



Le rôle de la structure d'appui de la wilaya de Khenchela (Pépinière et centre d'appui) dans la création, l'accompagnement des PME/PMI.

The role of the support structure of the wilaya of Khenchela (Incubator and support center) in the creation and support of SMEs/SMIs.

Gherras Nahla¹

Université constantine2, nahla.gherras@univ-constantine2.dz

Date de réception: 16/4/2022

Date de révision: 19/4/2022

Date d'acceptation:20/12/2022

Abstract

La structure d'appui de la wilaya de khenchela est l'une des structures les plus active de l'est Algérien, opérationnelle depuis 2014, elle compte pépinière et centre d'appui et de conseil, elle accompagne le porteur de projet depuis l'idée de création de son entreprise jusqu'à la concrétisation de son projet. En plus de son hébergement elle lui offre des services en matière de coaching de conseil et de suivi. Le but de cet article est d'évaluer la contribution de cette structure d'appui dans la création et le développement des PME/PMI, des entretiens semi-directifs ont été menés auprès des cadres de la structure d'appui. Il ressort de cette étude qu'entre 2014 et 2022 la structure a pu créer (23 entreprises dont 142 postes de travail), mais cela reste insuffisant en comparaison du nombre de projets hébergés, car les moitiés des projets hébergés ne sont pas créés cela est dû aux problèmes de foncier et l'aménagement des terrains pour les projets industriels, et des problèmes d'ordre financier plus

Key Words : Incubator, incubated , Centre of support, company

ملخص

The support structure of the wilaya of Khenchela is one of the most active structures in eastern Algeria, operational since 2014, it includes an incubator and a support and advice centre, it accompanies the project owner from the idea of creating his business until the completion of his project. In addition to its accommodation, it offers coaching, advice and follow-up services. The aim of this article is to evaluate the contribution of this support structure to the creation and development of small and medium-sized business . It emerges from this study that between 2014 and 2022 the structure was able to create (23 companies including 142 jobs), but this remains insufficient compared to the number of projects hosted, because half of the projects hosted are not created. This is due to problems of land and the development of land for industrial projects, and problems of a financial nature, more precisely the financing necessary for the launch of certain projects.

Key Words : Incubator, incubated , Centre of support, company

Introduction :

Le secteur des PME est un secteur clé sur le quel repose la prospérité de l'économie, la création de PME compétitives et innovantes devient impératif avec l'ouverture des marchés mondiaux et la diversité des biens et produits internationaux, elles devront non seulement faire face à une concurrence rude mais se mettre aussi au diapason de l'air du numérique ou la précèdent des entreprises internationales à la pointe de la technologie et du digital.

L'Algérie a de tout le temps conféré au secteur des PME/PMI une attention particulière, mettant en place une série de réformes visant à la création le développement, le financement et la pérennité des PME/PMI, ce secteur lui permettra de diversifier son tissu économique et de limiter sa dépendance envers le secteur d'hydrocarbure. Parmi ses réformes nous pouvons citer la création des structures d'appui : (pépinière et centre d'appui et de conseil appelé autre fois centre de facilitation), le rôle de ses structures vise à l'hébergement, l'accompagnement, conseils et formations des porteurs de projets jusqu'à la création de leurs entreprise ou des PME/PMI déjà opérationnelles. Ses structures sont rattachées à l'agence de développement des PME et de la promotion de l'innovation (ANDPMEPI). Le programme a commencé avec 4 pépinières et centres pilotes en 2009 (Annaba, Oran, El Bordj, et Ghardaia), pour atteindre aujourd'hui 46 structures réparties sur 31 wilayas.

La pépinière et structure d'appui de khenchela est considérée comme l'une des structure les plus active de l'est Algérien, opérationnelle depuis 2014, cette structure compte une pépinière et un centre d'appui.

Le présent article vise à évaluer le niveau de contribution de la structure d'appui de la wilaya de Khenchela (pépinière et centre d'appui) dans la création, l'accompagnement et le suivi des PME/PMI.

1. Revue de littérature :

1.1 Howard Green, Karen Boyland et Adam Strange (1990) Le rôle des pépinières dans le développement des entreprises accueillies : essai d'évaluation l'exemple du Yorkshire-Humberside (R.U) :

cet article a pour but d'évaluer les avantages et les inconvénients que procure l'implantation dans une pépinière d'entreprise, dans la région de Yorkshire-Humberside en grande Bretagne durant l'année 1988, l'échantillon a concerné 12 pépinières recouvrant 15 sites ce qui a permis de questionner 211 entreprises ayant été locataires de ces pépinières. Les pépinières ayant fait l'objet de cette étude faisaient référence à des locaux aménagés en cellules adaptées à de petites unités, 53% de ses entreprises étaient déjà en phase opérationnel avant l'implantation de ses dernières.

Il ressort de cette étude que les avantages de cette implantation étaient : (le prix de la location, la disponibilité des locaux , la taille du local, la durée du bail, la proximité du marché , la proximité des fournisseurs, la possibilité de faire des affaires avec les autres locataires ,et enfin la possibilité de conseil en matière de gestion) .et pour ce qui est des inconvénients l'étude a démontré l'incapacité de ces pépinières a augmenter la performance de ces entreprises en matière d'emploi de production de prix, la majorité des chefs d'entreprises ont répondu négativement. Il est donc important de distinguer facilités offertes par l'implantation en pépinières et augmentation de performance d'entreprises implantées.

1.2 Lionelfranck Talomfossi (2019) l'efficacité de la pépinière d'entreprise au Cameroun, une approche contextuelle par étude de cas.

Cette étude a porté sur la détermination des facteurs d'efficacité des pépinières d'entreprises au Cameroun plus précisément deux pépinières se situant dans les ville de Yaoundé et Douala les critères de sélection étaient d'une part l'ancienneté et la stratégie suivie par ses pépinières qui consistent à nouer des partenariats avec des organisations publiques, après des entretiens auprès des dirigeants des pépinières d'une part et des incubés d'autre part, l'efficacité de ses pépinières reposaient les critères suivant :

- **la stratégie** qui se définit en termes de formation, de source de financement, d'infrastructure, de conseil, de motivation et d'accompagnement et l'organisation
- **L'environnement** qui représente le climat social, dispositifs d'accompagnement, système éducatif et stratégie de l'état
- **Politique** en termes de contrôle et de suivi
- **Et enfin la cognition** (niveau d'instruction et de confiance).

Hormis les facteurs encourageants comme le bon climat social instauré au sein des pépinières et leur efficacité dans l'encadrement et le suivi, les entreprises manquent considérablement de financement facteur clé de leur pérennité.

1.3 Serge Francis Simen, Gérol Sylvère Nganafei,(2018) . Comment influencer positivement le succès des incubateur universitaires de strat-up technologiques.

Le but de cette communication était de démontrer la relation entre incubateur universitaire et entreprises de haute technologie incubées qui représente une clientèle particulière pour les incubateurs universitaires pour les quelles les universités et les laboratoires dont elles disposent offrent des outils de pointe et des équipement que de nouvelles start –up ne peuvent s'en doter individuellement, l'incubateur dans ce cadre de recherche est l'école supérieure polytechnique de l'université de Cheikh Anta Diop (Dakar), qui a pour but la création et la croissance de 9 projets.les résultats obtenus sur la base d'une enquête qui a duré six mois, en utilisant 10 entretiens semi structurés étaient l'importance de la qualité des relations humaines entre les parties intéressées. Le responsable de l'incubateur doit établir des relations de haute qualité avec les projets incubés.

1.4 Selma Mhamed Hichri, Said Yami, Philippe Givry et Zouheir M'chirgui, Rôle des pépinières, caractéristiques du projet entrepreneurial et croissance des start-up TIC : le cas d'un pays en développement

L'article a pour but de déterminer le rôle des pépinières dans le développement de jeunes entreprises hébergées. L'étude s'est penchée sur un échantillon de 34 entreprises dans le secteur des TIC hébergées dans différentes pépinières en Tunisie, une enquête a été menée sur la base d'un questionnaire permettant de décrire tant les caractéristiques de l'entrepreneur (âge, motivation, niveau d'instruction, expérience antérieure, etc.) et de l'entreprise créée (âge, positionnement organisationnel, chiffre d'affaires), il ressort de cette études que le rôle des pépinières n'a pas de lien significatif avec la croissance de ses entreprises, n'est au moins elles permettent de bénéficier d'une formation en management.

1.5 Sarra Kouada, Bénédicte Aldebert, Serge Amabile. (2017). L'hypercroissance des start-up n'est pas un long fleuve tranquille : rôle et place des structures d'accompagnement ?

Cette étude à pour but de déterminer les facteurs qui peuvent être à l'origine de l'hypercroissance des entreprises et plus précisément le rôle des structures d'hébergement.

L'hypercroissance qui se caractérise par une Entreprise ayant un taux croissance des ventes d'au moins 20 % par an pendant cinq années consécutives (E.Fischer et A. R. Reuber (2003)), ou une entreprise créatrice d'emplois qui utilise des pratiques stratégiques innovantes pour trouver des niches non desservies sur le marché (J.H. Friar et M. H. Meyer (2003)), ou une Entreprise qui a connu un taux de croissance annuel minimal de 10% au cours d'une période de cinq ans.les entreprises en hypercroissance sont des **sturt-up** à la base qui tendent vers des **scale-up** car elles ont tendance à se développer plus facilement, les facteurs expliquant cette rapidité de croissance sont liés a :

- l'individu entrepreneur (Le niveau d'étude et l'expérience)
- l'entreprise et son organisation en matière de R&D, (Barbero et al, 2011), de marketing (Barbero et al., 2011), la localisation géorgaphique Barringer et al. (2005), les ressources financières ((Stam et Wennberg, 2009)
- L'environnement : (les pouvoirs publics et les aides aux entreprises en croissance, les investisseurs capital risque, les alliances, et enfin les structures d'accompagnement). Concernant les structures d'accompagnement qui font parties de cet environnement institutionnel décisif pour les jeunes entrepreneurs en leur permettant d'accéder à des ressources et des compétences (Sammur, 1995 ; Albert, 2003 ; Bergek et Norrman, 2008), leur efficacité reste encore à prouver comme le démontre certaines études ou les structures d'accompagnement n'apportent pas une vraie contribution à la réussite et au développement de la start-up en hyper croissance (Ratinho and Henriques, 2010, Oakey, 2012, Lukeš et al., 2018).

1.6 Catherine Peyroux, Isabelle Bories-Azeau, Fatiha Fort and Florence Noguera.(2019) Gouvernance partenariale des structures d'accompagnement et dynamique entrepreneuriale territoriale.

Cet article met l'accent sur l'analyse des pratiques de gouvernance des structures d'accompagnement Et l'impact que cela peut avoir dans l'amélioration de la satisfaction des parties prenantes ?. en d'autres termes l'analyse d'une gouvernance partenariale des structures d'accompagnement afin de contribuer à l'amélioration de leur performance globale et d'appréhender l'impact sur la dynamique territoriale et l'écosystème entrepreneurial (Argyris, Putnam et McLain Smith, 1985 ; David, 1998 ; Plane, 2000 ; Paturel et Savall, 2001 ; Savall et Zardet, 2004, 2011 ; Cappelletti et Noguera, 2007).

le cadre de la théorie des parties prenantes Cette conception large des parties prenantes peut être réduite à tout groupe identifiable, dont l'organisation dépend pour sa survie à long terme (Acquier et Aggeri, 2008), ces parties prenantes de l'accompagnement entrepreneurial sont représentées par des acteurs institutionnels et politiques, les porteurs de projets, les acteurs institutionnels et experts et les financeurs. Chacune à des attentes différentes d'où le rôle crucial de la gouvernance de la structure d'appui, Les structures ciblées par l'étude étaient des structures d'accompagnement à la création d'entreprises innovantes (structures technologiques) de la région Languedoc-Roussillon. 52 acteurs ont été rencontrés dans le cadre d'entretiens individuels semi-directifs, d'une à deux heures environ. il ressort de l'étude que la gouvernance partenariale de la structure d'accompagnement joue un rôle central via la sélection, la mobilisation et l'intégration des différentes parties prenantes.

Michel schwartz. (2013) une étude de groupe témoin sur l'impact des incubateurs pour favoriser la survie des entreprises. l'étude a porté sur un échantillon de 371 entreprises incubatrices (après leur diplôme) de cinq incubateurs allemands et d'un groupe témoin de 371 entreprises comparables non incubées et cela sur une période de dix ans, l'analyse a révélé les chances de survie plus Elevées pour les entreprises situées dans les incubateurs par rapport à celles non incubées.

2. Etapes Méthodologiques de l'étude empirique :

2.1 Le cadre de l'étude :

Notre étude s'inscrit dans une approche **qualitative exploratoire**, dont l'objet était de démontrer comment les structures, mises en place pour aider les porteurs de projets, procèdent à l'enregistrement et l'accompagnement des PME. On vise par cette étude d'explorer les deux structures d'appui , pépinière et centre d'appui, à fin de mieux comprendre le mode de fonctionnement de l'une et de l'autre. On c'est focalisé sur le cas de la structure d'appui de khenchela vue quelle est opérationnelle depuis 2014., en interrogeant ses cadres gestionnaires.

2.2 Objectifs de l'étude :

- ✚ Comprendre le mode de fonctionnement de la structure d'appui de khenchela , par la compréhension de l'implication des différents acteurs faisant partie du processus d'incubation allant des cadres de l'incubateur au organismes de financement et experts aux quels l'incubateur fait appel.
- ✚ Faire la distinction entre les deux structures d'appui pépinière et centre d'appui et de conseil sur un plan juridique et organisationnel et opérationnel.

- ✚ Comprendre toutes les étapes de création d'une entreprise : de l'idée du porteur de projet jusqu'à la création de son entreprise.
- ✚ Cerner les différents problèmes rencontrés par la structure d'appui et les incubés
- ✚ Exposer un bilan détaillé de l'activité du centre d'appui de Khenchela depuis sa création jusqu'à aujourd'hui.

2.3 L'échantillon des interviewés :

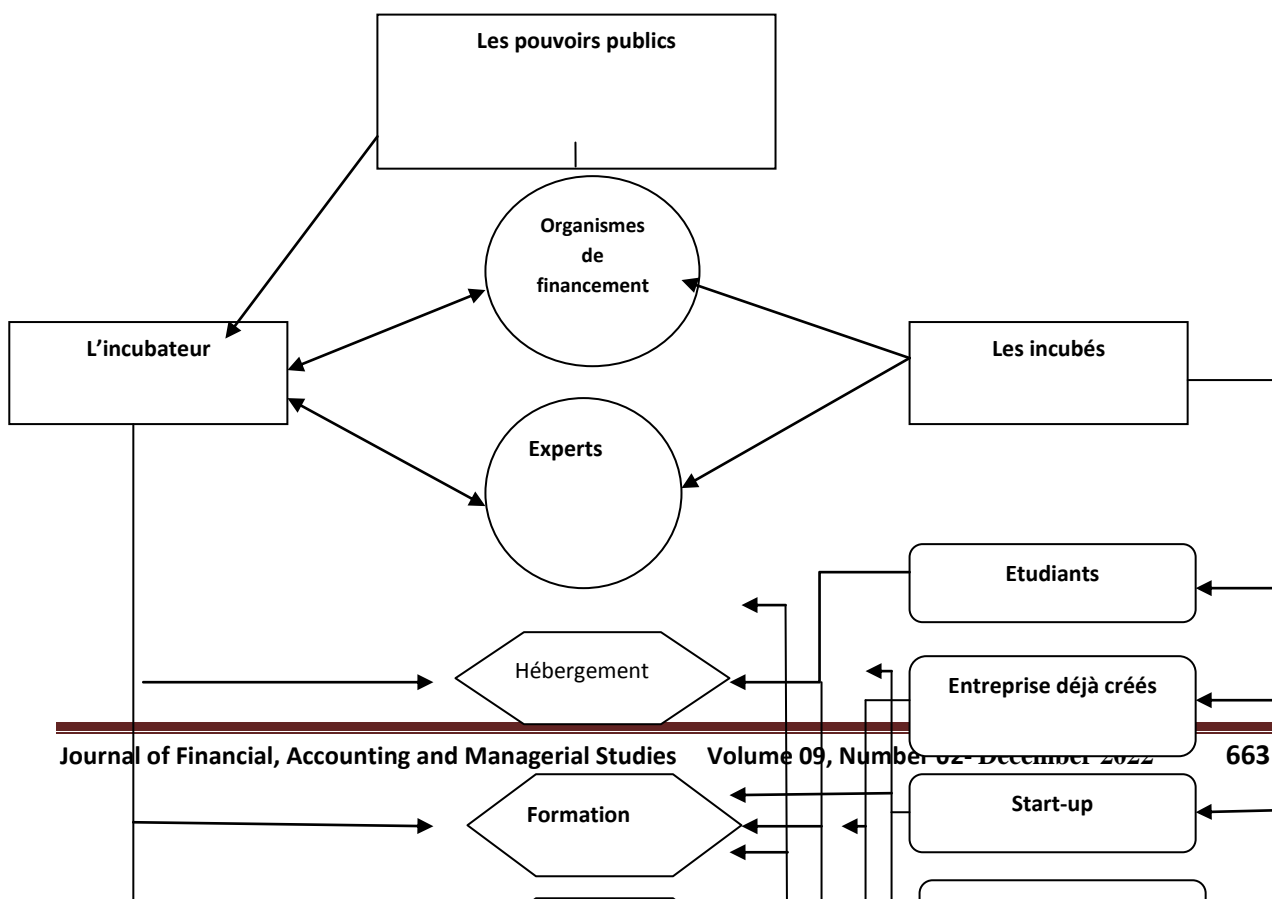
Il est important de noter que la mise en place de ses structures vient de la volonté de l'état à créer des PME/PMI innovantes et créatrices de richesses, d'où le rôle des incubateurs dans le processus de sélection des projets, de la création, l'accompagnement et le développement des PME/PMI.

Notre échantillon d'interviewés s'est porté sur structure d'appui de Khenchela , une structure très active (si ce n'est la plus active) dans l'est du pays (opérationnelle depuis plusieurs années et compte deux structures: la pépinière et le centre de conseils), à la différence de d'autres incubateurs qui compte soit une pépinière soit un centre de conseils. Les acteurs principaux de l'échantillon étaient des cadres affectés à la pépinière et au centre.

2.4 Cadre conceptuel de base du fonctionnement de l'incubateur :

Le cadre conceptuel de base est inspiré des études antérieures précédemment citées, et a pour but de cibler toutes les parties prenantes du processus d'incubation en déterminant le rôle de chaque partie et relations qui peuvent coexister entre elles.

Figure (1) : cadre conceptuel de base



Source : Etablit par l'auteur en se basant sur la revue de littérature

3. Thématiques étudiées hypothèses et grille d'entretien :

Le but de l'entretien semi directif était de dégager des thématiques et des hypothèses, afin de répondre à notre problématique, nous avons structuré la grille d'entretien sur la base de quatre thématiques : (la composition de la structure d'appui, le mode de fonctionnement de la structure d'appui, contraintes liées à l'activité de la structure et enfin, bilan d'activité de la structure d'appui)

Thématique 1 : La composition de la structure d'appui de Khenchela

La première thématique a pour but de démontrer que les incubateurs peuvent varier d'incubateur public émanant de la volonté des pouvoirs publics à encourager la création et assurer la pérennisation des PME/PMI, à incubateurs privés qui eux aussi jouent le même rôle. Et à distinguer la différence entre les pépinières et les centres d'appui sur un plan juridique et opérationnel.

Hypothèse1 : La pépinière et le centre d'appui sont deux structures différentes et ne jouent pas le même rôle.

Grille 1 d'entretien:

Tableau N°(1) : questions et objectifs / thématique1

Questions	Objectifs
Quel type d'incubateurs êtes-vous (privé ou public)	Distinguer les différents types d'incubateurs qui peuvent être privés ou publics
Êtes-vous une pépinière ou un centre d'appui ?	La structure d'appui publique peut contenir l'un ou l'autre ou les deux
Quelle est la différence entre centre d'appui et de conseil et la pépinière ?	Mettre l'accent sur la spécificité du rôle de chaque structure

Source(établit par l'auteur en se basant sur l'analyse du cadre conceptuel et les l'objectifs de l'étude)

Thématique 2 : Le mode de fonctionnement de la structure d'appui de Khenchela

La deuxième thématique a pour but de cibler d'une part le rôle des deux structures d'appui qui va différer selon les besoins des incubés, et d'autre part comment différents organismes et experts s'impliquent dans cette démarche de création et de développement des projets.

Hypothèse2 : Les services proposés par la structure d'appui diffèrent selon les profils et les besoins des agents qui ont à faire à la structure

Grille 2 d'entretien:

Tableau N°(2): questions et objectifs / thématique2

Questions	Objectifs
Quels sont les critères d'évaluation du porteur de l'idée de projet ?	Comprendre qu'avant d'évaluer l'idée du projet, le porteur de l'idée du projet doit lui aussi être évalué.
Est-ce que tous les projets sont acceptés ?	Déterminer les critères d'évaluation du projet.
quelles sont les étapes à suivre pour la création d'une entreprise ?	De comprendre comment passer d'une idée d'un projet à la concrétisation du projet
Quel est le rôle de chaque cadre faisant partie de la structure dans la formation création et développement de l'entreprise ?	Cibler le rôle de chaque cadre faisant partie de la pépinière et du centre d'appui et de conseil
En plus de la création de nouvelles entreprises quels sont les autres services que vous proposez et à qui sont ils proposés ?	Exposer tous les services proposés par la structure d'appui
Quels sont les organismes et experts aux quels vous faites appel dans le cadre de votre travail ? et quelle est la contribution de chacun ?	Comprendre le rôle que jouent les acteurs ne faisant pas partie de la structure, mais dont le rôle est primordial dans le fonctionnement de la structure

Source(établit par l'auteur en se basant sur l'analyse du cadre conceptuel et les l'objectifs de l'étude)

Thématique 3 : contraintes liées à l'activité de la structure de la wilaya de Khenchela

La troisième thématique à pour but de mettre en avant les contraintes aux quelles ont à faire face l'incubateur et l'incubé, et qui peuvent freiner l'avancement du projet sa création et son développement.

Hypothèse 3: la structure d'appui de la wilaya de Khenchela arrive à atteindre ses objectifs fixés

Grille 3 d'entretien:

Tableau N°(3): questions et objectifs / thématique3

Questions	Objectifs
Y'a t'ils des projets hébergés et accompagnés qui n'ont pas aboutis ?	Déterminer les facteurs pouvant freiner la création des projets
Quelles sont les difficultés que vous rencontrez au sein de la structure et qui freinent l'atteinte de vos objectifs ?	Connaitre quels types de contraintes a à faire face la structure d'appui

Le rôle de la structure d'appui de la wilaya de Khenchela ..Gherras Nahla

Existe-t-il un suivi des PME/PMI après leur création ?	Voir si les entreprises créées sont livrées à elles mêmes après leur création
Avez-vous à faire à des entreprises incubées et créées qui reviennent vers la structure afin de résoudre d'autres problèmes qu'elles rencontrent ?	Expliquer que les nouvelles entreprises créées ont du mal au début de leurs activités sont fragiles et ont du mal à se positionner sur le marché.

Source (établit par l'auteur en se basant sur l'analyse du cadre conceptuel et les l'objectifs de l'étude)

Thématique 4 : Bilan d'activité de la structure d'appui de la wilaya de khenchela

La quatrième thématique nous renseigne sur le bilan d'activité de la structure de la wilaya de Khenchela et qui nous servira par la suite comme indicateur d'évaluation de son efficacité.

Hypothèse 4: La structure d'appui de la wilaya répond aux besoins des incubés

Grille 4 d'entretien:

Tableau N°(4): questions et objectifs / thématique4

Questions	Objectifs
Combien de projets avez-vous hébergé depuis votre création j'usqu'a aujourd'hui ?	L'objectif est d'analyser toutes les activités de la structure d'appui et voir jusqu'à quel point cette structure répond aux besoins différents des agents qui font appel à ses services.
Combien d'entreprises ont été créées ?	
Dans Combien de journées d'études de séminaires avez-vous participé ? ou avez-vous organisé ?	
Combien de business plans avez-vous élaborés ?	
Nombre de porteurs d'idées de projets et de porteurs de projets avez-vous reçu et accompagné ?	
Nombre d'entreprise accompagné ?	
Nombre de formations que vous avez donné ?	

Source (établit par l'auteur en se basant sur l'analyse du cadre conceptuel et les l'objectifs de l'étude)

4. Validité de la grille d'entretien par triangulation :

- ✓ **Diversité de source d'information** : bases de données: études antérieures, documents transmis par la structure d'appui de khenchela, décrets exécutifs...etc;
- ✓ **Diversité de l'outil** : Observation, entretien, et étude documentaire;
- ✓ **Diversité du contenu** : qui vise à expliquer le mode de fonctionnement de la structure on distinguant le rôle de la pépinière et du centre d'appui (l'incubateur), les profils ciblés par l'incubateur (les incubés), les services rendu en fonction des différents profils d'incubés et de leurs besoins, les rôles des différents organismes dans la procédure de création et de développement de projets, les contraintes et difficultés que rencontrent incubateurs et incubés, et enfin un bilan d'activité de la structure.
- ✓ **Diversité des personnes** : les personnes interviewés étaient toutes des cadres de la structure d'appui chacune avait un rôle prédéfini et différent de l'autre, et travaillait au sein de la pépinière, ou au niveau du centre d'appui.

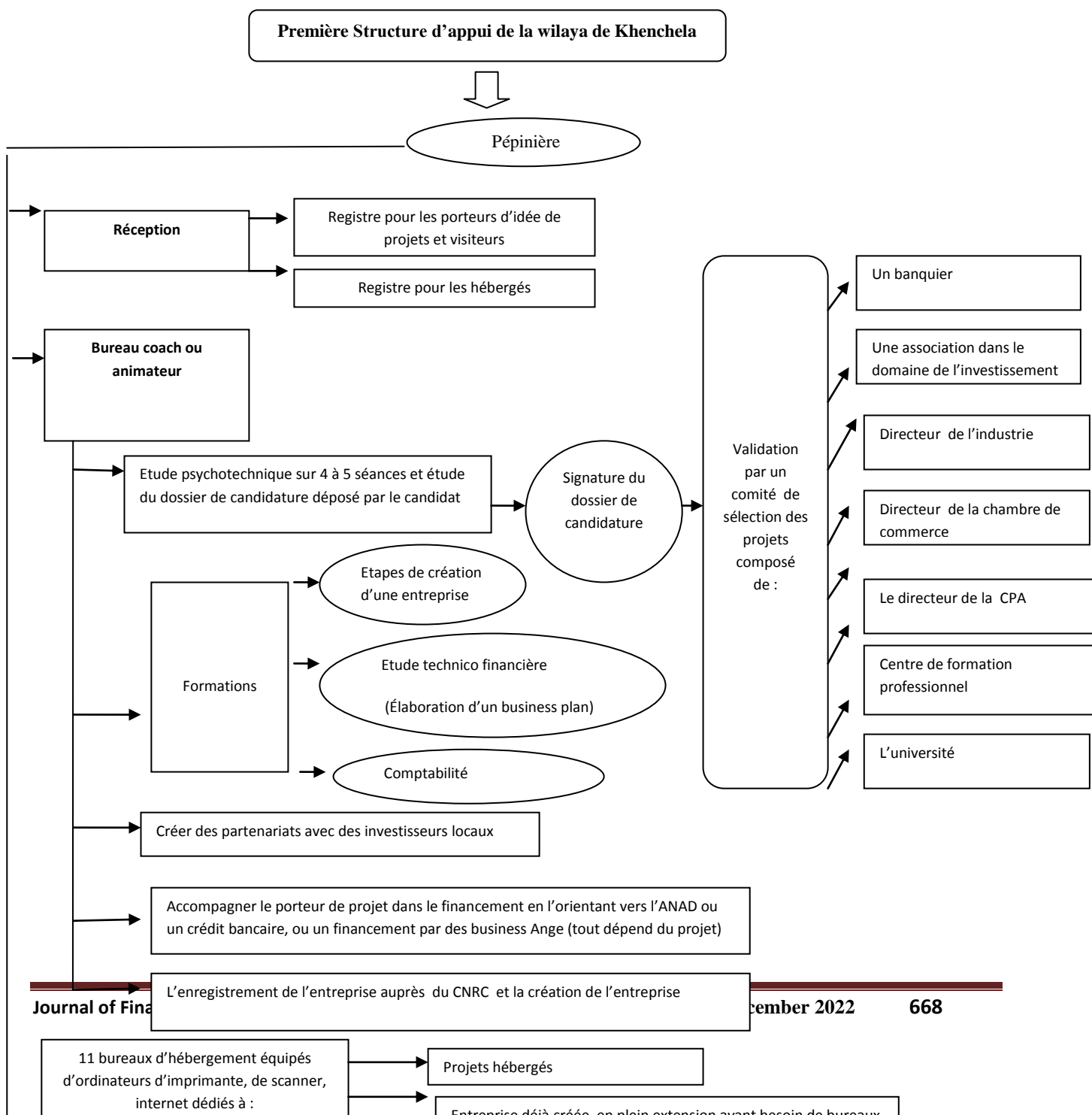
5. Présentation des résultats et analyses :

Pour mener à bien notre étude, et afin de répondre à notre problématique, nous avons mené un entretien semi directif auprès du personnel de la structure d'appui de Khenchela, après nous être déplacés sur les lieux.

En tout 7 personnes ont été interviewées, du directeur de la structure, aux 2 cadres de la pépinière et 4 cadres du centre d'appui et de conseil. Les informations recueillies après l'entretien nous ont permis de bien comprendre comment et de quelle manière chaque cadre remplissait ses fonctions bien que distinctes les unes des autres mais complémentaires, nous avons aussi pu cerner les différents problèmes ou obstacles qui pouvaient freiner la création des différents projets.

6. Cadre Conceptuel Final développé durant et après entretiens:

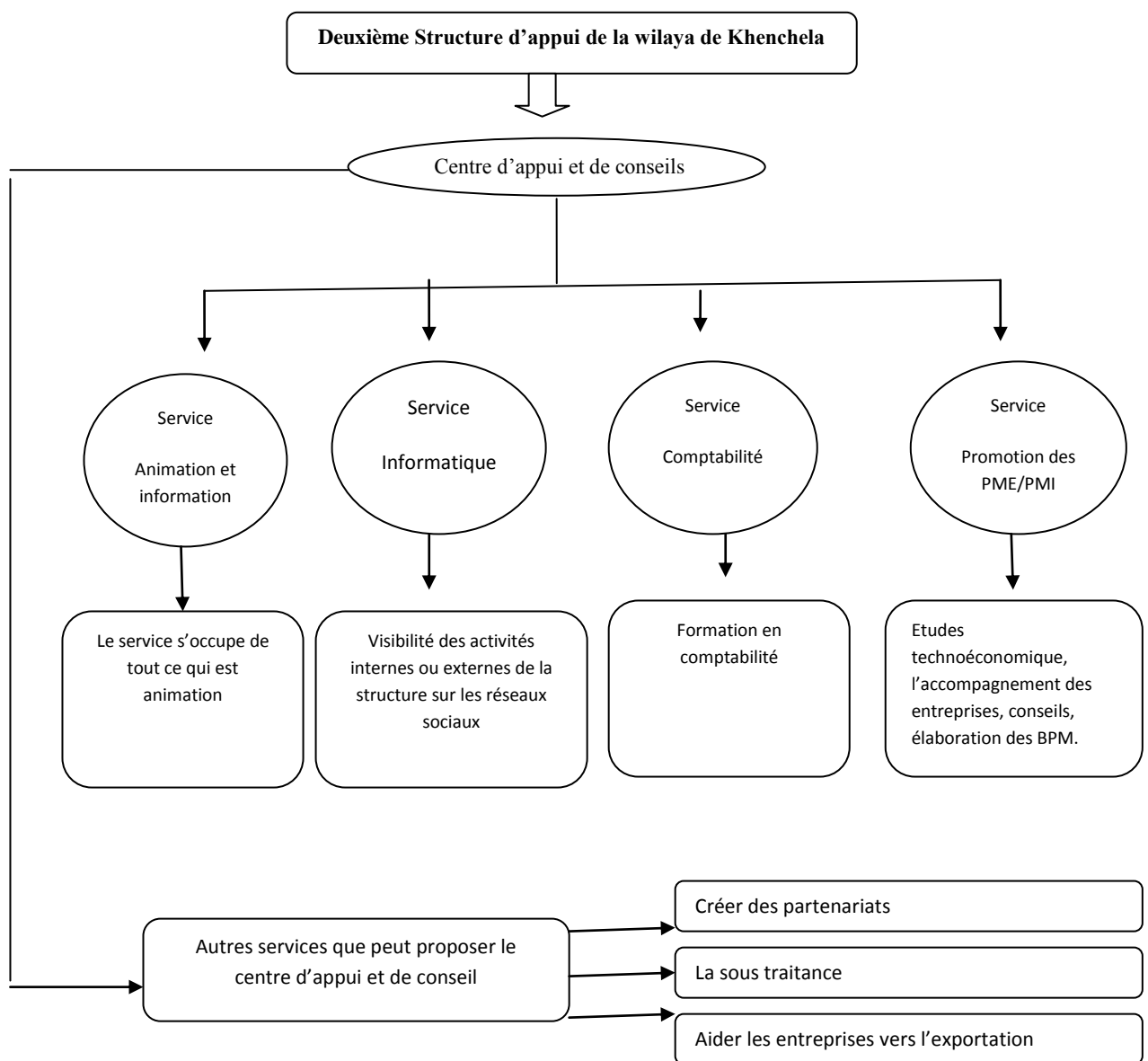
Figure N°(2): cadre conceptuel final/pépinière



→
→ Salle de réunion et de travail pour toute personne et entreprise ayant besoin de ce service

Source (établit par l'auteur en se basant sur les résultats des entretiens)

Figure N°(3): cadre conceptuel final/centre d'appui et de conseil



Source (établit par l'auteur en se basant sur les résultats des entretiens)

7. Etude du contenu :

La structure d'appui de la wilaya de Khenchela a pour rôle principal la création d'entreprises, elle accompagne les porteurs d'idée jusqu'à la réalisation de leurs projets, mais cela dépend de plusieurs paramètres. Il faut savoir que la région de Khenchela est une région agricole par excellence, une ville des hauts plateaux mais vierge dans le secteur industrielle, ce qui pousse les autorités locales à encourager la création de projets dans le secteur industrielle et plus précisément l'industrie agroalimentaire.

L'accompagnement du projet commence d'abord par une étude psychotechniques faite par un animateur, son rôle est d'étudier le profil du porteur d'idée de projet : (connaissances qu'il a concernant son projet, a-t-il l'étoffe pour être un futur entrepreneur, comprend t'il vraiment les enjeux de la réalisation d'un projet d'investissement et les risques liés au projet). Cette étude est faite sur la base d'un dossier de candidature transmis au candidat souhaitant réaliser un projet elle comporte (la présentation du créateurs et de ses associés, les compétences professionnelles du créateur et son niveau d'étude, la présentation de son entreprise, la conjoncture et l'environnement de son activité, l'étude du marché de son produit), cette étude se fait sur quarts à cinq séances, après ça c'est à l'animateur de décider si le candidat est accepté, à la suite de ça on fera passer son dossier de candidature vers un comité d'évaluation des projets ou le candidat devra défendre son idée. Le comité est composé de partenaires dont aura besoin par la suite le porteur de projet, à titre d'exemple le banquier pour son financement, le directeur de l'industrie pour l'obtention d'un lot de terrain pour entamer son activité, d'un responsable de la chambre de commerce à fin de lui faciliter certaines procédures. Une fois la convention signée l'hébergement peut commencer et toute partie ayant signée s'engage dans l'accompagnement du projet.

La pépinière va héberger le porteur de projet jusqu'à ce qu'il crée son entreprise, l'hébergement peut aller de 3 mois jusqu'à trois ans, tout dépend de la spécificité du projet, le candidat va bénéficier pendant son hébergement au sein de la pépinière de différentes formations dans le cadre de la création et la gestion de l'entreprise, il devra apprendre toutes étapes de création d'une entreprise et connaître toutes les démarches à suivre après sa création.

Mais tous les projets hébergés n'arrivent pas au stade de réalisation car beaucoup de problèmes se posent : (**le problème foncier** et plus particulièrement l'aménagement des terrains que nécessitent beaucoup de projets industriels, problème de financement si le porteur de projet passe par un crédit bancaire). D'après l'entretien qu'on a mené auprès des cadres de la structure, la wilaya de Khenchela compte beaucoup d'entrepreneurs riches mais qui n'ont pas cette culture de partenariat avec des porteurs de projets ayant du mal à trouver le financement nécessaire et refusent le financement de leurs projets.

Après la création de son entreprise le porteur de projet est orienté vers le centre d'appui et de conseil, ou il aura à suivre d'autres formations et si c'est possible la création de partenariat avec des investisseurs locaux et étranger par le biais d'exposition qu'organise la structure. Mais beaucoup encore reste à faire après la création de ses toutes petites entreprises encore fragiles ayant du mal à faire face aux différents problèmes qu'elles rencontrent une fois sur terrain, si le rôle de la structure est de former un futur manager elle ne choisie pas l'équipe avec laquelle il devra travailler (**une mauvaise équipe de travail** est qui vaut à l'échec de l'entreprise), d'autres projets nécessitent beaucoup de mains d'œuvres qui est caractérisé par une pénurie observée ces deux dernières années avec l'intégration de la prime chômage par les pouvoir publics, les jeunes chômeurs d'un niveau académique bas refusent de travailler et préfèrent bénéficier de cette prime, ce qui prive beaucoup de projets de mains d'ouvre. Citant comme exemple un projet de production de lait a arrêté son projet faute de mains d'œuvre. Un autre **problème de concurrence se pose** : les toutes petites entreprises se font concurrencer souvent par d'autres plus implantés sur le marché local, et qui baissent leurs prix de manière à casser les nouvelles petites entreprises et les faire sortir du marché. Un autre problème lié à direction de la chambre de commerce qui pénalise les toutes petites entreprises naissantes aux moindre faux pas par le paiement de pénalités élevées.

Si on se réfère au bilan d'activité de la structure d'appui de la wilaya de khenchela de 2014 jusqu'à 2022 (23 entreprises ont été créées dont 142 postes de travail). Le plus grand nombre d'entreprises créés pendant une période d'une année fut 5 entreprises durant l'année 2015 et 5 entreprises durant l'année 2017.

Mais Ce qui a attiré particulièrement notre attention c'est le ratio : (**Nombre d'entreprises créées / Nombre de projets hébergés**) qui a été de (15% en 2014, 38% en 2015, 16% en 2016, 35% en 2017, 25% en 2018, 50% en 2021, et enfin 27% en 2022). Ces ratios démontrent l'insuffisance des entreprises créées par rapport aux projets hébergés, la majorité des projets hébergés ne sont pas réalisés à l'exception de l'année 2021 ou deux entreprises sont créées sur 4 projets hébergés ce qui est très peu pour une structure doté de 11 bureaux. Sachant que le nombre de porteur d'idée de projets et de porteurs de projets reçus et orientés par la structure étaient de 98 en 2021 contre 67 en 2022, mais seulement 4 projets on été hébergés en 2021 et 5 en 2022.

Concernant les formations organisées elles étaient de 32 en 2021 avec 376 bénéficiaires et de 18 en 2022 avec 653 bénéficiaires. D'autres ratios qui pouvaient nous être utiles n'apparaissent pas sur le bilan de l'activité de la structure qui consiste à **La Pérennité des entreprises créées à 3ans et plus**, en d'autres termes si les entreprises créées sont toujours opérationnelles après 3ans ou non, car le but ce n'est pas de réaliser un projet et créer des entreprises mais faire de sorte quelle soient performantes et bien implantées sur le marché. Il est important de savoir qu'il n'existe pas de suivi des toutes petites entreprises créées, d'après notre entretien avec les cadres de la structures les entreprises une fois créées participent aux expositions et salons qu'organise la structure ou reviennent vers le centre quand elles ont à faire à des problèmes qui nécessite une autre fois l'intervention de la structure en matière de formations ou de conseils. A part ça

aucun suivi réel n'est fait dans ce sens, ce qui plus étonnant encore c'est que l'organisme ANAD qui participe activement dans le processus de création des entreprises s'assure une seule fois que le matériel dont avait besoin cette dernière a été livré et est effectivement en place. En dehors de ce constat d'état des lieux L'organisme ne fait à son tour aucun suivi.

L'initiative des autorités publiques à la création des PME/PMI à fin de diversifier le tissu économique en mettant en place des structures d'appui telles que les pépinières et les centres d'appuis est une très bonne démarche, mais faut il encore que ces structures soient performantes et arrivent à atteindre de bons résultats.

Sur la base du bilan d'activité précédent on remarque que le nombre d'entreprises créées reste toute fois très faible, beaucoup de questions se posent dès lors sur cette incapacité à pouvoir faire mieux. Et nous pousse à nous pencher sur la question de l'optimisation du processus d'accompagnement et de création de ses PME/PMI. Comment améliorer la performance des cadres formateurs des structures, comment inciter les investisseurs locaux à participer et faire partie de ce processus ou ils peuvent jouer un rôle très important par les fonds qu'ils détiennent ou le réseau d'affaires au quel ils appartiennent.

8. Conclusion

La structure d'appui de la wilaya de Khenchela opérationnelle depuis 2014, essaye de répondre au mieux au attentes des pouvoirs publics en essayant non seulement de réer des PME/PMI mais aussi d'élargir ses services à tout types d'acteurs en matière de formation, conseil et développement, toutes fois les résultats restent insuffisant et nécessitent une révision du processus d'incubation et d'accompagnement de manière à améliorer ses performances. Car en 10 ans d'activité peu d'entreprises on été créées surtout si on se réfère au nombre de projets hébergés.

Cela nous pousse à nous pencher sur la question de l'analyse de la performance des structures d'appui, jusqu'à quel point ces structures sont performantes ? et comment faire pour améliorer ces performances ?

Bibliographie:

✚ Benkamla Mohamed Abdelaziz, (2011) les centres de facilitations des PME une expérience nouvelle en Algérie, journée scientifique internationale sur l'entrepreneuriat thème les mécanismes d' aide et de soutien à la création d'entreprise en Algérie, Biskra le 3,4 mai.

✚ Catherine Peyroux, Isabelle Bories-Azeau, Fatiha Fort and Florence Noguera.(2019) Gouvernance partenariale des structures d'accompagnement et dynamique entrepreneuriale territoriale, ¹ *Revue internationale PME*, . Volume 32, numéro 3-4, P 175–205, 2019ISSN 0776-5436 (imprimé) 1918-9699 (numérique).

- ✚ Howard Green, Karen Boyland et Adam Strange (1990) Le rôle des pépinières dans le développement des entreprises accueillies : essai d'évaluation l'exemple du Yorkshire-Humberside (R.U) Hommes et terre du nord , *revue géographie (1963-2004)*, numéro 11, année1990 (p7-p11), eISSN 2547-5614
- ✚ Ihssane Drissi, Abdehakim Nassimi (2022), Système d'appui à la création d'entreprise : approche d'efficacité des pépinières d'entreprise « cas TECNOPARK » *international Journal of accounting Finance Auditing Mnagement &Ecomics* , ISSN 2658-8455 Volume 3, Issue 2-1 pp150-168
- ✚ Lionelfranck Talomfossi (2019) l'efficacité de la pépinière d'entreprise au Cameroun, une approche contextuelle par étude de cas *Revue Internationale des Sciences de Gestion* ISSN: 2665-7473 Numéro 6 / Volume 3 : numéro 1. P892-915 janvier 2020
- ✚ Mohamed Raef Masmoudi, Etude exploratoire des processus et modèles d'incubation en entrepreneuriat : cas des pépinières tunisiennes, THESE POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION, UNIVERSITE DU SUD TOULON-VAR Ecole Doctorale Management, Information, Finance de Lyon 3 , 8 mars 2007
- ✚ Nadine Dupuis, les meilleures pratiques d'accompagnement entrepreneurial entre un incubateur et des start -up, mémoire présenté comme exigence partielle de maitrise en administration des affaires, juin 2021
- ✚ Selma Mhamed Hichri, Said Yami, Philippe Givry et Zouheir M'chirgui,(2017), Rôle des pépinières, caractéristiques du projet entrepreneurial et croissance des start-up TIC : le cas d'un pays en développement Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation | « *Revue de l'Entrepreneuriat* » Vol. 16 | pages 59 à 90 ISSN 1766-2524 ISBN 9782807391383 DOI 10.3917/entre.162.0059
- ✚ Serge Francis Simen, Gérol Sylvère Nganafei,(2018) . Comment influencer positivement le succès des incubateur universitaires de strat-up technologiques Colloque SERGe Days 2018, Apr 2018, Dakar, Sénégal. fffhalshs-01785627