

L'accompagnement entrepreneurial dans le cadre des pépinières et centres d'appui - Une étude de cas dans L'Est Algérien
Entrepreneurial support in the frame of business incubators and support Centers - A case study in Eastern Algeria

المرافقة المقاولتية في إطار المشاتل ومراكز الدعم - دراسة حالة الشرق الجزائري

GHERRAS Nahla

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

Received: 05/08/2023

Accepted: 17/10/2023

Published: 11/11/2023

Résumé :

Le but de cet article est de faire le point sur la performance des incubateurs : « pépinières et centres d'appui » dans l'accompagnement des PME/PMI (cas de l'est Algérien). L'enquête portait sur 04 pépinières et centres d'appui sur les 06 couvrant l'est Algérien. Il s'agit des pépinières et centres d'appui des wilayas suivantes : Batna, Khenchela, Mila et Oum el Bouaghui. Le choix de ces wilayas n'est pas fortuit. Ce sont les seules wilayas qui regroupent à la fois pépinières et centres d'appui au niveau de l'Est. Des entretiens semi-directifs ont été menés auprès des responsables des Incubateurs. L'analyse des entretiens nous a permis de mettre en relief l'ensemble des contraintes et dysfonctionnements relevés lors de l'enquête et qui entravaient l'activité des structures d'appui locales « pépinières et centres d'appui » dans la création et le développement des PME/PMI dans les wilayas de l'Est, à savoir leur implantation loin des chefs-lieux de wilayas décourageant ainsi les porteurs de projets au déplacement, le manque drastique des moyens financiers entravant leur travail, le niveau de formation des gestionnaires de ces incubateurs étant en inadéquation avec une formation en Management et entrepreneuriat dont ont réellement besoin les incubés.

Les mots clés : Incubateur, Centre d'appui, Porteurs de projets, Entreprise, contraintes

Abstract :

The aim of this article is to shed light on the incubators' performance:

« Business incubators and support centers » in supporting SMEs/SMIs (case of eastern Algeria). The survey covered 04 business incubators and support centers out of the 06, covering eastern Algeria. It concerns: Batna, Khenchela, Mila and Oum el Bouaghui. The choice of these cities is not fortuitous. These are the only cities that gather both business incubators and support centers in the East. Semi directive interviews were carried out with incubator managers. Interview analysis allowed the highlight of all the constraints and malfunctions identified during the investigation and that impeded local support structure activity « business incubators and support centers » in SMEs/SMIs creation and development in the eastern cities, specifically their implantation far from the cities, thus discouraging project promoters from moving, the drastic lack of financial means hindering their work, the level of training of these incubators being inappropriate with the training in Management and entrepreneurship

that the incubatees really need.

Key words: Incubator, support center, project promoters, company. constraints

الملخص:

الغرض من هذا المقال هو تقييم أداء حاضنات الأعمال : "مشاتل ومراكز الدعم" في مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة شرق الجزائر). شملت هذه الدراسة 04 مشاتل ومراكز دعم من أصل 06 حاضنات والتي تغطي الولايات التالية: باتنة، خنشلة، ميله وأم البواقي. إن اختيار هذه الولايات لم يكن بالصادفة، وإنما تعتبر هذه الولايات الوحيدة التي تجمع بين مشاتل ومراكز دعم في الشرق. أجريت مقابلات شبه موجهة مع مديري الحاضنات حيث مكنتنا تحليل المقابلات من تسليط الضوء على جميع الصعوبات والاختلالات التي تعيق نشاط حاضنات الاعمال في إنشاء وتطوير الشركات الصغيرة والمتوسطة في ولايات الشرق، نذكر منها : بعد موقع الحاضنات عن وسط الولايات مما أدى إلى تثبيط حاملي المشاريع للتنقل ، النقص الحاد في الموارد المالية الذي يعيق عملهم ، مستوى تكوين مسيري الحاضنات الذي لا يتماشى مع تكوين في الإدارة وريادة الأعمال الذي يحتاجه المحتضنون.

الكلمات المفتاحية: الحاضنة، مركز الدعم، حاملي المشاريع، المؤسسة، القيود .

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 de bénéficier d'un taux de survie conséquent, comparé à celles qui ne le sont pas. C'est pourquoi, il est devenu l'enjeu majeur des politiques publiques et la clef de réussite de toute entreprise, tant au niveau du projet, qu'au niveau de la mobilisation des ressources.

Ainsi les pays développés n'ont guère cessé de faire 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? Où au contraire, existe t-il des contraintes qui enfreignent 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 réussi?

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) pépinières et centres d'appui des wilayas de l'Est Algérien, à savoir Batna, Khenchela, Mila et Oum el Bouaghi. 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 dans la partie dédiée à la présentation de la méthodologie suivie lors de notre enquête. Les entretiens réalisés ont duré plus d'une heure avec chaque enquêté et ont été enregistrés. Nous avons conforté cette étude par l'examen de deux bilans d'activités de deux structures d'appui sur quatre 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, il est question de faire le point sur les travaux de recherche consacrés à la performance des incubateurs dans l'accompagnement des entreprises, à travers une revue de la littérature, afin de montrer combien cet examen laisse clairement apparaître, le caractère multidimensionnel de la performance des structures d'incubation. Cet état des lieux, ne constitue nullement un simple exercice d'exégèse, il est présenté parce qu'il nous permet également, dans une perspective d'élargissement de cette étude à l'ensemble national (s'agissant d'une étude de cas) de se servir de l'ensemble des indicateurs et paramètres retenus, afin de vérifier empiriquement la pertinence d'un modèle à même d'éclairer théoriquement la problématique liée à la performance des incubateurs dans l'accompagnement des porteurs de projets et d'entreprises nouvellement créées.

- Dans une deuxième 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 orientés vers la création et le développement des start-up

dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) à l'exemple du cybers-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 troisième partie sera consacrée à la présentation du dispositif institutionnel mis en place et des missions qui lui sont conférées par les textes pour la création et l'accompagnement des PME/PMI.

- la quatrième phase sera consacrée à la partie méthodologique et à la technique utilisée pour le recueil d'informations, s'agissant d'une étude de cas représentée par 04 wilayas de l'Est sur les 6 hébergeant des pépinières et centres d'appui. Il sera également question d'exposer les contraintes et écueils rencontrés lors de notre enquête sur le terrain auprès de ces structures.

En conclusion de cet article, il sera surtout question, d'une synthèse des limites objectives qui ont véritablement réduit la portée de cette étude et des nouveaux questionnements à même d'ouvrir de nouvelles perspectives de recherche, dans un domaine peu exploré en Algérie.

1- Etat des lieux de la recherche sur l'accompagnement entrepreneurial dans le cadre des incubateurs

Les travaux menés en Europe sur l'accompagnement entrepreneurial, au départ embryonnaires, ont connu un essor sans précédent. La première structure d'accompagnement a vu le jour aux Etats Unis à la fin des années 50 (La Batavia Industrial Center en 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 et dégage quatre dimensions : l'individu, son projet, l'entreprise créée et l'environnement dans lequel se déroule le processus. Brooks nt (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.

Chabaud, Messghem et Sammut (2010) se sont intéressés particulièrement à l'analyse des besoins des porteurs de projets et à la démarche d'accompagnement, ainsi qu'à la mesure de la performance des incubés basée sur le modèle du balanced scorecard (Développé par Kaplan et Norton 1998-2001). Cette approche repose sur deux visions : la première sur la comparaison des résultats de l'organisation par rapport aux objectifs fixés, tandis que la seconde sur le processus mis en œuvre au sein de la structure, afin de favoriser l'apprentissage organisationnel. Les travaux de Chafik Bakkali, Messghem et Sammut (2014) [5] 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) se sont intéressés à la question du rôle de l'accompagnement dans l'acte de la création d'entreprise. Hichri Yami Givry et M'Chirgui (2017) ont quant à eux, traité la question de la croissance des entreprises implantées en pépinières dans le contexte d'un pays émergent : la Tunisie. Enfin **Julien Cusin (2017)** s'intéresse à la question de l'impact du rôle d'un accompagnateur externe sur le processus de la résilience (ou la capacité de l'individu à rebondir après un échec).[6]

Au regard de cette brève synthèse consacrée à la revue de la littérature et aux 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 et multiple, en raison de la diversité des angles d'approches et de variables privilégiées dans l'analyse. 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 notre objet de recherche à l'ensemble des structures dédiées à l'accompagnement, non seulement des porteurs de projets et d'entreprises nouvellement créées, à savoir les pépinières et centres d'appui publics, 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.

1- 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 et sur les incubateurs dédiés à la création et au développement des entreprises dans le domaine des TIC et du numérique. Peu de travaux, par contre, 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 auxquelles fait face l'entrepreneuriat en Algérie. Qu'il s'agisse de financement, de compétences ou de formation, les mesures mises en place semblent avoir du mal à trouver un écho dans la réalité. Malgré tous les efforts entrepris par les pouvoirs publics pour encourager et faciliter les démarches de l'entrepreneur, le rang de l'Algérie au classement de la banque mondiale n'a cessé de régresser passant de la 116^{ème} place en 2007 à la 148^{ème} 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], (Kouraiche.2018) [10]. 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 et ne semble pas satisfaire l'ambition de l'Etat d'atteindre la création de de un million d'entreprises en 2020. (Harrar.2020) [11]. La réunion de conditions favorables au développement de l'entreprise n'est pas chose aisée. Il faudra d'une part, un accompagnement entrepreneurial solide, allant de la formation d'entrepreneurs à la mise en place de moyens de financement de leurs projets et d'autre part adapter ces projets aux besoins nationaux et à des écosystèmes spécifiques de manière à assurer leur pérennité.

Les études précédemment citées renvoient au même constat : la majorité des études se focalisent sur les incubateurs TIC, les start-up innovantes et sur le développement de l'écosystème entrepreneurial en Algérie, alors 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.

1- Dispositif Institutionnel des pépinières d'entreprises et centres d'appui

Afin de faciliter la création des PME, de poursuivre leur développement et d'assurer leur pérennité, l'état a mis en place des structures d'appui connues sous le vocable de pépinières d'entreprises et centres de facilitation.

4-1 . Les pépinières d'entreprises :

L'article 12 de la loi n°01-18 du 12 Décembre 2001, définit les pépinières de la façon suivante : il peut être crée des établissements qui seront chargés de l'aide et du soutien à la PME dénommés « pépinières d'entreprise appelées aussi incubateurs. Ce sont des établissements publics à caractère

industriel et commercial, dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière (EPIC). Ces établissements sont présentés sous les formes suivantes : [12]

- a. L'incubateur : il s'agit d'une structure d'appui qui prend en charge les porteurs de projets dans le secteur des services
- b. L'atelier relais : qui prend en charge les porteurs de projets dans le secteur de la petite industrie et les métiers de l'artisanat
- c. L'hôtel de l'entreprise : prend en charge les porteurs de projets dans le domaine de la recherche

L'article 3 de la même loi précise les missions des pépinières. Ces dernières ont pour missions : d'héberger et d'accompagner les entreprises naissantes et les porteurs de projets en leur louant des locaux, en leur offrant également des prestations de services comme la domiciliation administrative et commerciale, ainsi que des conseils personnalisés.

4-2 . Les Centres de Facilitation :

Le centre de facilitation par contre, est un établissement public à caractère administratif (EPA) doté d'un conseil d'orientation et de surveillance. Il a été créé par décret N°03-79 du 25 février 2003 et a pour objectif :

- De réduire les délais de création et de créer un lieu de rencontres entre milieux institutionnels.
- De favoriser le développement des nouvelles technologies
- De diffuser les dispositifs d'aide et de soutien aux PME
- D'informer et d'orienter vers les dispositifs les plus adéquats eu égard au profil du formateur, à la nature du projet et au niveau de financement exigé (ANGEM, ANSEJ, CNAC, ANDI)¹
- D'accompagner les créateurs d'entreprises dans la réalisation des démarches administratives.
- De prodiguer conseils et coaching en management pour acquérir les fondements d'une bonne gestion.

¹ ANGEM : Agence Nationale de Gestion du Micro Crédit

ANSEJ : Agence Nationale de Soutien et à l'Emploi des Jeunes

CNAC : La Caisse Nationale d'Assurance Chômage

ANDI : Agence nationale du développement de l'investissement

Contrairement aux pépinières qui sont d'abord une structure d'accueil et d'hébergement permettant la maturation du projet, le centre de facilitation n'héberge pas les porteurs de projets et les entreprises naissantes.

Les pépinières autant que les centres de facilitation sont considérés comme des incubateurs de développement économique local, davantage préoccupés par le développement socioéconomique d'un territoire, que par la création rapide et rentable des entreprises créées.[13] C'est pourquoi ces structures se focalisent essentiellement sur la création de PME/PMI et sont très loin de la création des start-up innovantes. Les pépinières et centres de facilitation sont deux structures complémentaires, l'une a pour rôle d'accompagner le porteur de projet d'idée jusqu'à la création de son entreprise, en lui offrant toutes les commodités dont il aura besoin : « bureaux, internet et fax, en plus des formation, réseautage, aide au financement, coaching, conseils et motivation ». Le centre 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 Un nouvel Etablissement public appelé l'agence a été créé. Il est chargé de la mise en œuvre de la stratégie de développement de la PME en matière de croissance et de pérennisation. Les dépenses de fonctionnement de l'agence sont effectuées à travers « le fonds national de mise à niveau des PME, d'appui à l'investissement et de la promotion de la compétitivité industrielle ». Il s'agit du 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, ayant pour but l'émergence et la croissance de la PME et l'appui aux pépinières d'entreprises chargées d'héberger ces PME.

Le chapitre 3 bis, du décret exécutif n°18-170 correspondant au 26 juin 2018, intitulé « les pépinières d'entreprises et les centres d'appui et de conseil à la PME » vient préciser le rôle de la pépinière et des centres d'appui comme suit :

a. les pépinières sont chargées de :

- Favoriser la création des PME, en offrant des services d'incubation aux PME nouvellement créés et d'appui aux PME innovantes ou à fort potentiel de croissance
- D'offrir un hébergement d'appoint aux PME en difficulté, émergeant au dispositif d'appui à la pérennisation
- De mener des actions de sensibilisation et de formation en entrepreneuriat, au profit des jeunes, en complémentarité avec les dispositifs existants ;
- D'évaluer les potentialités locales de création de PME et de densification du tissu industriel

- D'identifier les opportunités d'externalisation des activités des grandes entreprises, notamment industrielles, dans la perspective d'encourager la création de PME dans ce cadre
- D'assister les porteurs de projets auprès des fonds d'amorçage et des autres sources de financement.

b. les centres d'appui ont par contre pour missions :

- De mettre en œuvre, au niveau local, les programmes et dispositifs d'appui au développement et à la pérennisation, définis par les structures centrales de l'agence en faveur des PME et de leur assurer un accompagnement.
- D'étudier et d'analyser les besoins des PME, en relation avec l'ensemble des acteurs concernés au niveau local, en vue de proposer les adaptations requises des programmes et dispositifs qu'ils mettent en œuvre
- De proposer les projets de développement collectifs ou d'écosystèmes de la PME
- D'exécuter, en relation avec les acteurs concernés au niveau local, les programmes et les dispositifs de soutien aux PME arrêtés par l'agence, en matière de modernisation des PME, de développement de la sous traitance et d'appui au renforcement de l'intégration industrielle nationale, d'appui à l'innovation et à la numérisation au sein des PME

Ainsi l'agence nationale de développement de la PME, de même que les pépinières d'entreprises et les centres de facilitation, créés par le décret exécutif n°5 du 03 mai 2005 ont été dissous, leurs biens ont été transférés à l'agence et le personnel devait choisir entre une affectation au profit de la nouvelle agence créée (ANDPMEPI) en application du décret n°18-70 du 26 juin 2018, ou d'intégrer les structures du ministère chargé de la PME.

L'ANDPMEPI est définie comme un établissement public à caractère spécifique doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. L'agence est administrée par un conseil d'administration, présidé par un directeur général, approuvé par un arrêté du ministère chargé de la PME. Le conseil d'administration délibère sur le programme d'activité de l'agence, sur le budget prévisionnel de l'agence, sur les états financiers, sur la création des centres d'appui et de conseil et des pépinières d'entreprises et enfin sur les questions liées aux conditions de recrutement et de formation des personnels de l'agence.

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 de l'accompagnement et la création , à cause de l'ambiguïté dans la définition des missions qui leur sont dévolues 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.

2- Méthodologie suivie et technique de recherche utilisée :

L'enquête avait porté sur 04 pépinières et centre d'appui sur les 06 couvrant l'Est Algérien. Il s'agit des pépinières et centres d'appui des wilayas suivantes : Batna, Khenchela, Mila et Oum el Bouagui. Le choix de ces wilayas n'est pas fortuit. Ce sont les seules wilayas qui regroupent à la fois pépinières et centres d'appui au niveau de l'Est. Les deux autres wilayas ne disposant pas par contre des deux structures à la fois, n'ont pas fait l'objet de notre échantillon.

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 clairement une rétention de l'information s'agissant des problèmes rencontrés par les responsables de ces structures vis-à-vis de leurs supérieurs hiérarchiques, de peur de subir des sanctions. 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. Mais les tentatives sont restées vaines. 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 et destiné à la fois à prendre en charge les dépenses liées à leurs activités, mais aussi à faire appel aux formateurs et spécialistes afin de former les jeunes porteurs de projets. Le changement de statut juridique survenu 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 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 ». 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 l'utilité de ces centres, les pépinières suffisent largement à héberger les porteurs de projets et à les accompagner après la création de leurs entreprises. 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 Les gestionnaires des structures : « Qualification du réseau interne »

La réussite des projets dans le processus de création des entreprises dépend dans une très grande mesure des compétences dont disposent les membres exerçant au sein des incubateurs. Nous nous sommes intéressés de ce fait, au 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 structures rendent la mission de l'accompagnement des porteurs de projets précaire. La précarité de ces structures et la difficulté d'exercer leur mission a été aggravée par la Covid 19 et la désertion de beaucoup de formateurs qui ont préféré changé de lieux de travail. Ceux qui sont restés se sont vus obligés de jouer 2 à 3 rôles au sein de la structure par manque d'encadrement. Devant cette situation, les directeurs d'incubateurs étaient contraints de recruter des jeunes

de l'ANEM (agence nationale de l'emploi) sans aucune expérience. 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 CNRC² et la création de leurs entreprises quand cela est possible ».

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 changement.

5-4 Faible réseautage et échec des projets incubés :

L'une des causes de l'échec des projets n'est pas le projet en question, mais surtout le financement de ce dernier, d'où le rôle des pépinières à constituer un réseau fiable de manière à pouvoir aider les incubés à créer leur entreprise. Le problème qui se pose c'est que le réseau des pépinières publiques est constitué essentiellement d'organismes publics tels que les banques publiques et les autres organismes de financement comme la 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. C'est pour cela que certaines structures sélectionnent des projets à des fins de développement local pour être sûres 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 Emergence des incubateurs universitaires et nécessité de réformes profondes des structures d'appui :

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 ; partant de la formation des formateurs (TOT)³, la création d'un comité national d'évaluation, de coordination et du suivi de l'innovation et l'entrepreneuriat universitaire, à la création d'un fonds spécial pour le financement et la faisabilité technique des projets 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. Ce

² Caisse nationale de registre de commerce

³ Training of Trainers

ministère travaille conjointement avec le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

Ces changements positifs encourageant le développement entrepreneurial, ne font malheureusement qu'accentuer les difficultés rencontrées par ces pépinières sous la tutelle d'un autre ministère. En dehors du fait de manquer de financement, de l'éloignement de leur emplacement des universités, elles se voient aujourd'hui marginalisées en comparaison à d'autres incubateurs qui canalisent les étudiants en leur fournissant un meilleur encadrement, et en leur garantissant le financement de leur start-up ou micro entreprises. Cet état de fait a été relevé dans les propos des responsables des pépinières : « les étudiants ne voient plus l'intérêt de se déplacer aux pépinières, puisque les universités sont dotées de tous les moyens nécessaires »

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 affiner notre recherche par l'examen des bilans d'activités des pépinières. Le manque de coopération et de collaboration de certains responsables a limité l'analyse a deux bilans au lieu de quatre. La comparaison des deux bilans laisse apparaitre de fortes similitudes. Pour des raisons de confidentialité et 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 : le manque de

maturité des projets, le problème lié au foncier, le changement de statut juridique de ces structures après 2018 où l'on note un ralentissement effarent 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 ⁴	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

Contrairement à la structure d'appui A, la structure B connaît de meilleurs résultats : 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

⁴ 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.

financement est insignifiant, voire inexistant. Il s'agit, dans la plupart des cas, d'un autofinancement.

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 permis la création de 11 entreprises soit la totalité 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. Ceux-ci qui 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 due 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.

7-Conclusion :

Au terme de cet article, que faut-il conclure ? L'habitude aurait voulu de conclure en mettant en relief l'ensemble des contraintes et dysfonctionnements relevés lors de l'enquête et qui entravaient l'activité des structures d'appui locales « pépinières et centres d'appui » dans la création et le développement des PME/PMI dans les wilayas de l'Est ; à savoir leur implantation loin des chefs-lieux de wilayas décourageant ainsi les porteurs de projets au déplacement, le manque drastique des moyens financiers entravant leur travail, le niveau de formation des gestionnaires de ces incubateurs étant en inadéquation avec une formation en Management et entrepreneuriat dont ont réellement besoin les incubés etc..... Mais au-delà de ce constat, il y a lieu de relever, lors de ce travail l'absence totale des indicateurs de performance liés aux incubés. La rétention d'information en lien avec leurs profils, le type de projets soumis aux incubateurs, la relation des gestionnaires des structures d'appui avec les incubés, la perception de ces derniers 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 confiées aux structures d'appui locales ont-elles atteint leur objectif dans l'accompagnement des porteurs de projets ? Comment le processus interne facilite-t-il l'activité d'incubation ? Le processus d'incubation diffère-t-

il d'un projet à un autre ? Quelle est dans la pratique la nature de la relation entre incubateurs et incubés et la perception qu'ont ces derniers de cette relation ?

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 leur thèse 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 Stéphane. *Peut-on améliorer les indicateurs de performance des incubateurs. 2011. Revue Entreprendre et Innover, n°9-10. Pagne 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 Messgheem 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 Messgheem 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, 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*
- ✚ Jeau-Michel Degeorge : *De la diversité du processus d'accompagnement entrepreneurial vers une meilleure complémentarité, 2017, p7. Revue de l'entrepreneuriat 2017/2 (vol16).*
- ✚ Karim Messgheem, 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>.*
- ✚ Kouraiche Nassira, *Le role 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 Economique 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 Nganafei, 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'entrepreneuriat 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] Jean-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 à 15
- ^[3] Karim Messghem, Sylvie Sammut, Didier Chabaud, Camille Carrier et Roy Thurik. *OP.cit*, P1
- ^[4] Serge Francis Simen, Gérol Sylvère Nganafei, 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'entrepreneuriat 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] 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.
- ^[11] 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.
- ^[12] *Journal officiel de république Algérienne*, du 25 Dhou El Hidja 1423, du 26 février 2003.p13.
- ^[13] Serge Francis Simen, Gérol Sylvère Nganafei, *Op.cit*. P3