

**Pépinières et Centres d'appui en Algérie :  
-Entre une volonté déterminée des pouvoirs publics et un vécu contrarié**

***Business incubators and Support Centers in Algeria:  
-Between a determined public authority will and a thwarted experience***

*مشاتل ومراكز الدعم في الجزائر:*

*- بين ارادة حازمة للسلطات العمومية وواقع محبط*

**Gherras Nahla**

*Université Abdelhamid Mehri, Constantine 2- Algerie  
nahla.gherras@univ-constantine2.dz*

*Received: 21/12 /2023*

*Accepted: 14/02/2024*

*Published: 03/03/2024*

**Résumé :**

*L'intérêt porté à l'examen de la situation des pépinières et centres d'appui comme incubateurs, encadrant les PME/PMI est de savoir dans quelles mesures ces structures locales ont-elles permis aux porteurs de projets de résoudre l'ensemble des difficultés rencontrées dans la création de leurs entreprises. Pour ce faire, nous avons privilégié le travail de terrain par l'organisation de rencontres directes avec les responsables en charge de ces structures au niveau des chefs-lieux de wilayas de l'Est Algérien. Chefs-lieux regroupant à la fois une pépinière et un centre d'appui. Ces rencontres sous forme d'interviews, ont permis aux responsables de mettre en exergue les difficultés rencontrées lors de leur mission d'encadrement. Parmi ces contraintes on notera le financement, l'éloignement des sièges par rapport aux centres des chefs-lieux, rendant tout déplacement des porteurs de projets difficile. Enfin les gestionnaires de ces incubateurs n'ont pas la formation entrepreneuriale requise pour insuffler une dynamique réelle d'encadrement des porteurs de projets.*

**Les mots clés :** *Structures d'appui, accompagnement, création PME/PMI, financement, performance.*

**Abstract :**

*The interest in examining the situation of business nurseries and support centers as incubators, supervising SMEs/SMIs, is to know to what extent these local structures have enabled project leaders to resolve all the difficulties encountered during their businesses. To do this, we favored field work by organizing direct meetings with the officials in charge of these structures at the level of the chief towns of eastern Algeria. Chief towns bringing together both a business nursery and a support center. These meetings, in the form of interviews, allowed managers to highlight the difficulties encountered during their management mission. Among these constraints we note financing, the distance of the headquarters from the centers of the chief towns, making any movement of project leaders difficult; Finally, the managers of these incubators do not have the entrepreneurial training required to instill a real dynamic of supervision of project leaders.*

**Key words:** *Support structures, mentoring, SME/SMI creation, financing, efficiency*

الملخص:

الغرض من تقييم وضعية المشاتل ومراكز الدعم كحاضنات مؤطرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هو معرفة الى أي مدى سمحت هذه المراكز المحلية لحاملي المشاريع بحل المشاكل التي يواجهونها. لذلك فضلنا العمل الميداني من خلال اجراء مقابلات مباشرة مع مديري هذه المراكز ، المتواجدة على مستوى الشرق الجزائري والتي تضم في نفس الوقت مشاتل ومراكز دعم. سمحت هذه اللقاءات والتي تمت في شكل مقابلات شبه مهيكلة لمسيري الحاضنات بعرض الصعوبات التي يتعرضون لها عند آدائهم لمهامهم المتعلقة بالتأطير وتمثل هذه المعوقات في: التمويل، بعد المقر عن وسط المدينة، مما يصعب على حاملي المشاريع التنقل الى مقر المركز، عدم تمتع مسيري الحاضنات بمستوى مقاولاتي يسمح لهم بإرساء ديناميكية حقيقية لمرافقة حاملي المشاريع.

الكلمات المفتاحية: مراكز الدعم، المرافقة، انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التمويل، الأداء.

## 1- Introduction :

" Le monde d'aujourd'hui marque le pas d'un passage d'une économie managériale à une économie entrepreneuriale ". Ce passage qualitatif s'observe dans la plupart des pays émergents. Si pour l'économie managériale, la performance de l'entreprise est évaluée selon sa taille, les économies d'échelle et l'innovation ; l'économie entrepreneuriale, par contre, est définie comme une économie où la performance économique est synonyme de l'émergence d'entreprises innovantes. (Andrets et Turik :2000 et 2001). [1]

Dans ce contexte, le processus d'accompagnement a permis aux entreprises accompagnées d'asseoir une durée de vie plus conséquente à celles n'ayant pas pu être encadrées. C'est pourquoi, il est devenu l'enjeu majeur des politiques publiques qui permet à toute entreprise de concrétiser son projet de développement.

À l'instar des Etats industrialisés, les pays en développement ont fait de l'accompagnement entrepreneurial le moyen incontournable dans la création et le développement des PME/PMI, innovantes, compétitives, répondant non seulement aux besoins du marché national, mais pouvant aussi se positionner sur les marchés internationaux. L'Algérie, à l'instar de beaucoup de pays émergents, a pris conscience de la nécessité d'orienter son économie vers la création et le développement des PME/PMI afin d'assurer une croissance économique viable en dehors du secteur des hydrocarbures dont elle est largement dépendante.

Au regard de cette nouvelle orientation, Il s'agira pour nous, dans le cadre de cet article, de voir dans quelle mesure, l'arsenal juridique, institutionnel et financier mis en place par les pouvoirs publics a permis d'assurer l'émergence des PME/PMI viables et pérennes. En d'autres termes, la création de pépinières et centres de facilitation, appelés aujourd'hui, centres d'appui, comme formes d'accompagnement entrepreneurial ayant pour objectif d'accompagner les porteurs d'idées de projets à créer leurs propres entreprises, ont-ils atteint les objectifs pour lesquels ils ont été créés ? Ou au contraire, existe-t-il des contraintes qui entravent l'activité de ces structures dans l'accomplissement de leur mission ? Il s'agit donc de savoir jusqu'à quel point peut-on considérer ces structures comme formes d'accompagnement entrepreneurial réussies ?

C'est à ces interrogations que l'article en question tente de répondre et ce, à travers une étude de cas, ayant pour terrain d'enquête quatre (04) structures d'appui dans l'Est Algérien. Le choix de ces wilayas n'est pas fortuit. Sur les six wilayas de l'Est ayant connu une implantation des structures d'appui comme formes d'accompagnement entrepreneurial, seules ces 04 wilayas regroupent à la fois des pépinières et des centres d'appui.

Pour ce faire, nous avons privilégié comme technique de collecte de l'information, l'entretien semi-directif. L'entretien s'adressait exclusivement aux directeurs en charge de ces structures et portait principalement sur des questions semi-ouvertes qui sont décrites lors de la partie consacrée à la méthodologie adoptée, qui s'est appuyée sur le dépouillement des interviews enregistrées avec chaque responsable. Nous avons conforté cette étude par l'examen de deux bilans d'activités de deux structures d'appui sur quatre et ce sur une période de neuf années, période couvrant leur activité depuis le début de leur création jusqu'à aujourd'hui.

**L'article, objet de cette contribution s'articulera autour des points suivants :**

- Dans une première phase, nous présenterons de manière succincte les recherches ayant mis l'accent sur l'accompagnement des entreprises et l'aspect multidimensionnel de la performance des structures d'appui. Cette partie ne constitue nullement un simple exercice d'exégèse. Elle est présentée parce qu'elle nous permet de sérier les indicateurs choisis pour vérifier la pertinence d'un modèle servant de cadre théorique dans l'analyse liée à l'accompagnement des initiateurs de projets et de création d'entreprises.

- Dans une seconde partie, il sera également question de faire le point des travaux académiques réalisés, cette fois ci, en Algérie, qui ont surtout mis l'accent sur les

Incubateurs ayant pour objet la constitution d'une start-up dans les (NTIC) à l'image du cyber-parc de Sidi Abdallah, D'Oran etc....Peu de travaux se sont, par contre intéressés aux structures d'appui publiques dont la mission reste exclusivement la création et l'accompagnement des PME/PMI et leur insertion dans le tissu économique local, objet de notre étude.

- La dernière partie portera sur la méthodologie ainsi que la technique utilisée pour le recueil d'informations.

En conclusion de cet article, il sera surtout question, d'une synthèse des limites objectives qui ont apparus lors de cette étude. Limites qui conduiront à être reformulées comme nouvelles pistes de recherche dans un domaine peu exploré en Algérie.

## **2- Synthèse des travaux sur l'accompagnement entrepreneurial en Europe**

Les années 50 sont considérées comme les années ayant permis l'émergence des premières structures d'accompagnement, à l'image de La Batavia Industrial Center (1959). Ce n'est qu'en 1958 que la National Business Incubator Association (NBIA) a été créée. Ses structures sont localisées exclusivement dans le nord du pays. Leur développement s'accélère dans les années 90 avec la montée de l'économie entrepreneuriale. [3]

La première étude est apparue en 1984 (Temali et al). Elle a porté sur les différentes typologies et caractéristiques des incubateurs d'entreprises aux Etats Unis. Cambell et al (1985) ont consacré leur travail à l'explication de la démarche de fonctionnement d'un incubateur. Durant la même année Gartner (1985) conceptualise le phénomène entrepreneurial en mettant l'accent sur l'individu, son projet, l'entreprise créée et l'environnement dans lequel se déroule le processus. Brooks (1986) a mis l'accent sur la notion d'incubateur et le processus d'incubation, alors que Allenet et Weinberg (1988) se sont surtout intéressés à la survie des incubés, tandis que Spitzer et Ford (1998) sur l'interaction entre le responsable de l'incubateur et l'incubé. Schuyler (1997) quant à lui, considère l'incubateur comme un fournisseur de services aux jeunes entreprises. Durant les années 90 Mian (1994,1995,1997) s'est intéressé aux incubateurs de haute technologie et à l'évaluation de l'efficacité des incubateurs universitaires ; il propose, à cet effet, un ensemble de variables pour évaluer l'efficacité des incubateurs universitaires.[4] Les travaux de Rice et Sundarajan (2004) ont porté sur la qualité des services proposés par les incubateurs. D'autres travaux, notamment ceux de Colombo et Delmastro (2002), de Penna (2004), Bollingtoft (2005) ont examiné la capacité des Incubateurs à mettre en relation les incubés avec divers réseaux.

Le groupe de chercheurs constitué par Chabaud, Messghem et sammut (2010), a quant à lui, mis l'accent sur l'évaluation de la performance des incubés, en utilisant le Modèle du balanced scorecard Initié par Kaplan et Norton (1998-2001).

Dans d'autres travaux (2014) [5], ils se sont évertués à mesurer la performance des incubateurs, en proposant un modèle de mesure multidimensionnel. Dubard, Barbosa et Duquenne (2016) ont travaillé sur la relation accompagnant/ porteur de projet ; Eveleens et al (2017) sur la performance des start-up incubées, Hentic Gilberto et Berger Douce (2017) ont traité la question du processus d'accompagnement dans l'acte de création d'entreprise. Hichri Yami Givry et M'Chirgui (2017) ont quant à eux, analysé le rôle des pépinières dans l'accompagnement des entreprises dans un pays du Maghreb : la Tunisie. Enfin Julien Cusin (2017), a porté son regard sur le rôle que peut accomplir un accompagnateur externe à aider tout entrepreneur débutant à dépasser les échecs subis et l'orienter pour rebondir de nouveau. [6]

Compte tenu de l'exposé présenté, ci-dessus, relatant les recherches sur les incubateurs en Europe, il apparaît clairement que les travaux sur le processus entrepreneurial, à travers ses structures d'accompagnement, couvrent une réalité complexe due à la multiplicité des indicateurs et paramètres pris en compte dans l'approche de la question. Il en ressort de cette présentation le constat suivant : toute recherche sur le processus d'incubation pour être complète et fiable, doit prendre en considération l'ensemble des indicateurs, variables et paramètres, cités par les différents auteurs évoqués ci-dessus. Il s'agira pour nous de privilégier, dans une recherche ultérieure, l'analyse multidimensionnelle tout en élargissant l'étude, non seulement aux pépinières et centres d'appui, mais aussi aux incubateurs universitaires, incubateurs privés, cyber parcs et technopoles. En plus des dimensions classiques économiques et de satisfaction, il y'a lieu d'intégrer les indicateurs liés au processus d'accompagnement et d'apprentissage.

### **3- Etat de la recherche sur l'accompagnement entrepreneurial en Algérie**

Nous n'avons pas la prétention de procéder à une présentation exhaustive de l'ensemble des travaux consacrés à la question. Ceux exposés dans cette partie, illustrent plutôt la direction suivie par les chercheurs en Algérie. Les travaux académiques réalisés dans ce domaine, ont porté principalement sur l'entrepreneuriat en Algérie, de façon générale. Par contre, rares sont ceux qui se sont intéressés aux pépinières et aux centres d'appui publics dont la mission principale demeure la création et l'accompagnement des PME/PMI et leur insertion dans le tissu économique local, objet de notre étude. Parmi les travaux consacrés à l'accompagnement entrepreneurial en Algérie, il y-a ceux qui se sont intéressés à la réalité de l'entrepreneuriat et la manière dont il est perçu en s'appuyant sur le modèle de Williamson (2000) qui met l'accent sur le niveau d'encastrement social, l'environnement institutionnel, la gouvernance des relations contractuelles et enfin l'allocation des ressources. (Guechtouli.2014)[7]. L'étude montre bien les difficultés et les contraintes que rencontre l'entrepreneur, difficultés principalement liées aux modalités de financement et à l'encadrement peu formé dans le domaine managérial des projets. Un tel état de fait, rend le dispositif créé par les pouvoirs publics, pour faciliter les démarches de l'entrepreneur, peu enclin à être efficace dans la réalité. Une telle situation est illustrée par le rang qu'occupe l'Algérie dans le ranking de la banque Mondiale. Elle passe de la 116<sup>ème</sup> place en 2007 à la 148<sup>ème</sup> place en 2012. D'autres

travaux, ont quant à eux, mis en exergue les difficultés auxquelles font face les incubés. Il s'agit notamment des pesanteurs bureaucratiques et du manque de financement et ce, malgré l'existence d'un fonds de financement appelé FAUDIC, destiné au financement des projets rentrant dans le cadre de l'ANTP. [8] (M.Djelti et B.Chouam 2017), (Brahiti et Haddad. 2017) [9]. L'état des lieux qui en est fait de l'accompagnement entrepreneurial, ainsi que le bilan de l'activité d'accompagnement, montre ou ne peut mieux, sa faiblesse qui n'a pas permis d'atteindre les objectifs assignés par les pouvoirs publics de créer 1 million d'entreprises en 2020. (Harrar.2020) [10]. La réunion de conditions favorables au développement de l'entreprise n'est pas chose aisée. Il faudra d'abord une adaptation à un accompagnement entrepreneurial qui réunit les conditions suivantes : l'adaptation des projets aux réalités nationales et aux écosystèmes spécifiques de manière à assurer la pérennité de l'entreprise. Ceci passe également par la nécessité de former ces entrepreneurs dans le domaine du management. Enfin, la levée de l'entrave financière constitue l'obstacle majeur au développement de l'entreprise.

Les études précédemment citées renvoient au même constat : la majorité des études se focalisent sur les incubateurs TIC, tandis que les structures d'appui locales restent les parents pauvres de la recherche en Algérie.

**Quel est le dispositif institutionnel mis en place, à cet effet, pour l'encadrement de ces structures et les missions qui lui sont conférées pour la création et l'accompagnement des PME/PMI ?. C'est ce que nous allons examiner dans la troisième partie de cet article.**

#### **4- Textes réglementaires régissant les structures d'appui :**

La volonté affichée par les pouvoirs publics dans la mise en place d'une économie basée sur le développement des PME/PMI, comme moteur de la croissance, apparaît clairement dans la publication d'une flopée de textes réglementaires régissant les structures d'appui et créés à l'effet de faciliter l'accompagnement des porteurs de projets. Ces structures sont connues sous l'appellation de pépinières d'entreprises et centres de facilitation, dénommées également incubateurs. Leur statut ainsi que les missions qui leur sont conférés sont définis dans l'article 12 de la loi n°1-18 du 12 décembre 2001. Les Etablissement créés à cet effet sont des EPIC, dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière. (cf de la loi n°11-18 du 12 décembre 2001.Art12). Il est également créé d'autres établissements à caractère administratif (EPA) (Décret N° 03-79 du 25 février 2003) .[11] à l'image des centres de facilitation. L'objectif de leur création est de permettre la réduction des délais de création. La mission du centre de facilitation diffère de celle d'une pépinière qui a pour vocation d'être une structure d'accueil et d'hébergement des porteurs de projets. Elles sont par contre considérées toutes les deux,

comme des incubateurs de développement économique local. [12] Ce sont, par contre, deux structures complémentaires. L'une a pour rôle d'offrir toutes les commodités dont le porteur de projet aura besoin : « bureaux, internet et fax, en plus des formations, réseautage, aide au financement, coaching, conseils, et motivation ». Le centre de facilitation, par contre, a pour but d'accompagner l'entrepreneur après la création de son entreprise. D'autres textes et décrets sont venus améliorer l'environnement des pépinières et centres d'appui par la création de nouvelles instances. Ainsi l'article 17 de la loi 17.01 correspondant au 10 Janvier 2017, stipule une nouvel Etablissement public appelé Agence. Il s'agit en fait, de la création d'un compte d'affectation spécial à l'effet d'assurer les dépenses de fonctionnement de l'agence (Compte d'affectation spécial n°302-124). L'article 20 de la même loi, mentionne la création de structures locales rattachées à l'agence dénommée centre d'appui et de conseil.

Quant aux rôles et missions dévolus aux pépinières et centres d'appui, ils sont définis dans le chapitre 3 bis du décret exécutif n°18-170 correspondant au 26 juin 2018. Pour la commodité de l'exposé et afin de rendre la lecture de l'article aisée nous orientons le lecteur vers le décret mentionné ci-dessus afin de s'enquérir des différentes missions et rôles de chacune de ses structures.

Au regard des textes présentés ci-dessus définissant les rôles et les missions conférés aux instances créées à l'effet de faciliter le processus de création des PME/PMI et leur insertion dans l'économie locale ; il s'agira de voir maintenant, dans quelle mesure cet arsenal juridique mis en place et les modifications qui lui sont apportées à chaque fois, pour une meilleure adaptation aux conditions de terrain, a permis l'émergence de nouvelles entreprises ou au contraire, ce foisonnement de textes n'est-il pas à l'origine de difficultés rencontrées par les instances en charge d'accompagner les porteurs de projets ?. Les mêmes missions sont parfois dévolues aux différentes structures, à cause de l'ambiguïté dans la définition des missions, voire d'un empiètement des prérogatives entre les différentes structures. L'enquête de terrain réalisée auprès de 04 pépinières et centres d'appui sur un ensemble de 06 créées au niveau de l'est Algérien, a permis de mettre en exergue un ensemble de difficultés auxquelles sont confrontées ces structures dans l'accomplissement de leurs missions. Elle a permis également de voir le décalage existant entre une volonté politique clairement affichée par les pouvoirs publics d'encourager la création de nouvelles entreprises, à travers les textes juridiques promulgués, ainsi que les instances de financement créées, à cet effet, et la réalité du terrain.

## **5- Méthodologie suivie et technique de recherche utilisée :**

Nous avons sciemment choisi de procéder, à une enquête de terrain ayant pour objet les 04 pépinières et centres d'appui de ces 04 wilayas et ne pas se contenter de documents statistiques officiels publiés. Nous avons utilisé la technique de l'entretien semi directif comme moyen de collecte de l'information soumis aux directeurs responsables de ces

structures. L'entretien soumis aux responsables a duré plus d'une heure trente avec chaque enquêté et a été enregistré.

Il était structuré exclusivement autour des questions suivantes :

- 1- Quelle est la différence entre la pépinière et le centre d'appui ?
- 2- Est-ce que le changement de statut juridique de la structure avec l'apparition du décret exécutif n°18-170 de 2018 a eu un impact sur votre activité ?
- 3- Quel est votre rôle en tant qu'accompagnateur ?
- 4- Comment financez vous les projets des porteurs de projets ?
- 5- Quels sont les problèmes auxquels vous avez eu à faire face en tant qu'incubateurs ?
- 6- Quels sont les problèmes rencontrés par les incubés ?
- 7- Y'a-t-il un suivi des projets après leur création ?

Lors de la passation de l'entretien, les questions posées n'ont pas toutes obtenues les réponses attendues. L'analyse de contenu ayant servi de grille de lecture, après exploitation des entretiens montre, on ne peut mieux, une contrainte d'exposer les véritables problèmes auxquels ils sont confrontés. La peur de subir des sanctions de leurs supérieurs hiérarchiques rend toute tentative d'obtenir des réponses liées aux contraintes rencontrées vaine. La question en lien avec les incubés n'a pas eu de réponse. Elle a été totalement éludée. Nous avons voulu connaître l'identité des porteurs des projets incubés dans ces pépinières, pour pouvoir situer réellement les entraves mais également préciser les facteurs de réussite dans le processus d'accompagnement s'ils existent. Nos tentatives n'ont pas abouti malgré notre insistance. L'information sur l'identité des incubés est essentielle dans un tel travail. Elle nous aurait permis d'élargir notre base de sondage, pour mieux analyser l'accompagnement entrepreneurial à travers les différents acteurs « incubateurs et incubés ». Les limites de cette recherche sont principalement d'ordre informationnel, le refus de mettre à notre disposition des informations en lien avec le sujet ( Bilan d'activité, Nombre de porteurs de projets incubés, leur insertion dans l'économie locale) limite la portée de ce travail pour dégager un échantillon représentatif de l'ensemble des pépinières et centres d'appui à l'échelle nationale.

La retranscription des entretiens, ainsi que l'analyse qui en est faite nous a permis d'organiser les réponses des enquêtes selon les thématiques ci-après :

### **5-1 Changement de statut juridique et impact sur l'activité des pépinières :**

Au départ, les pépinières étaient régies par le décret exécutif n°3-78 du 25 février 2003. Elles avaient le statut d'EPIC, c'est-à-dire d'établissement public à caractère industriel et commercial, alors que les centres d'appui dénommés centres de facilitation avaient le statut



d'EPA (établissement public à caractère administratif). Si le statut des pépinières leur permettait de jouir de l'autonomie financière et d'une plus grande liberté d'action, les centres d'appui jouissaient chaque année d'un montant d'un million de dinars alloué annuellement par l'ANDPME (Agence Nationale de Développement de la PME) et destiné à la fois à prendre en charge les dépenses liées à leurs activités, mais aussi à faire appel aux formateurs pour initier ceux portant un projet aux règles de gestion. Les modifications survenues avec le décret exécutif n°18-170 du 26 juin 2018 rendant ces structures comme des établissements publics à caractère spécifique dépendant entièrement de l'ANDPMEPI (Agence Nationale de Développement de la PME et de la Promotion de l'Investissement) n'ayant aucune autonomie financière a énormément ralenti l'activité de ces structures. Car en plus des trois années de la COVID 19, où aucune activité n'a été enregistrée, l'absence de moyens de financement n'a fait qu'aggraver la situation. En témoignent les propos tenus par les responsables lors de l'entretien :

« Nous bénéficions aujourd'hui d'une somme de 200000 DA annuellement, soit 20% de ce qu'on nous allouait avant. Il nous est impossible de payer nos factures d'électricité, d'eau et d'internet dont nos incubés ont besoin ». À noter que certaines structures que nous avons visitées sont sans internet et électricité depuis déjà 03 mois.

Quant à l'appel aux formateurs, en matière de coaching et de formation managériale, la réponse était : « avant le changement de notre statut, nous faisons des formations continues à nos jeunes incubés. Nous pouvions nous permettre de payer ces formations, mais aujourd'hui, on peine à payer nos factures ; ajoutant à cela nos prestations de services qui sont fixées à des prix symboliques. Des bureaux dotés d'ordinateurs, de fax et d'internet, sont loués à 7000 dinars ; des revenus faibles qui ne couvrent pas nos frais ».

## **5-2 Emplacement des structures d'appui : « des externalités positives vers des externalités négatives »**

En se rendant sur les lieux, nous étions surtout frappés par l'éloignement des structures d'appui des chefs lieux de wilayas. Elles sont implantées parfois à 30 ou même 50 Kms du centre. Les propos tenus par les responsables lors des entretiens concernant l'implantation de ces structures : « l'implantation était dédiée et devait se faire dans des zones industrielles ou commerciales afin de créer un partenariat entre les incubés et les entreprises implantées dans ces zones industrielles ; mais ce ne fut pas le cas. La culture entrepreneuriale est très réduite dans un pays comme l'Algérie. Il est difficile de convaincre les entrepreneurs de créer une quelconque relation avec les jeunes porteurs de projets, ce qui a non seulement fait échouer plusieurs projets par manque de moyens de financement, mais aussi décourager les porteurs d'idées de projets, essentiellement les étudiants, à faire le déplacement pour se rendre au niveau de nos structures ».

En dehors de l'éloignement des structures, ce sont les centres d'appui qui posent problème. Il s'agit de très grandes bâtisses vides, désaffectées où personne n'y est affecté,

ni membres d'incubateurs ni incubés. Tout se passe au niveau de la pépinière, au point où nous nous demandions pourquoi avoir investi dans la construction de tels bâtiments qui, jusqu'à aujourd'hui, sont demeurés inoccupés. L'ambiguïté quant au rôle et missions de chaque structure a été rapportée de la manière suivante par les responsables des centres d'appui : « nous ne comprenons pas la création des centres d'appui, puisque les pépinières remplissent largement leurs missions d'hébergement et d'accompagnement des porteurs de projets une fois leurs entreprises créées. Nous sommes en attente du nouvel organigramme et ce, depuis 4 ans, qui devait nous être transmis par l'agence, pour nous préciser de manière effective la mission de chaque structure, mais toujours rien. Nous ne savons pas le rôle du centre d'appui par rapport à la pépinière »

### **5-3 Degré des Compétences du personnel exerçant au sein des Incubateurs**

Les recherches évoquées précédemment dans les chapitres consacrés à la revue de la littérature, ont largement montré que les projets arrivés à leur terme sont surtout le résultat des incubateurs ayant un personnel caractérisé par un niveau de compétences et de formation élevé. Dans cette étude nous avons porté notre regard sur le niveau de formation requis par les membres et les conditions ayant présidé à leur recrutement au sein de ces structures. La majorité des membres sélectionnés sont détenteurs d'une licence acquise après 4 années d'études universitaires, le reste a obtenu un master, soit 05 années d'études. Il s'agit d'une formation généraliste n'ayant pas de lien à proprement parlé, avec l'entrepreneuriat ou le management. L'absence de véritables consultants ayant déjà eu une expérience professionnelle dans d'autres entreprises, au sein de ces instances, ne permet réellement pas d'assurer un véritable accompagnement. Un tel état de fait s'est accentué pendant la période de la COVID19. À cela s'ajoute la désaffection de beaucoup de formateurs ayant choisi un autre lieu de travail plus attractif et plus rémunérateur. Ceux qui sont restés se sont vus obligés de jouer 2 à 3 rôles au sein de la structure par manque d'encadrement. Le manque de personnel qualifié a contraint les responsables de ces structures de recruter du personnel jeune et sans qualification inscrit à l'ANEM (agence nationale de l'emploi).

Le cri de détresse d'un responsable illustre parfaitement l'état de déliquescence qui caractérise ces structures « comment voulez-vous former de futurs entrepreneurs, si les formateurs en question ne sont pas formés pour une telle mission ? ». Quant à la question du type de formation assurée, la réponse fut : « la formation essentielle consiste à apprendre aux incubés les étapes à suivre pour la création d'une entreprise, allant du Business Model, à l'enregistrement de l'entreprise au niveau du CNRC<sup>1</sup> et la création de leurs entreprises quand cela est possible ».

---

<sup>1</sup> Caisse nationale de registre de commerce

Le constat que nous pouvons déjà établir est que le manque de formation et de coaching réduit considérablement la réussite de ces entreprises une fois créées. Le plus important n'est pas tant la concrétisation d'un projet, mais comment lui assurer la pérennité dans le moyen et le long terme, face à un environnement économique en perpétuel fluctuation.

#### **5-4 Rôle des réseaux dans la réussite des projets incubés :**

L'échec patent des projets ne résulte pas de l'idée du projet en question. Il est souvent lié à un problème de financement. Les pépinières éprouvent des difficultés à développer un réseau à même de mobiliser des financements pour les projets hébergés en dehors des organismes publics créés à cet effet : « Banques publiques, CNAC, ou l'ex ANSEJ ». Pour obtenir le financement désiré ces dernières doivent faire appel à ces organismes en essayant de les convaincre de la fiabilité du projet et de sa valeur ajoutée future au niveau local.

Le choix est porté généralement sur les projets à finalité locale pour que les pépinières concernées soient sûre de bénéficier d'un financement. Les réseaux des pépinières publiques sont des réseaux locaux et peu variés. Ajoutons à cela, la réticence des opérateurs économiques à financer de nouveaux projets.

#### **5-5 Université Lieu de création et d'hébergement des Incubateurs :**

Les dernières années ont vu l'émergence d'incubateurs universitaires au sein des universités, grâce à l'encouragement de l'état qui a mis en place tous les moyens nécessaires à leur réussite, à savoir la formation des formateurs (TOT)<sup>2</sup>, la mise en place d'un comité national d'évaluation, de coordination et du suivi de l'innovation et l'entrepreneuriat universitaire, la création d'un fonds spécial pour le financement et la faisabilité technique des projets et ce jusqu'au prototypage. Un ministère de l'économie de la connaissance, des start-up et des micros entreprises a été créé afin de pouvoir coiffer l'ensemble des actions à même de donner un nouveau souffle à l'émergence d'une croissance économique fondée sur la PME/PMI et la création de start-up innovantes. Il s'agit d'actions coordonnées et conjointes entre le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique et le ministère de l'économie de la connaissance, des start-ups et des micro-entreprises. Malgré les éléments positifs constatés dans les actions conjuguées des deux ministères pour encourager le développement entrepreneurial, il reste cependant à régler la situation des pépinières sous tutelle d'un autre ministère, en l'occurrence le Ministère de l'industrie et de la production pharmaceutique qui éprouvent d'énormes difficultés dûes au manque de financement dont ils font l'objet, Elles se voient, aujourd'hui marginalisées en comparaison à d'autres incubateurs qui canalisent les étudiants en leur fournissant un

---

<sup>2</sup> Training of Trainers

meilleur encadrement et en leur garantissant le financement de leur start-up ou micro entreprises. Cette situation a été confirmée par ceux qui sont en charge de la gestion des pépinières : « les étudiants ne voient plus l'intérêt de se déplacer aux pépinières, puisque les universités leur offrent tous les moyens nécessaires dont ils ont besoin ».

**5-6 Essai d'analyse de quelques indicateurs d'activités et confirmation des constats relevés précédemment :**

En plus de l'entretien semi directif réalisé auprès des directeurs des incubateurs, il nous fallait examiner les bilans d'activités des pépinières afin d'affiner davantage notre étude. Nous n'avions pu obtenir que deux bilans sur quatre. Le refus des deux directeurs de mettre à notre disposition leurs bilans d'activité a confiné l'analyse, à la comparaison de deux bilans seulement. L'examen de ces bilans laisse apparaître de fortes similitudes entre les deux. Afin d'éviter d'éventuelles sanctions aux responsables qui ont bien voulu mettre à notre disposition les informations, s'agissant d'un travail académique, on nommera une des structure A et l'autre B.

**Tableau 1 : Bilan d'activité de la structure A**

années	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Nombre de projets hébergés	13	13	12	14	12	6	0	4	11
Nombre d'entreprises créées	3	5	2	5	3	0	0	2	3
Nombre d'entreprises créées / Nombre de projets hébergés	23.07%	38.46%	16.66%	0.35%	0.25%	0	0	0.5	27.27%

*Source : direction de la structure d'appui A*

Quel constat pouvons-nous faire au regard des chiffres présentés dans ce tableau. Il est à noter que le nombre maximal de projets hébergés par année n'a pas dépassé les 14 projets (année 2017) et seulement 5 entreprises ont été créées la même année. Le nombre de projets hébergés est limité par le nombre de bureaux dont dispose chaque structure et ne correspond pas au nombre de porteurs de projets qui se présentent au niveau des pépinières. L'autre remarque à relever est que le nombre d'entreprises créées reste faible par rapport au nombre de projets hébergés. Les facteurs invoqués ayant entravé l'activité d'accompagnement de ces structures peuvent être résumés comme suit : projets non maturés et abandonnés, l'absence du foncier, les correctifs apportés aux textes régissant ces établissements après 2018 où l'on note un ralentissement effarant de l'activité de la structure d'appui. Cette période correspondait également à l'apparition de la pandémie Covid19.

**Tableau 2 : Bilan d'activité de la structure B**

années	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Nombre de projets hébergés	11	14	16	18	16	13	05	11	12
Nombre d'entreprises créées	11	08	08	11	08	07	02	05	04
Nombre d'entreprises créées / Nombre de projets hébergés	100%	57.14%	50%	61.11%	50%	53.84	40%	41.66%	33.33%
Nombre de séances de formation <sup>3</sup>	11	23	22	25	37	11	09	02	01
Projets ayant bénéficiés d'un autofinancement	3	5	14	17	11	9	6	16	16
Projets ayant bénéficiés d'un financement bancaire	11	5	9	7	5	2	2	-	-
Projets ayant bénéficiés d'un financement d'organismes publics	14	14	13	8	5	4	05	-	-
Journées de sensibilisations organisées par la pépinière	09	05	08	07	06	04	01	-	-

*Source : direction de la structure d'appui B*

La comparaison entre les deux structures laisse apparaitre de meilleurs résultats au niveau de la structure B: plus de projets hébergés (18 en 2017) et plus d'entreprises créées. Avant l'année 2018 le nombre d'entreprises créées par rapport aux projets hébergés a dépassé les 50%, mais après l'année 2018 un ralentissement de l'activité de la structure est observé. Les projets de la structure B ont été entièrement financés par les porteurs de projets durant l'année 2021-2022. L'apport des institutions bancaires et organismes publics en termes de financement est insignifiant, voire inexistant. Il s'agit, dans la plupart des cas, d'un autofinancement.

<sup>3</sup> Les formations portées uniquement sur les étapes de création d'une entreprise, et l'étude du marché et la l'élaboration d'un business plan.

L'autre remarque à faire est que l'année 2014 a vu le financement par les banques de l'ensemble des projets hébergés. Cet engagement financier a eu pour résultat l'émergence de 11 entreprises créées, soit l'ensemble des projets hébergés. L'intervention de professionnels en charge de la formation a connu également un ralentissement après l'année 2018. De 37 séances assurées en 2018 à seulement une séance en 2021. La raison principale évoquée reste l'absence de moyens financiers dont disposent les structures pour mener une formation en management et en finances aux porteurs de projets. Celles-ci restent indispensables pour assurer une bonne gestion aux futures entreprises. Le même constat relevé dans le tableau A peut être fait pour le tableau B : le nombre d'entreprises créées par rapport aux projets hébergés reste faible. Ceci s'explique par les difficultés que rencontrent les pépinières surtout par rapport au financement. La baisse d'activité après l'année 2018, est dûe essentiellement au changement du statut juridique des pépinières. Leur perte d'autonomie a considérablement ralenti leur activité, aggravée ainsi par la pandémie de la covid19. Il y-a lieu de noter qu'aucun suivi n'est réalisé auprès des entreprises créées après leur création. Il devient donc difficile d'apprécier la pérennité de ces entreprises, qui est considérée comme un indicateur clé de la performance des incubateurs.

## **6-Conclusion :**

Au terme de cet article, que faut-il conclure ? Au-delà d'un constat largement décrit dans les chapitres précédents mettant en exergue l'ensemble des contraintes auxquelles sont confrontées ces structures d'appui, il apparait clairement, dans cette étude, l'absence d'indicateurs de performance liés aux incubés. La rétention de l'information en lien avec leurs profils, le type des projets soumis aux structures d'hébergement, la perception des incubés du taux de satisfaction vis-à-vis des formations reçues et de l'accompagnement apporté par les incubateurs, enfin la viabilité et la pérennité des projets réalisés durant ces dernières années. Autant d'indicateurs de performance qui nous auraient permis d'analyser l'optimisation du processus d'incubation des structures d'appui locales par la prise en compte des incubateurs et incubés dans leur relation dialectique. Une telle démarche aurait facilité, la réponse aux questions suivantes : les missions conférées aux structures d'appui locales ont-elles atteint leur objectif dans l'accompagnement des porteurs de projets ? Comment le processus interne facilite-il l'activité d'incubation ? Le processus d'incubation diffère-t-il d'un projet à un autre ? Enfin comment les incubés perçoivent-ils la relation qu'ils entretiennent avec les responsables en charge des incubateurs ?

De tels questionnements auront le mérite de déconstruire une démarche officielle fondée sur une simple présentation statistique des réalisations. La prise en compte, d'un acteur essentiel, totalement occulté, à savoir les Incubés, permettra, sans nul doute, à la recherche d'aboutir à des conclusions dont la pertinence amènera les pouvoirs publics ainsi que les responsables en charge de la gestion de ces structures d'apporter les correctifs nécessaires.

C'est ce à quoi nous nous attèlerons dans le cadre d'un nouveau travail de recherche que nous avons déjà initié et qui fera l'objet d'autres articles futurs .Il s'agit là, d'un domaine de recherche peu exploré par nos chercheurs universitaires et qu'il y'a lieu d'encourager nos étudiants doctorants de réaliser leurs thèses dans le domaine de l'entrepreneuriat.

## **La bibliographie :**

### **Articles :**

- ✚ Abdelouahed Jittou, Razane Chroqui. 2020. *Evaluation de la performance des incubateurs d'entreprises : vers une revue de littérature systématique. International Journal of Accounting, Finance, Auditing and Economics. Volume 1, Issue 3 ( Novembre 2020). Pages 73-90*
- ✚ Benjamin Vedel, Eric Stéphan. *Peut-on améliorer les indicateurs de performance des incubateurs. 2011. Revue Entreprendre et Innover, n°9-10. Page 89-96. ISSN 2034-7634. ISBN 978280416889. DOI 10.3917/ENTIN.009.0089*
- ✚ Brahiti Ibtissem, Mansouri Fatma Zohra , Hadda Fatma Zohra. (2017). *Evaluation des Dispositifs d'aide à la création d'entreprises en Algérie. Revue Algérienne d'Economie et Fiances, Volume4, N°1, P7-19.*
- ✚ Chaffik Bakkali, Karim Messeghem et Sylvie Sammut. *La performance de l'incubatrice : proposition et validation d'un modèle de mesure multidimensionnel. 2014p152 Revue Internationale PME, volume 27, numéro 3-4*
- ✚ Chaffik Bakkali, Karim Messghem and Sylvie Sammut. 2013. *Pour un outil de mesure et de pilotage de la performance des incubateurs. Management International. Volume 17. N°3, printemps2013. ISSN 1206-1697(print), 1918-9222 ( digital)*
- ✚ Djelti Mohamed, Chouam Bouchama, Kourbali Baghdad. 2016. *Revue algérienne d'économie et gestion, Volume 9, Numéro1, pages 102-127. Dépôt légal :894-2004, ISSN : 1112-1335*
- ✚ Jeau-Michel Degeorge : *De la diversité du processus d'accompagnement entrepreneurial vers une meilleure complémentarité, 2017, p7-15. Revue de l'entrepreneuriat 2017/2 (vol16).*
- ✚ Karim Messghem, Sylvie Sammut, Didier Chabaud, Camille Carrier et Roy Thurik. *L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de levier de performance, 2013, p1. Management international, Volume 17, numéro 3 printemps 2013, P65-71 ISSN 1202-1697, DOI <https://doi.org/10.7202/1018267ar>.*
- ✚ Kouraiche Nassira, *Le rôle de l'écosystème de l'accompagnement Entrepreneurial dans la promotion de l'entrepreneuriat en Algérie, 2019. Les Cahiers du CREAD, Volume 34, N°2, pages 75-106. ISSN :1012-0009*
- ✚ Ryma KICHOU, Selim OUALIKENE (2021), *Les Clusters et les Incubateurs Comme Fondements de la Dynamique D'innovation dans L'économie Numérique. Journal Economie Elbashaer. Volume 7, N°3. PAGES 892-908.ISSN :2437-0932*
- ✚ Sabeha Harrar (2021) : *Écosystème D'accompagnement Entrepreneurial en Algérie: Etat des Lieux. Revue ABAAD Iktissadia. Volume 11.N°1. Pages 391-418. ISSN :1112-8062*

### **Textes juridiques :**

- ✚ *Décret exécutif n° 03-78 du 24 Dhou El Hidja 1423 correspondant au 25 février 2003 portant statut-type des pépinières d'entreprises.*



- ✚ Décret exécutif n° 03-79 du 24 Dhou El Hidja 1423 correspondant au 25 février 2003 fixant la nature juridique, les missions et l'organisation des centres de facilitation des petites et moyennes entreprises.
- ✚ Décret exécutif n° 20-331 du 6 Rabie Ethani 1442 correspondant au 22 novembre 2020 modifiant et complétant le décret exécutif n° 18-170 du 12 Chaoual 1439 correspondant au 26 juin 2018 fixant les missions, l'organisation et le fonctionnement de l'agence de développement de la PME et de la promotion de l'innovation
- ✚ **Sites internet :**
- ✚ Serge Francis Simen, Gérol Sylvère Nganafeï, comment influencer positivement le succès des incubateurs universitaires de start-up technologiques ?, (Avril, 2018), P6. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01785627>
- ✚ Widad Guechtouli, Manelle Guechtouli (2014). L'enttepreneuriat en Algérie : Quels enjeux pour quelles réalités ?. <http://www.ipag.fr/fr/accueil/la-recherche/publication-wp;HTML>. Department of research, IPAG Business School

### **References:**

- [1] Karim Messghem, Sylvie Sammut, Didier Chabaud, Camille Carrier et Roy Thurik. *L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de levier de performance*, 2013, p1. *Management international*, Volume 17, numéro 3 printemps 2013, ISSN 1202-1697, DOI <https://doi.org/10.7202/1018267ar.P65>
- [2] Jeau-Michel Degeorge : *De la diversité du processus d'accompagnement entrepreneurial vers une meilleure complémentarité*, 2017, p7. *Revue de l'entrepreneuriat* 2017/2 (vol16), pages 7 à15
- [3] Karim Messghem, Sylvie Sammut, Didier Chabaud, Camille Carrier et Roy Thurik. *OP.cit*, P1
- [4] Serge Francis Simen, Gérol Sylvère Nganafeï, comment influencer positivement le succès des incubateurs universitaires de start-up technologiques ?, (Avril, 2018), P6. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01785627>
- [5] Chaffik Bakkali, Karim Messghem et Sylvie Sammut. *La performance de l'incubatrice : proposition et validation d'un modèle de mesure multidimensionnel*. 2014p152 *Revue Internationale PME*, volume 27, numéro 3-4, 2014.
- [6] JULIEN Cusin (2017) cité dans l'article de Jean-Michel Degeorge, *OP.cit*, P10.
- [7] Widad Guechtouli, Manelle Guechtouli (2014). *L'enttepreneuriat en Algérie : Quels enjeux pour quelles réalités ?*. <http://www.ipag.fr/fr/accueil/la-recherche/publication-wp;HTML>. Department of research, IPAG Business School
- [8] Djelti Mohamed, Cgouam Bouchama, Kourbali Baghdad. 2016 *Etat des lieux des incubateurs en Algérie, cas de l'incubateur de L'inttic D'oran*. *Revue algérienne d'économie et gestion*, Volume 9, Numéro1, pages 102-127. Dépôt légal :894-2004, ISSN : 1112-1335.
- [9] Brahiti Ibtissem, Mansouri Fatma Zohra , Hadda Fatma Zohra. (2017). *Evaluation des Dispositifs d'aide à la création d'entreprises en Algérie*. *Revue Algérienne d'Economie et Fiances*, Volume4, N°1, P7-19.
- [10] Sabeha Harrar (2021) : *Écosystème D'accompagnement Entrepreneurial en Algérie: Etat des Lieux*. *Revue ABAAD Iktissadia*. Volume 11.N°1. Pages 391-418. ISSN :1112-8062.
- [11] *Journal officiel de république Algérienne*, du 25 Dhou El Hidja 1423, du 26 février 2003.p13.
- [12] Serge Francis Simen, Gérol Sylvère Nganafeï, *Op.cit*. P3