

LA CONTRIBUTION DU DISPOSITIF ANSEJ AU DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENARIAT

BOUDIA Mohammed Fouzi & BENACHENHOU Sidi Mohammed

Résumé :

Faut-il considérer le dispositif ANSEJ comme étant une contribution au développement de l'entrepreneuriat ?

A travers cet article, il sera question de s'intéresser au concept traditionnel de création d'entreprise quelle que soit sa taille, Comparativement à celui de L'ANSEJ ; à la mise en œuvre des deux concepts en mettant l'accent sur la phase de création ; et aux motivations des uns et des autres entrepreneurs, face à la création d'entreprises ; aux déterminants essentiels quant aux chances de survie de toutes entreprises à Créer (toutes tailles confondues) ; pour enfin décrire les fonctions essentielles de gestion en post-crédation des entreprises Créées (marketing, production, relations humaines, finances... et conclure par la présentation des résultats d'une enquête effectuée en 2005-2006 auprès des promoteurs ANSEJ dans Le cadre d'un mémoire de magistère.

Des commentaires analyses-recommandation et suggestions susceptibles de contribuer Au développement de l'entrepreneuriat en Algérie.

Mots clefs : ANSEJ (Agence Nationale de soutien à l'emploi des jeunes) ; Entrepreneuriat ME (Micro entreprise) ; APCE (Agence pour la création d'entreprise en France) ; et C.E.P.A.C (Centre de parrainage et d'accompagnement continu des créateurs d'entreprise).

Introduction :

Selon C.1¹ Jarnion..-SENEQUE a dit : « il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas ou il va ». ¹

Créer une entreprise, c'est avant tout mobiliser des ressources, en hommes, énergie, compétences, savoir, finances etc. avec comme seul objectif dégager un profit.

Très souvent, le créateur n'a pas conscience de l'importance de l'approche marketing en phase de création.

Cet article s'intéresse essentiellement à cette phase de création quelque soit le concept et la taille de l'entreprise à créer.

Le problème se situe au niveau des motivations des uns et autres ainsi que la mise en œuvre, selon le tempérament et la formation de l'éventuel entrepreneur et le mode de financement et la rapidité d'exécution.

Après des années de récession économique, dans un pays dont la déstructuration de la cellule familiale a gravement appauvri les espaces d'entraide traditionnelle sans que les tissus conséquents de solidarité moderne, notamment associatif, aient été mis en place, les autorités considèrent que la micro entreprise représente avec la PME la nouvelle forme d'organisation de l'activité économique créatrice de richesse d'emploi et de lutte contre la pauvreté.

Outre la solution escomptée d'une relance de l'investissement qui tarde à venir, l'Algérie s'est orientée depuis bientôt dix ans vers la micro-entreprise ou la formule d'emploi solidarité.

C'est ainsi que, en plus des actions à caractère conjoncturel, les dispositifs de type structurel sont mis en place.

Parmi ces dispositifs tels que les contrats de pré-emploi à destination des jeunes chômeurs diplômés et le micro-crédit, le dispositif de soutien à la création de micro-entreprises pour les jeunes (ANSEJ) semble avoir retenu toute l'attention des pouvoirs publics.

Pour développer une dynamique de création, les responsables de l'ANSEJ se sont appuyés sur le fait que nous avons un pays qui recèle deux grands gisements, à savoir :

- D'un côté, les jeunes désœuvrés, diplômés ou non, avec leur désir de pouvoir travailler et leur potentiel créatif.
- D'un autre côté, les vastes domaines économiques, notamment dans les secteurs de l'agriculture, des services et de la petite transformation.

C'est le rapprochement de ces deux gisements qu'a emprunté le dispositif ANSEJ.

Après onze ans de mise en œuvre, d'organisation et de structuration au niveau local, le dispositif ANSEJ est présent sur l'ensemble du territoire national à travers un réseau de 53 antennes, dont celle de Tlemcen, notre objectif est de :

- S'intéresser à la mise en œuvre de la dynamique de développement de création de la micro entreprise à travers le dispositif ANSEJ durant la phase de création.
- Pour ensuite s'interroger quant aux chances de survies et durabilité dans le temps des dites micros créées, tout en mettant l'accent sur le rôle de l'approche marketing, considéré comme étant un déterminant incontournable de succès durant la dite phase de création d'entreprises quelles que soit leurs tailles.

1- Jarnion. C.L. ; (2004), « Réaliser l'étude de marché de son propre projet », édition 2ème Dunod.

1- Les concepts et les facteurs traditionnels de création d'entreprise utilisés ailleurs :

Selon Ph.kotler et B.Dubois² soutiennent qu'à l'aube du 21ème siècle, la clé de réussite réside dans l'optique marketing à travers l'identification et la satisfaction des besoins et désirs du marché de façon plus efficace que la concurrence et s'appuie sur une démarche en quatre temps :

- Choix de la cible
- Détection des besoins
- Coordination de toutes les activités ayant un impact sur le client
- Et recherche de la rentabilité à travers la satisfaction du client, et que le marketing a justement pour rôle après les avoir identifiés de répondre aux besoins des hommes et de la société, comme le révèle l'une de ses définitions la plus courte : « Satisfaire des besoins de façon rentable ».

Et que selon JJ.Lambin et R.Peeters³, l'apport du marketing au fonctionnement économique de l'entreprise est mis en évidence par l'examen des interactions entre les trois grandes fonctions économique de toute entreprise de production à savoir :

- Marketing
 - Production
 - Et finance, et que la fonction marketing en est le moteur principal
- Selon Alain Fayolle il existe trois facteurs clés de réussite :⁴

1- Facteurs reliés à l'entrepreneur à savoir :

- Avoir des parents entrepreneurs
- L'expérience
- La capacité d'apprentissage
- La perception du contrôle de la situation
- La gestion efficace du temps

2- Facteurs reliés à l'environnement à savoir :

- L'étude de marché
- Le suivi
- La gestion efficace de l'information

3- Facteurs reliés à l'organisation à savoir :

- La division du travail
- La spécialisation des tâches
- La participation à la prise de décision

Jarniou avance que la création d'entreprise (quelle que soit sa taille) est un processus complexe qui articule un projet de création, et que tout porteur de projet doit réaliser une étude de marché, qui a pour objectif majeur de permettre d'estimer les chances de réussites du projet.⁵

Elle cite aussi que selon l'agence de création d'entreprises (A.P.C.E), 70% de cas de défaillance ont pour origine la mauvaise qualité des études de marché, que celles-ci soient mal réalisées, ou de manière hasardeuse, ou même qu'elles soient quasiment inexistantes.⁶

L'APCE Agence pour la création des micro entreprises en France préconise la démarche suivante :

- Naissance de l'idée
- Elaboration de projet
- Structuration
- Démarrage effectif de l'activité

Pour Fayolle⁷ Les étapes d'un projet de création d'entreprise sont les suivantes :

- Evaluation de l'opportunité
- Conception et formulation du projet
- Montage juridique et financement du projet
- Lancement des activités.

Or, à la lecture des procédures et conditions d'accès, il s'est avéré que, le dispositif ANSEJ préconise uniquement trois préalables (ou conditions) auxquels doit se soumettre l'éventuel entrepreneur à savoir :⁸

- Etre chômeur
- Etre âgé entre 19 et 35 ans
- L'établissement (par soins de l'ANSEJ) d'un imprimé intitulé : « Études technico-économiques »

Ne tenant compte d'aucun préalable essentiel quand à la survie de toute entreprise à créer selon les normes traditionnellement utilisés ailleurs particulièrement en France

2_ Ph.kotler et B.dubois Marketing Management, PU 10ème ED Paris 2000

3_ JJ.Lambin et R.Peeters « la Gestion marketing des entreprises », 1977 presse universitaire de France

4_ Fayolle.A ; (2004) ; « L'entreprenariat » ; édition Dunod.

5- Jarniou. C.L ; (2004) ; op cit.

6- A.P.C.E (Agence pour la création d'entreprises, France) www.apce.com

7_ Fayolle.A ; (2004) ; « L'entreprenariat » ; édition Dunod.

8_ Documents Ansej

2- Les mises en œuvre en France :

Sont généralement soumises selon le C.E.P.A.C⁹ à la méthodologie suivante :

D'abord avoir une idée bien mûrie qui s'articule, autour d'une innovation, travailler pour soi-même par opportunité du marché ou toutes autres opportunités

- 1- Ensuite être motivé parce que possédant : une qualification, une expérience, un diplôme, une formation, etc....
- 2- Puis traduire ces deux préalables par l'établissement d'une étude de marché, sur laquelle doit reposer :
- 3- Un plan marketing stratégique
- 4- Un plan marketing opérationnel qui lui concrétise sur le terrain la dite stratégie et qui représente, pour le premier plan, les voies et pour le second les moyens à mettre en œuvre.

Considéré par Van.Laethem¹⁰, et Body comme étant « le cœur » de la démarche marketing, notamment en phase de création.

3- Les motivations et objectifs personnels¹¹ :

On ne crée pas une entreprise sans raison précise. Il faut donc se poser, en toute conscience, la question : « Pourquoi je souhaite créer ? ».

- pour résoudre un problème personnel ?
- pour vivre un partenariat ?
- pour développer une entreprise et en faire, à terme, une entreprise importante ?
- pour mettre en pratique une idée qui obsède depuis un certain temps ?
- pour acquérir une indépendance ?
- pour atteindre une certaine position sociale ?
- pour exploiter un savoir-faire ?...
- Pour exploiter une opportunité de marché ?

Certaines raisons sont un gage de succès, car il s'agit de motifs impérieux pour lesquels on est prêt à tous les sacrifices. D'autres motivations risquent au contraire de se révéler néfastes pour la bonne préparation du projet, car elles pousseront à monter l'entreprise, quoi qu'il arrive, sans tenir compte de la réalité.

4- Taux de survie de la création d'entreprise¹² :

Depuis le début des années 1990, INSEE publie des études, la survie des micros entreprises nouvellement créées ce travail a permis d'identifier quelques facteurs qui ont une influence marquée sur la survie. Publiés dans INSEE PREMIERE n°159, septembre 1991 et repris par Fayolle page 122-123

On devient entrepreneur soit en créant une entreprise « *Ex nihilo* », c'est-à-dire on se constituant soit même en clientèle, soit en reprenant une clientèle déjà existante.

Taux de survie à 5 ans c'est le pourcentage d'entreprise créées au début de la période et encore actives à leur cinquième anniversaire.

Taux de succès c'est le pourcentage d'entreprise créées au début de la période et survivantes à un an qui atteignent cinquième anniversaire.

Le taux de survie à cinq ans des entreprises créées « *Ex nihilo* » est de 42%, alors qu'il est de 63% pour les entreprises reprises

5- Description des fonctions essentielles de gestion en poste création de l'entreprise créée :

Selon J-P. VEDRINE¹³

- **Marketing** : La notion marketing est fondée sur la satisfaction des besoins des consommateurs, une entreprise qui adapte une démarche marketing doit analyser les besoins de ses clients potentiels avant de prendre ses décisions commerciales.

Selon A. BOYER¹⁴

- **Les systèmes de production** : Tous les systèmes de production sont des processus de transformation de ressources en produit ou en service.

Selon G. HIRIGOYEN¹⁵

⁹ Centre de parrainage et d'accompagnement continu des créateurs d'entreprise-02200 SOISSONS France

¹⁰ VAN. LAETHEM N, et L. BODY, le plan marketing, DUNOD 2004 N.V

¹¹ A.P. C. E (Agence pour la création d'entreprise) WWW.APCE.COM JUIN 2005

¹² Fayolle.A ; (2004) ; « L'entreprenariat » ; édition Dunod.

¹³ J-P. VEDRINE (1997) « PANORAMADE LA GESTION » les éditions chihab

¹⁴ A. BOYER (1997) « PANORAMADE LA GESTION » les éditions chihab

¹⁵ G. HIRIGOYEN (1997) « PANORAMADE LA GESTION » les éditions chihab

- **La fonction financière** : A la question de savoir se que recouvre la fonction financière dans l'entreprise E.SOLOMON fait remarquer « qu' il n y'a pas de réponse tranché à cette question, mais plutôt une gamme d'approche possible ». La mission de contrôle que possède, par essence même.

Selon N. TOURNOIS¹⁶

- **La gestion des ressources humaines** : Au centre de cette cible se trouve l'individu salarié de l'entreprise, alors la personnalité d'un individus se caractérise par ses valeurs, se attitudes, ses perception, ses besoins, ses aspiration, ses motivations ect...

Selon J.THEPOT¹⁷

- **Stratégie** : l'action et stratégique lorsque : 1/elle résulte des décisions élaborées dans la perspective d'attendre des objectifs clairement définis. 2/La pensée stratégique qui s'apparente à celui du chef militaire qui doit agir sur plusieurs terrain, anticipé l'avenir et conjecturer les mouvements de l'adversaire.

Concernant la durée de vie des micro entreprises créée à travers le dispositif ANSEJ nous nous sommes basés sur Le travail de terrain et les enquêtes effectués ainsi que les données extraites des statistiques et d'une étude d'impact, touchant 200 micro entreprises dépendantes de l'antenne de la wilaya de Tlemcen dans le cadre d'un mémoire de magistère 2006-2007 intitulé dynamique de développement de création de micro entreprise à travers le dispositif ANSEJ

Résultats et analyses de L'étude empirique :

Reprenant les préalables que doit posséder dans ses bagages tout porteur de projet de création, à savoir : l'idée, motivation, étude de marché Un plan marketing stratégique et Un plan marketing opérationnel, qui seront confrontés aux résultats de l'enquête, à travers un questionnaire composé de 17 questions pour vérifier surtout si les entrepreneurs possèdent les dits préalables, ou s'ils sont attirés seulement par les avantages de l'ANSEJ.

• Les résultats obtenus confirment :

- Concernant l'idée du projet : l'idée de départ a été subordonnée à 80% à la position du dit entrepreneur.(a savoir chômeur)

- Concernant la motivation : l'entrepreneur a été attiré à 100% par les avantages qu'offre le dispositif ANSEJ.

- Concernant l'absence de l'étude de marché confirmée elle aussi de façon nette, parce que, peut être pressé par le temps, le dispositif n'a jamais jugé utile de l'exiger comme préalable.

Pourtant, l'étude de marché en phase de création est considérée comme étant l'outil principal (le cœur même) de tout projet de création, car, renfermant tous les ingrédients (informations) sur lesquels le porteur de projet doit bâtir son plan marketing stratégique et opérationnel.

- Concernant le plan marketing stratégique 81.25% des entrepreneurs n'ont reçu aucune formation dans ce domaine.

- Concernant le plan marketing opérationnel la réponse obtenue confirme quant à elle, l'absence totale de formation.

- Les résultats obtenus, à travers l'étude des procédures et conditions d'accès, ont confirmé l'occultation totale des préalables que doit porter chaque entrepreneur en phase de création de la micro entreprise par le dispositif ANSEJ.

- Le travail de terrain et les enquêtes effectués ainsi que les données extraites des statistiques et d'une étude d'impact entamée par les soins de l'ANSEJ, mais non terminée pour raison de changement de tutelle ont fait ressortir que la situation des mille quatre cents neuf (1409) micro entreprises financées par l'ANSEJ durant la période allant de 1997 à fin 2003 se présente comme suit : (wilaya de Tlemcen)

Tableau (01) : La situation des 1409 micro entreprises concernées par l'étude d'impact et créées durant la période

Allant de 1997 à fin 2003 se présente comme suit : (Wilaya de Tlemcen)¹⁸

- Cessation d'activité confirmée	177
- Cessation d'activité non confirmée	59
- Micro entreprises non localisées (adresse erronée)	210
- En contentieux, dossiers transmis au niveau de l'huissier	153
- En contentieux, dossiers en instance de transmission	79
- En précontentieux pour refus d'être visitées et changement de gérance	250

Source : Document Ansej

A l'analyse si on ramène le nombre des micro-entreprises en défaillance ou en situation précaire à savoir 928 à celui des micro concernées à savoir 1409 nous obtenons le taux suivant :

$$928/1409 \times 100 = 65.83\%$$

Donc le taux de survie des micro entreprises créées à travers le dispositif ANSEJ, sera estimé à 34.17% et confirme si on peut dire celui estimé par l'A.P.C.E à 30%.

Cependant, vu les circonstances pénibles auxquelles devaient faire face les autorités publiques à l'époque, justifient largement l'occultation des normes traditionnels, et particulièrement l'approche marketing en phase de création et qu'il fallait créer pour créer (de l'espoir), mais malgré tout le dispositif ANSEJ a réussi à financer 85 000 micro entreprise au niveau national (de 1997 à 2007) voir tableau ci-après:

¹⁶ N. TOURNOIS (1997) « PANORAMADE LA GESTION » les éditions chihab

¹⁷ J.THEPOT (1997) « PANORAMADE LA GESTION » les éditions chihab

¹⁸ Document ANSEJ

Tableau (02) : La période allant de 1997 à fin 2007 se présente comme suit :¹⁹

Projet financier	85000
Création d'emploi permanent	238 967
Coût d'investissement	172 M

Par secteur

Transport	28%
Artisanat	15%
Agriculture et pêche	13%
Industrie	6%
Bâtiment travaux publics	4%
Services	34%

Par âge

Moins de 20 ans	2%
Entre 20 ans et 25 ans	36%
Entre 25 ans et 30 ans	37%
Entre 30 et 35 ans	20%
Plus de 35 ans	5%

Par sex.

Homme	86%
Femme	14%

Source : Document Ansej

A l'analyse et pour répondre à la question pertinente et qui est celle de savoir si le dispositif ANSEJ contribue au développement de l'entrepreneuriat au niveau national mais faute d'une évaluation exact du taux de survie, nous proposons de prendre comme taux moyen de survie national celui évalué à Tlemcen à savoir 34.17%, et sur la base de la formule suivante des 85000 micros créés à fin 2007 multiplié par 34.17% est égale à la formation 29044,5 entrepreneurs. Faut-il considéré ce chiffre comme étant une contribution positive ou négative au développement de l'entrepreneuriat par le dispositif ANSEJ ?

A titre d'information nous vous fournissant les statistique de la wilaya de Tlemcen (wilaya pilote) allant de la période 1997 à fin 2008

Statistiques wilaya de Tlemcen depuis la mis 1997 au 31/12/08²⁰ :**Type de financement :**

Type de financement	N. des entreprises financées	Le montant général de l'investissement en dinars	N. d'emplois créés
Autofinancement	20	16 773 349	112
Financement mixte	54	58 965 591	159
Financement triangulaire	3202	6 638 467 367	9129
Total	3276	6 714 206 307	9400

La contribution des banques au financement Des micro entreprises :

Banque	N. des entreprises financées	Le montant général de l'investissement En dinars	N. d'emplois créés
BADR	1218	2 536 000 344	3146
BNA	829	1 541 888 283	2619
CPA	685	1 528 535 167	1999
BDL	243	479 086 626	726
BEA	227	552 956 947	639
Total (banque)	3202	6 638 467 367	9129
Total globale	3276	6 714 206 307	9400

19_ Document et statistique Ansej www.ansej.org.dz

20_ Document et statistique Ansej www.ansej.org.dz

Taux de contribution par banque :

- 1- BADR 39.57%
- 2- BNA 25.77%
- 3- CPA 21.28%
- 4- BDL 7.08%
- 5- BEA 6.29%

Par secteur²¹ :

Secteur d'activité	N. des entreprises financées	Le montant général de l'investissement En dinars	N. d'emplois créés
Agriculture	1027	2 173 109 381	2595
Artisanat	250	351 621 258	656
B.T.P	174	357 336 386	1217
Hydraulique	10	27 232 349	74
Maintenance	54	81 581 930	132
Pêche	2	10 588 978	8
Petite industrie	399	1 194 192 664	1600
Les fonctions libérales	53	62 468 032	102
Les services	869	1 689 173 238	2141
Transports	438	766 902 089	875
total	3276	6 714 206 307	9400

Type de financement ne concerne pas les banques :

Type de financement	N. des entreprises financées	Le montant général de l'investissement en dinars	N. d'emplois créés
Autofinancement	20	16 773 349	112
Financement mixte	54	58 965 591	159
Total	74	75 738 940	271

- Par conséquent, vu ce qui précède et en tenant compte que, durant la phase de création d'entreprises, les normes traditionnelles sont considérées comme étant un déterminant incontournable quant aux chances de survie de toute entreprise à créer, (l'A.P.C.E estime même ces chances à peine 30%).

- Et compte tenu aussi, des situations de stagnation et de défaillance enregistrées au niveau de la majorité des micro entreprises créées à travers le dispositif ANSEJ, nous pouvons dire que l'ANSEJ ne peut répondre et contribuer au développement de l'entrepreneuriat, sans se plier aux exigences des concepts traditionnels et méthodologies de création d'entreprises.

- A l'analyse si on ramène le nombre des micro entreprises en défaillance ou en situation précaire, à savoir 928 à celui des micros concernées, à savoir, 1409, on obtient un taux de défaillance de : **65.83%** ($928/1409 \times 100 = 65.83\%$)

- Donc le taux de survie des micro entreprises créées à travers le dispositif ANSEJ, sera estimé à **34.17%** et confirme si on peut dire celui estimé par l'A.P.C.E à peine 30%

Faut-il conclure qu'il y'a eu échec ?

Ce présumé échec, est-il dû essentiellement à l'occultation des normes traditionnelles ? Ou à d'autres facteurs post création tels que : mauvaise gestion, mauvaise volonté, incompétence, mauvais positionnement du local ou tout simplement un mauvais départ engendré par une perte de temps d'environ 16 mois (un véritable parcours du combattant) entre le dépôt du dossier et le démarrage effectif, on peut considérer que la problématique du temps perdu relevé à travers notre enquête, constitue l'obstacle principal de ce dispositif, Ou à la mauvaise foi de certains entrepreneurs qui semblent attirés uniquement par les avantages offerts par le dispositif, et, une fois le matériel acquis en HT et revendu en TTC, les dits promoteurs disparaissent dans la nature (cas des adresses erronées).

Et pour terminer on dira que toutes les voies de réflexion restent ouvertes.

21- Document et statistique Ansej www.ansej.org.dz

Conclusion :

Enfin et pour conclure nous estimons, pour notre part et en guise de recommandations, qu'il faut :

- 1- Revisiter la mise en œuvre de la dite dynamique de création de la micro-entreprise développée par le dispositif qui a constitué et continue de constituer, à ce jour, à créer pour créer et non pas pour perdurer dans le temps.
- 2-Créer une banque spéciale pour ce dispositif afin de résoudre la problématique de la perte du temps engendrée entre le dépôt du dossier et le démarrage effectif du projet (d'environ 16 mois).
- 3- De se conformer à sa vocation principale qui est celle d'accompagner et d'aider le futur entrepreneur en lui fournissant conseils et informations utiles, comme c'est le cas du CEPAC 02²² et de l'APCE²³...et
- 4- De faire, dans les meilleurs délais, une évaluation exacte du taux de réussite à ce jour, en faisant appel à un bureau d'étude compétent et sérieux.

Ceci, pour ne citer que les recommandations les plus opportunes, d'autant plus que les circonstances actuelles nous sont largement favorables, la paix retrouvée, Les contraintes FMI et BM levées, situation financière aisée, et que, par conséquent, il est aberrant de continuer à créer pour créer. Mais il faut cependant créer, pour créer de la valeur ajoutée, des richesses, des emplois durables, et tracer la voie de l'après-pétrole, et contribuer de façon efficace au développement de l'entrepreneuriat en algérie.

Bibliographie :

- 1- A. BOYER (1997) « PANORAMADE LA GESTION » les éditions chihab
- 2- Fayolle.A ; (2004) ; « L'entrepreneuriat » ; édition Dunod.
- 3- G. HIRIGOYEN (1997) « PANORAMADE LA GESTION » les éditions chihab
- 4- J-P. VEDRINE (1997) « PANORAMADE LA GESTION » les éditions chihab
- 5- Jarnion. C.L ; (2004), « Réaliser l'étude de marché de son propre projet », édition 2^{ème} Dunod.
- 6- J.THEPOT (1997) « PANORAMADE LA GESTION » les éditions chihab
- 7- Kotler.P ; et Dubois.B ; (2000) ; « Le marketing Management » ; 10^{ème} édition Dunod.
- 8- Lambin. J.J ; et.Peeters. R ; (1977) « la Gestion marketing des entreprises », La presse universitaire de France.
- 9- N. TOURNOIS (1997) « PANORAMADE LA GESTION » les éditions chihab
- 10- Van. Laethem, N et L. Body, le plan marketing, Dunod 2004
- 11- A.P.C.E (Agence pour la création d'entreprises, France) www.apce.com
- 12- Centre de parrainage et d'accompagnement continu des créateurs d'entreprise-02200 SOISSONS France
- 13- Documents Ansej
- 14- www.ansej.org.dz
- 15- Travaux de recherche et de terrain mémoire de magistère, option marketing.(année 2006-2007)
Boudia Mohammed Fouzi.

22_ Centre de parrainage et d'accompagnement continu des créateurs d'entreprise-02200 SOISSONS France

23- A.P.C.E (Agence pour la création d'entreprises, France) www.apce.com