجال التعليم العالي العام.

- يمنح تأجيل لمدة ثلاث (03) سنوات لتسديد القرض البنكي الأصلي، وتأجيل لمدة سنة واحدة لدفع الفوائد.

- اختبارات المصادقة على المكتسبات المهنية.

- يمنح القرض البنكي نسبة فائدة مخفضة تقع على عاتق المستفيد من 5 % إلى 20 % من نسبة الفائدة المحددة يمكن منح سلفة بدون فوائد قدرها 29 % من الكلفة الإجمالية في نمط التمويل الثلاثي.

- تمنح الوكالة سلفة بدون فوائد لشراء مواد أولية مقدرة ب100 % من الكلفة الإجمالية للمشروع ؛

- الاستفادة من التكوينات في مجال تسيير المؤسسة والمشاركة في الصالونات والمعارض التي تنظمها الوكالة .

- الاستفادة من التخفيضات الجبائية.

كما قررت الوكالة الوطنية لتسيير القروض المصغرة رفع قيمة القرض الذي تمنحه لاقتناء المواد الأولية من 100.000 دج إلى 250.000 دج سنة 2013 لصالح الشباب المقاول بولايات الجنوب .

2.3.2. تقييم أداء هيئات الدعم والمرافقة المقاولاتية في الجزائر: إن القيام بتقييم عميق وفعال لهذه الهيئات أصبح ضرورة ملحة من طرف الباحثين والمتخصصين وأصحاب القرار بالنظر إلى طول مدة التجربة وعدم ظهور نتائج واضحة، سواء على الصعيد الاقتصادي أو الاجتماعي، بسبب وجود العديد من النقائص الموضوعية التي تحول دون تحقيق نتائج واضحة، وتتمثل هذه الأسباب أساسا فيما يلي:

1.2.3. عدم وضوح الهدف: تهدف برامج و سياسات و هيكل دعم إنشاء المؤسسات في الجزائر إلى إنشاء مؤسسات صغيرة، هدفها الأساسي هو توفير مناصب عمل لحل مشكلة البطالة في الجزائر إلا أن هناك مفارقات واضحة بين الأهداف السياسية المعلنة والأبعاد النظرية للموضوع²⁹ فالهدف الأساسي من وراء هذا الجهد يندرج في سياق سياسة للتشغيل، لاسيما في أوساط الشباب وبالرغم من موضوعية هذا الطرح إلا أن هذه الفكرة لا تعتبر صحيحة بالمطلق فالمؤسسات المنشئة حديثا تحتاج إلى فترة زمنية يمكن أن تصل إلى 5 سنوات حتى تستقر وتفكر في النمو والتوسع وتوفير مناصب عمل، حيث يتحدد مستوى التشغيل بناء على برامجها الإنتاجية والتطويرية.

النقطة السلبية الثانية التي تضعف هذه السياسة هي عدم دقة ووضوح أهداف المجهودات الحكومية لإنشاء المؤسسات، فالمصالح الحكومية المعنية لا تذكر العدد المرجو خلقه من المؤسسات بواسطة دعم الدولة، ولا تعطي جدول زمني، ولا تبين حتى أي القطاعات المستهدفة بتدعيمها بمؤسسات جديدة، فبالرغم من التصريح ببعض التوجهات كالقطاعات ذات الأولوية، و مناطق الوطن ذات الأولوية، و مختلف صيغ الدعم، غير أن الدقة وتحديد الأهداف بوضوح لمختلف القطاعات، لمختلف المناطق، التمسك بصيغ الدعم لفترة معينة و ضرورة تغييرها أو تدعيمها لاحقا، يغيب عادة في تصريحات و تقارير المصالح المعنية.

المشكلة الأخرى هو كيفية تحقيق التوافق بين الهدف الاجتماعي لهذه الهيئات والحقائق الاقتصادية التي تفترض اختيار أحسن المشاريع، فنجاح هذه المشاريع يفترض اختيار أحسن الأفكار والقيام بتحليل موضوعي لكل مشروع يتضمن (دراسة الجدوى والتسويق، تحليل الميزانية..)، إلا أن ذلك قد يتناقض مع توجه هذه الهيئات الذي يعتبر إنشاء المؤسسات ما هو إلا وسيلة للإدماج المهني للشباب، مما يجعلها لا تتفق كثيرا في نوعية المشاريع والكفاءات المقاولاتية لحاملي المشاريع بالإضافة إلى إعداد دراسات جدوى سطحية ومعيارية تستعمل لكل المشاريع المتشابهة.

كما تعتبر هذه الهيئات حلقة في سلسلة من المؤسسات التي تعمل بالتنسيق فيما بينها على تشكيل المناخ الملائم الذي يشجع التوجه والنجاح المقاولاتي، وغياب هذا التنسيق أو عدم فعاليته يجعل هذه الهيئات مجرد إدارات بيروقراطية إضافية أمام حاملي الأفكار والمشاريع الجديدة؛

2.2.3. ضخامة الأموال المخصصة للاستثمار في إطار هذه الهيئات: تقوم إستراتيجية هيئات دعم إنشاء المؤسسات في الجزائر على أهمية توفير التمويل ومنح الإعانات الجبائية في جذب الشباب العاطل وتحفيز روح المبادرة لديه في الاستثمار في المؤسسات المصغرة عن طريق تسهيل التمويل لانجاز المشاريع الجديدة، وتطوير المشاريع المنشأة التي تكون محفزا قويا على إنشاء المؤسسات المصغرة، إلا أن هناك عدة انتقادات تم طرحها في هذا الإطار تركز أهمها على:

- بالرغم من كون التمويل يعتبر من أهم ركائز قيام الاستثمار إلى أن ذلك لا يكون مطلقا فغالبية المؤسسات الناجحة تاريخيا على المستوى العالم (بيل غايثس مثلا)، انطلقت كمشاريع صغيرة جدا وبإمكانيات جد متدنية، وبسبب امتلاك أصحابها للخصائص الأساسية لنجاح إنشاء المؤسسات (باعتبارها مقولة) . وهذا لا يكون سوى نوع خاص من الناس يتميز بقدرة كبيرة على توليد أفكار وتصميم برامج وتنفيذها. حيث تصبح للفكرة التي يحملها القيمة الأكبر في المشروع ويتحول التمويل إلى أداة مساعدة على التنفيذ.

- إن اعتماد تمويل المشاريع بهذا الشكل سوف يؤدي إتاحة الوصول إلى مصادر التمويل بسهولة ووفق منطق وضمن لا يستجيبان إلى القواعد الاقتصادية، مما يؤدي إلى اندفاع الأفراد نحو الاستفادة من هذه الوضعية، التي لا

تختلف كثيرا عن المنطق الربيعي، مهما كانت نوعية المشاريع التي يقدمونها، وهو الأمر الذي من شأنه أن يقوي من حالة السلوك المناوئ لدى البنوك التي توجد نفسها أمام عدد هائل من طالبي التمويل بمستويات مخاطر عالية³⁰، كما يؤدي ذلك إلى ارتفاع القضايا المتعلقة بعدم التسديد والتحايل للحصول على هذه الأموال أو التجهيزات بطرق ملتوية.

- عدم ملائمة التمويل مع فئة معتبرة من الفئات المستهدفة التي ترغب في الحصول على تمويل غير تقليدي خالي من الفوائد الربوية التي لا تتوافق مع الدين الإسلامي للمجتمع الجزائري؛

الخلاصة: من خلال ما سبق يمكن أن نستخلص بأن سياسة دعم المقاولاتية وإنشاء المؤسسات في الجزائر يجب أن تشمل كل الأبعاد، مادية، قانونية، استشارية، تقنية، وتسهيلات مختلفة، بالإضافة إلى مرافقة ذلك بتخطيط استراتيجي يأخذ بعين الاعتبار الجوانب الاجتماعية، الثقافية، والأولويات الاقتصادية، وذلك في إطار إستراتيجية وطنية محكومة تأخذ في الحسبان كل الاعتبارات مع إشراك جميع الفاعلين انطلاقا من الجامعة ونظام التعليم، الإدارات، البنوك، المركز الوطني للسجل التجاري، شركات المحاسبة، الولايات، البلديات،.. الخ.

إن الحديث عن تقييم أداء هيئات الدعم والمرافقة المقاولاتية لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال الإجابة على مجموعة الشروط التي نعتقد أن توفيرها من طرف القائمين على وضع هذه السياسات كفيل بتوضيح الرؤية وتحديد النتائج المرجوة في الأجل القريب والمتوسط والبعيد، يمكن تلخيص هذه الشروط فيما يلي:

- وضع خطة إستراتيجية واضحة مبنية على التنسيق كامل بين هذه الهيئات ومختل المتدخلين في النشاطات المقاولاتية (البنوك، الإدارات،...)؛
- التوفيق بين التوجه الاجتماعي لهذه الهيئات وتحقيق أهداف التنمية؛
- تحديد القطاعات والنشاطات ذات الأولوية بالنسبة لهذه الهيئات.

الهوامش والمراجع:

¹ Dominique SIEGEL, **Quelles stratégies pour améliorer l'accompagnement du créateur d'entreprise ? Réflexions sur une paradoxe et proposition**, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 219 , mai-juin 2006

² DUVERT Régis, HEKIMIAN Norbert, VALLAT David, **L'appui a la création d'entreprise ou d'activité**, étude pour la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi Et de la Formation Professionnelle Rhône Alpes(DRTEFP), Ministère des Affaires Sociales, du Travail et de la Solidarité, France, mai,2002, p48.

³ عبد السلام أبو قحف، إسماعيل السيد، توفيق ماضي، رسمية زكي، **حاضنات الأعمال (فرصة جديدة للإستثمار، وآليات لدعم منشآت الأعمال الصغيرة)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص10.

⁴ Catherine leger-jarniou, **quel accompagnement pour les créateurs qui ne souhaitent pas se faire se aider? Réflexions sur une paradoxe et proposition**, communication au 4eme congre pour l'académie de l'entrepreneuriat, paris, 24-25 novembre 2005.

⁵ sylvie sammut, Op Cit, p23.

⁶ Olivier CULLIERE, **Determinants Institutionnels De L'Intensite D'Accompagnement A La Creation D'entreprise**, Colloque « Accompagnement des jeunes entreprises : entre darwinisme et assistanat », centre d'étude et de recherche sur les organisation et le management (CEROM), Montpellier- 26 mai 2005 -P2.

⁷ Catherine leger-jarniou, Op.Cit, p2.

⁸ Olivier CULLIERE, Op.Cit, p2.

⁹ Voir:- Catherine leger-jarniou, Op.Cit, p2.

- Didier Chabaud, Sylvie Ehlinger, Véronique Perret, **Accompagnement de l'entrepreneur et légitimité institutionnelle. Le cas d'un incubateur**, communication au 4eme congre pour l'académie de l'entrepreneuriat, paris, 24-25 novembre 2005.

- ¹⁰ Aurelien LAMY, **L'accompagnement entrepreneurial: une analyse multi-niveaux de la Littérateur**, 2eme rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et recherches, Regard croisés sur Les pratiques d'accompagnement entrepreneurial, Montpellier, 19 Janvier 2012.
- ¹¹ Voire;- Philippe ALBERT, Michel BERNASCONI, Lynda GAYNOR, **LES INCUBATEURS : EMERGENCE D'UNE NOUVELLE INDUSTRIE, COMPARAISON DES ACTEURS ET DE LEURS STRATEGIES : France ~ Allemagne ~ Royaume Uni ~ Etats-Unis**, étude présentée au (Ministère de l'Economie des Finances et de l'Industrie), France, Avril 2002,p8-9
Catherine leger-jarniou, Op.Cit, p2.-
- ¹² David Vallat, **L'accompagnement facteur de durabilité de la création d'entreprise**, Laboratoire TRIANGLE UMR 5206, IUT B. Vaiver Cité Claude Bernard Lyon 1, Sections de rattachement: 05.
- ¹³ Robert PATUREL et rafel MASSMOUDI, **les structures d'appui à la création d'entreprise: contribution en vue de l'évaluation de leur performance**, 4 eme Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris, 2006.
- ¹⁴ PATUREL et MASSMOUDI,OP Cit.
- ¹⁵ ibid.
- ¹⁶ D Régis, H Norbert, V David, Op Cit, p38.
- ¹⁷ PATUREL et MASSMOUDI,OP Cit.
- ¹⁸ Bakkali Chaffik, Messeghem Karim, Sammut Sylvie, **Pour une lecture stratégique de l'évaluation de la performance des incubateurs**,1340, <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1340-pour-une-lecture-strategique-de-levaluation-de-la-performance-des-incubateurs>, consulté le 21/09/2015.
- ¹⁹ Nadine Richez-Battesti, Patrick Gianfaldoni, **Evaluation socio-économique des dispositifs d'aide à la création d'entreprise par des publics en difficultés : Eléments pour une approche méthodologique**, papier présenté dans le cadre des XXIIe Journées de L'Association d'Economie sociale, Caen, 12-13 septembre ,2002.
- ²⁰ المرسوم التنفيذي رقم 96-296، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد52، 8 سبتمبر 1996، ص12.
- ²¹ مطويات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.
- ²² المرسوم التنفيذي رقم 94-188، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد44، بتاريخ 6 جويلية 1994، ص5.
- ²³ الموقع الإلكتروني للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة: <https://www.cnac.dz/default.aspx?id=136>، تاريخ الاطلاع:2015/06/14.
- ²⁴ نفسه.
- ²⁵ المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد6، 2004، ص 08.
- ²⁶ المرسوم التنفيذي رقم 134-11 الذي يحدد شروط الإعانة المقدمة للمستفيدين من القرض المصغر ومستواها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 22جانفي سنة 2004 العدد06، ص12.
- ²⁷ نفسه.
- ²⁸ نفسه.
- ²⁹ لطرش الطاهر، المؤسسات المتوسطة والصغيرة تحليل بعض عوامل النجاح، الأيام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر: الفرص و العوائق جامعة محمد خيضر بسكرة ماي 2011.
- ³⁰ نفسه.