

**Le programme d'appui de l'Union européenne pour la région de la PEV-Sud  
EUROPEAID/133918/C/SER/MULTI**

## **Amélioration de l'environnement des affaires dans la région sud de la Méditerranée**

### **Séminaire National pour l'Algérie**

**« Amélioration des compétences des entreprises :  
des besoins de compétences aux besoins de  
formation »**

**Principe 8.1 du Small Business Act pour l'Europe**

**Alger, le 17 Juin 2014**



Ce projet est financé  
par l'Union Européenne



Un projet mis en œuvre par  
GIZ IS and Eurecna

### Clause de non-responsabilité

Le contenu du présent rapport relève de la seule responsabilité de l'équipe d'assistance technique du projet dirigé par GIZ IS comprenant Eucna et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant l'avis de l'Union européenne.

## SOMMAIRE

1.	INTRODUCTION .....	2
2.	LES OBJECTIFS DU SEMINAIRE .....	2
3.	LES PARTICIPANTS .....	3
4.	LE DEROULEMENT DU SEMINAIRE .....	3
5.	SYNTHESES ET PRINCIPAUX CONSTATS.....	5
6.	RECOMMANDATIONS .....	6
7.	CONCLUSIONS .....	9
	ANNEXES .....	11

## 1. Introduction

Faisant suite à l'évaluation de la mise en œuvre de la Charte euro-méditerranéenne pour l'entreprise et de son rapprochement au Small Business Act pour l'Europe (SBA) en Algérie et dans tous les pays méditerranéens voisins de l'Union européenne (UE) menée en 2013 dans le cadre du processus de coopération industrielle euro-méditerranéenne, une formation ayant pour thème « Amélioration des compétences des entreprises : des besoins de compétences aux besoins de formation » réunissant une quarantaine de participants a été organisée le 17 juin 2014, à Alger, à l'hôtel El Djazair.

Cette formation a été organisée dans le cadre du projet « Amélioration de l'environnement des affaires dans la région sud de la Méditerranée », un projet financé par l'Union européenne qui vise à promouvoir les PME et à améliorer les politiques en leur faveur dans la région sud de la Méditerranée.

Dans une perspective d'amélioration de la mise en œuvre de la Charte euro-méditerranéenne pour l'entreprise en Algérie, et son alignement au SBA, le programme de formation s'est concentré sur les deux thèmes suivants : 1) l'analyse des besoins en formation et 2) la disponibilité des formations.

A l'issue de la formation, les participants à cette journée de formation ont formulé des recommandations d'action afin d'aider les autorités nationales à améliorer la mise en œuvre de la Charte et son alignement au SBA sur les thématiques développées. Ces recommandations sont présentées à la fin de ce document.

## 2. Les objectifs du séminaire

Ce séminaire visait à renforcer les capacités des représentants du secteur public et privé à mieux connaître le Small Business Act pour l'Europe, qui représente un cadre politique complet pour le développement des PME, et en particulier son principe 8.1 « Compétences des entreprises ». Ceci contribuera à améliorer sa mise en œuvre en meilleure connaissance de cause.

En particulier, et sur la base de l'évaluation effectuée, il s'agissait à travers un dialogue interactif avec les diverses parties prenantes présentes de :

- Informer/sensibiliser les participants sur les principes du SBA qui permettent le développement du secteur des PME en général et la promotion des compétences en entreprise en particulier ;
- Améliorer les connaissances des participants sur les politiques efficaces à mettre en œuvre pour améliorer la compétitivité des entreprises ;
- Fournir un cadre conceptuel et opérationnel afin d'identifier les besoins de formation et définir les objectifs et les moyens à mettre en œuvre pour transférer les compétences utiles aux PME ;
- Informer les participants sur les offres de formation existantes en Algérie ; les politiques de promotion de la formation ainsi que les instruments mis en place ;
- Identifier les principaux défis et contraintes rencontrés dans la mise en œuvre de ce principe et explorer les actions et les politiques nécessaires pour en améliorer sa mise en œuvre.

### **3. Les participants**

Une quarantaine de personnes ont participé à cet atelier. Une très grande majorité des participants venaient des institutions de l'Etat, des associations professionnelles et des entreprises. Cependant la représentativité des TPME était marginale.

Cette sous-représentation des entreprises aura bien sûr une influence sur l'étendue des recommandations ou propositions qui seront issues des travaux.

### **4. Le déroulement du séminaire**

En adéquation avec le programme établi avec le coordonnateur national de la Charte, cette journée de formation a été structurée en deux phases principales. Le matin les présentations faites par les consultants se sont succédées, suivies par des débats, des sessions de questions et réponses.

Durant l'après-midi, des travaux en atelier ont été organisés où l'ensemble des participants se sont répartis en deux ateliers. L'un avec pour thématique les besoins en formation et l'autre portant sur l'offre de formation. Chaque atelier a désigné un animateur et un rapporteur encadrés par les consultants du projet. Les résultats des travaux furent ensuite présentés en séance plénière.

#### **4.1 Les thèmes abordés**

Les principaux thèmes abordés en session plénière ont été les suivants :

La première session s'est attachée à présenter le Small Business Act pour l'Europe, la dimension « Compétences des entreprises » et ses huit indicateurs ainsi qu'à présenter quelques constats et axes d'amélioration suite à l'exercice d'évaluation de sa mise en œuvre effectué en 2013.

La seconde session a porté sur la présentation des concepts de compétences et de compétitivité des entreprises en distinguant les différents types de compétences et leur importance pour l'amélioration de la compétitivité des entreprises. Ces clarifications étaient très utiles pour amorcer le débat sur la relation entre les deux concepts dans le contexte algérien de la PME.

La troisième session s'est focalisée sur l'analyse des besoins en formation. Les principaux points suivants ont été présentés :

- Une définition du concept d'ingénierie a été présentée aux participants et adaptée au contexte de la formation afin de bien mettre en évidence le fait que toute activité relative à la formation y compris donc l'analyse des besoins est une démarche rationnelle qui doit être organisée avec soin en respectant certaines étapes.
- La présentation des huit étapes de l'élaboration d'un plan de formation des personnels de l'entreprise a permis de situer l'analyse des besoins de formation dans la logique du processus comme résultante des trois étapes précédentes en montrant que cette analyse des besoins doit tenir compte de la politique de formation de l'entreprise (finalités, priorités, valeurs à promouvoir, options générales et moyens disponibles).

- L'approche systémique et la régulation du système. Cette phase a resitué l'entreprise (considérée elle-même comme un système) dans l'ensemble des systèmes dont elle dépend et qui doivent être pris en considération pour pouvoir analyser les besoins de formation de manière pertinente. En effet, l'entreprise dépend étroitement du système économique et social algérien, mais aussi du système algérien de l'enseignement et de la formation professionnelle, des universités impliquées, des autres entreprises, des normes algériennes et internationales, etc. Le concept de régulation, qui consiste non seulement à évaluer les résultats obtenus en fin d'activité mais aussi en cours de réalisation, à prévoir les actions correctrices et à les mettre en œuvre, situe les activités du plan de formation dans une perspective dynamique d'efficacité et dans un circuit de feedback continu permettant l'adaptation permanente au contexte algérien.
- La préparation et l'organisation des formations. Une fois les besoins de formation clairement spécifiés, il s'agit de transférer les compétences professionnelles ou managériales nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Ces compétences peuvent être acquises de différentes manières ; par une formation sur le tas au sein de l'entreprise ou avec le concours d'autres entreprises ; par une formation en alternance centrée sur les besoins de l'entreprise qui définit le plan de formation et s'appuie sur des institutions de formation pour l'acquisition des notions théoriques tandis qu'elle se réserve les travaux de pratiques professionnelles ; par le recrutement de personnels aux profils de compétences proches des besoins identifiés afin de minimiser la formation nécessaire, etc.

La quatrième session a été centrée sur la présentation du cadre politique de la formation des compétences pour les entreprises en Algérie.

- Un exposé détaillé sur le cadre institutionnel/réglementaire a été présenté aux participants sous la forme d'un état des lieux des politiques publiques dans le domaine de la promotion de la formation en général et la formation aux compétences pour les entreprises en particulier.
- Le deuxième volet de cette session a été consacré à l'offre de formation dans le contexte algérien. La question de l'offre de formation a été abordée sous l'angle des institutions de formation, des profils offerts et des modes de financement.
- Cet exposé a suscité un large débat parmi les participants dont certains sont directement impliqués dans les processus de mise en œuvre de dispositifs publics. Le point faible dans ces débats était l'absence des représentants des entreprises bénéficiaires de ces politiques.

## 4.2 Travaux en ateliers

Deux ateliers de réflexion ont été organisés durant l'après-midi, à l'issue desquels les participants ont formulé des recommandations et des propositions d'action pour améliorer la mise en œuvre de ce principe en Algérie.

Afin de les guider dans leurs réflexions, les ateliers ont été introduits par des questions relatives aux thématiques choisies.

Ainsi, l'atelier sur l'offre de formation a été introduit par des questions relatives à la compétitivité et les compétences des entreprises ainsi qu'à la qualité de l'offre de formation disponible en Algérie, comme suit :

- A. Compétitivité et les compétences des entreprises :
- 1) Les compétences sont-elles disponibles?

- 2) Les entreprises algériennes (PME et TPE), ont-elles les outils et les compétences pour évaluer leurs besoins en compétences et ainsi concevoir des plans de formation?
- 3) Les compétences offertes par le système de formation sont-elles adaptées aux besoins des entreprises?
- 4) Les mécanismes mis en place pour la promotion de la formation en entreprise sont-ils pertinents par rapport aux besoins des PME et surtout en ce qui concerne les PE et TPE ?

B. L'offre de formation sur le marché:

- 1) Est-elle adaptée aux besoins des PME ?
- 2) Est-elle accessible aux petites entreprises?
- 3) Répond-elle aux exigences de qualité ?

L'atelier sur les besoins en formation a été introduit par des questions relatives à l'analyse des besoins, l'analyse des compétences et la formation en entreprises et pour les entreprises comme suit :

- 1) Les entreprises algériennes disposent-elles des moyens pour analyser les compétences nécessaires à leur fonctionnement optimum ?
- 2) Les entreprises algériennes disposent-elles des moyens pour analyser leurs besoins de formation au départ de l'analyse des compétences ?
- 3) Ces mêmes entreprises disposent-elles de moyens de formation pour satisfaire leurs besoins en matière de compétences ?

## 5. Synthèses et principaux constats

Les travaux de réflexion présentés par les participants lors des ateliers « besoins en formation » et « offre de formation » ainsi que les interventions pendant les débats suivant les présentations sur l'état des lieux des compétences des entreprises en Algérie convergent vers les constats principaux suivants :

- Les concepts présentés par les experts ont été fort appréciés par les participants, car nombre d'entre eux ont découvert les notions de compétences, de compétitivité, de besoin en formation et surtout les outils d'élaboration des plans de compétences et de formation.
- La présentation du système national de formation avec ses trois segments : éducation nationale, enseignement supérieur et formation professionnelle a montré la faiblesse de la relation formation/emploi (offre de formation et demande du marché du travail) ;
- L'apprentissage à l'esprit d'entreprise n'est pas encore ancré dans le système éducatif en tant que compétence clé ;
- Une méthodologie d'analyse des besoins telle que définie dans l'ingénierie de formation présentée au cours du séminaire doit être mise en œuvre au sein des entreprises, qui le cas échéant, devraient mobiliser et mutualiser leurs ressources en matière de gestion et de formation. Cette méthodologie consiste à comparer le profil de compétence attendu au profil initial des personnes avant la formation en tenant compte de la politique de formation de l'entreprise et bien entendu de la politique nationale algérienne en la matière ;
- En ce qui concerne l'ingénierie de formation et en tenant compte des politiques nationales, il s'agissait de montrer l'importance de définir une politique de formation

spécifique à l'entreprise afin de pouvoir déterminer les compétences nécessaires à son bon fonctionnement pour qu'elle soit performante et compétitive dans son domaine ;

- L'analyse de ces compétences (profils attendus) comparée à la situation initiale avant formation (profils à l'entrée) et tenant compte de la politique de l'entreprise, permet de définir de manière précise les besoins de formation ;
- La présentation de certaines bonnes pratiques en matière de promotion de l'entrepreneuriat auprès des jeunes ont vivement alimenté le débat et les réflexions des participants ;
- Les débats sur les dispositifs publics de promotion de la formation en entreprise ont été très pertinents pour la formulation des recommandations ;
- La richesse des dispositifs institutionnels d'incitation à la formation et la volonté des pouvoirs publics à aider financièrement/fiscalement les entreprises dans le développement de la formation ;
- La persistance des rigidités administratives dans la mise en œuvre des dispositifs institutionnels ;
- Le faible accès des TPME à ces dispositifs, soit par manque d'information, soit par manque de compétences au sein de ces entreprises pour prendre en charge les procédures ;
- La faible conscience des chefs d'entreprises des TPME de l'importance des compétences dans la compétitivité des entreprises.

## **6. Recommandations**

En prenant en compte les différentes propositions formulées dans l'atelier et en y ajoutant les réflexions suscitées par ces discussions, les recommandations, planifiées dans le temps, sont résumées comme suit :

### **A. Offre de formation**

#### **A court terme :**

- Instaurer l'apprentissage à l'esprit d'entreprise dans le système éducatif en tant que compétence clé ;
- Renforcer la coopération entre le monde de l'éducation et le monde des affaires en s'inspirant des bonnes pratiques européennes dans ce domaine ;
- Simplifier les procédures d'accès aux avantages accordés par les dispositifs publics d'accès à la formation ;
- Améliorer la communication à destination des TPME sur les dispositifs d'aide disponibles ;
- Organiser l'accompagnement des TPME dans le domaine de l'analyse des besoins en formation ;
- Encourager les TPME à s'organiser en association / réseau pour bénéficier avantageusement et solidairement des politiques publiques dédiées à leur développement ;



- Mettre à la disposition des entreprises les catalogues, les nomenclatures, les fichiers sur les formations, les métiers, les profils en rapport avec leurs activités.

#### **A moyen terme :**

- Adapter les dispositifs mis en place (FNAC, FOTIC, ANDPME .....) aux TPME ;
- Mettre en place un observatoire sur la formation, les compétences et la compétitivité des PME ;
- Aider à l'organisation des TPME en associations par secteurs, par régions etc....
- Impulser l'installation et la mise en œuvre des différents organes de concertation intersectorielle : comité de partenariat (MFEP), commission des programmes (MEN), comités intersectoriels (ES) ;
- Encourager les établissements de formation à s'organiser en associations avec une normalisation de leurs offres et une mutualisation de leurs systèmes de communication (plateforme unique, site Web dédié.....) ;
- Instaurer le chèque « formation » pour les TPME ;
- Rendre obligatoire le stage en entreprise et sensibiliser les entreprises à accueillir les stagiaires en cours de formation en mettant en place des incitations fiscales ;
- Mettre en place le système d'information sur la formation des compétences (Bases de données, catalogues métiers, offre de formation, expertise en PME, etc.) qui sera intégré ultérieurement dans l'observatoire des PME (voir plus haut).

#### **A plus long terme :**

- Adapter et mettre à jour les législations sur l'organisation de la formation, les incitations et les mécanismes de coordination intersectorielle ;
- Revoir l'organisation du système de formation du primaire au supérieur et instaurer les coopérations et les partenariats entre le système de formation et le monde des entreprises.

### **B. Besoins en formation**

#### **A court terme :**

- Rédiger, valider et diffuser sur un site à créer, dédié à l'entrepreneuriat, un glossaire avec en plus de la définition du concept, des exemples concrets et des commentaires précisant le concept, des synonymes ou termes voisins et des références à des documents officiels ou textes importants. Chaque concept comporterait donc les cinq éléments suivants :

D: définition

E: exemple(s)

C: commentaire (s)

S : synonymes, termes voisins

R: référence à des documents officiels

Ce glossaire faciliterait la compréhension sans équivoque des termes utilisés.

- Dresser un tableau analytique des problèmes rencontrés par les PME dans le domaine de la formation en Algérie et collecter les meilleures pratiques en matière de formation et de développement des compétences. Ces pratiques pourraient s'appliquer à tous les types de PME (entreprises artisanales, micro- et moyennes entreprises, très petites entreprise), et couvrir les différents secteurs d'activité ;
- Innover en matière de formation dans les PME en observant les pratiques qui fonctionnent dans certains pays et généraliser ;
- Tenant compte du fait que la gestion des compétences dans la PME est, dans 91 % des cas (Enquête de l'Observatoire des PME en France, 2003) assumée par le dirigeant lui-même, former les dirigeants afin qu'ils maîtrisent les compétences indispensables en matière d'innovation, de gestion de leur entreprise et notamment de relations humaines et de formation de leur personnel. Leur permettre de développer leurs intentions quant au futur souhaité de leur entreprise en plans d'action et de formation de leurs employés ;
- Contribuer avec les universités algériennes et européennes au développement des MOOCs (Massive On line Open Courses) s'adressant à un très grand nombre de personnes et ouverts, c'est-à-dire que ces cours peuvent être suivis selon des modalités très flexibles et sans contraintes ni de budget ni de prérequis. Cette initiative faciliterait l'utilisation de formules adaptées de formation du personnel au sein des entreprises voire à domicile pour les contenus théoriques prérequis à certaines formations et pour les formations à la gestion et aux tâches organisationnelles, techniques et administratives. Ce serait aussi une possible solution pour pallier l'insuffisance de qualifications techniques observée sur le marché du travail et que les institutions de formation conventionnelles ne peuvent satisfaire (formations d'autre part qui s'avèrent inadaptées à la demande et aux besoins de petites entreprises) ;
- Accréditer et mettre en ligne des bureaux d'étude d'ingénierie de formation pour les rendre accessibles aux entreprises ;
- Généraliser l'application de clauses contractuelles relatives à l'obligation des fournisseurs de matériels et d'équipements de former le personnel de l'entreprise en exigeant des obligations de résultats et non uniquement de moyens afin que l'entreprise dispose rapidement de personnel hautement qualifié pour utiliser, entretenir, réparer et rentabiliser les matériels et équipements nouvellement acquis.

### **A moyen terme :**

- Identifier les compétences communes nécessaires au sein des entreprises, identifier les besoins de formation correspondants. Recenser les besoins en vue de proposer une adaptation des offres de formation à la demande et construire ou adapter les référentiels de compétences et de métiers en se référant non aux diplômes mais aux descriptions précises des tâches à accomplir en tenant compte des rôles et des fonctions propres aux activités professionnelles ;
- Etablir des critères opérationnels de promotion basés sur des évaluations de compétences et non pas sur des critères d'ancienneté notamment ;

- Mutualiser les compétences au sein des entreprises dans le cadre d'une "entreprise apprenante" en permettant aussi la capitalisation des connaissances, des savoir-faire et des expériences acquises ;
- Former des ingénieurs de formation au sein des entreprises à fort effectif et mettre de tels ingénieurs à disposition des PME/TPE ;
- Organiser l'apprentissage sur le tas selon la formule "juste à temps" et dispenser une formation courte et accélérée aux personnels de l'entreprise susceptibles de mettre leurs compétences et leur expérience au service de l'entreprise pour former les nouvelles recrues ou perfectionner les employés en fonction ;
- Exploiter la technique d'analyse des incidents critiques pour identifier les contenus de formation nécessaires aux renforcements des compétences.

### **A plus long terme :**

- Contribuer à valoriser les métiers techniques qui pâtissent d'une image négative en s'inspirant de l'expérience du système suisse de formation professionnelle présenté durant le séminaire ;
- Favoriser la coopération entre entreprises qui constitue une réponse intéressante pour pallier le manque de coordination entre les agents économiques. Plusieurs PME se regroupant sous des formes juridiques variées (association, groupement d'intérêt économique, création d'une entreprise conjointe, etc.) resteraient juridiquement indépendantes et pourraient partager des ressources. Cette mutualisation des ressources pourrait être une réponse adaptée au manque de ressources des TPME ;
- Informer les PME sur la notion et les manifestations juridiques possibles de travail à temps partagé (TTP) ;
- Organiser des rencontres entre professionnels sur le thème de la formation dans les PME pour provoquer des échanges entre entreprises ;
- Organiser la rédaction d'une charte de l'entreprise intégrant les dimensions formation à l'esprit d'entreprise, formation continue en entreprise et compétitivité.

## **7. Conclusions**

Les trois exposés de la journée de formation ont permis aux participants de prendre connaissance des principes de la Charte/SBA, des indicateurs d'évaluation du SBA et des concepts liés au développement des compétences en entreprise.

Malgré les efforts consentis par l'Algérie dans l'édification d'un système de formation et dans l'encouragement à la formation continue pour les entreprises, des insuffisances sont encore observées :

- Les points faibles sont encore nombreux et se trouvent principalement dans l'accès à l'information pour les petites entreprises, les relations universités/monde des affaires, la formation à l'exportation et au développement durable, la diffusion des bonnes pratiques.
- D'une façon générale, les points faibles du cadre institutionnel algérien de promotion de l'entrepreneuriat résident dans sa fragmentation et sa faiblesse dans la coordination des politiques publiques sectorielles.
- Par ailleurs, les fonds publics affectés à la formation en entreprise ne sont pas adaptés aux petites entreprises qui n'ont pas toujours l'information sur ces opportunités. Aussi, les incitations budgétaires sont souvent contrariées, dans leur mise en œuvre, par les procédures administratives et bureaucratiques.
- Les TPME sont peu dotées en ressources humaines et le marché n'offre pas toujours les profils de compétences demandés par ces dernières.
- Les TPME ne sont pas outillées pour analyser leurs besoins en compétences et pour élaborer des plans de formation.

En ce qui concerne l'ingénierie de formation, il conviendrait de:

- Former les responsables d'entreprises à l'analyse des profils et des besoins de formation de leurs personnels.
- Prévoir une collaboration entreprises/institutions de formation afin de développer la formation par alternance centrée sur les besoins des entreprises.
- Encourager la formation sur le tas.
- Tenir compte des bonnes pratiques en matière de sensibilisation des jeunes à l'entrepreneuriat.
- Organiser les stages en entreprises de manière à transférer rapidement des compétences nécessaires aux entreprises en coordonnant formations pratiques et théoriques complémentaires (établir des contrats).

En résumé, les présentations et les travaux de réflexion menés dans le cadre de cette journée ont davantage sensibilisé les participants à la nécessité de poursuivre leur information (voire leur formation) dans les domaines traités. Il s'agissait ainsi, d'une étape importante, il est essentiel d'en prévoir d'autres adressées particulièrement aux entrepreneurs eux-mêmes et aux responsables des ressources humaines et de la formation de ceux-ci au sein des institutions de formations et des universités.

Enfin, afin de rendre les recommandations opérationnelles mentionnées dans ce rapport suffisamment efficaces, il est conseillé de diffuser ce rapport auprès des institutions gouvernementales en charge de leur mise en œuvre ainsi qu'aux associations professionnelles du secteur privé.

## Annexes

### Annexe A : Présentations faites par les consultants

1. Présentation du principe Compétences pour les Entreprises et de ses sous-dimensions par Kristien Van den Eynde, ETF.
2. Etat des lieux en Algérie : Acteurs, cadre législatif et réglementaire, et instruments par Mohamed Cherif Belmihoub.
3. Ingénierie de la formation : Stratégie, Mise en œuvre et Evaluation par Claude Vasamillet.
4. L'offre de formation de qualité comme réponse possible à un besoin de compétences par Mohamed Cherif Belmihoub.

### Annexe B : Bibliographie

#### 1. Rapports :

- Pacte national Economique et Social de croissance ; décembre 2013 (Ministère de l'Industrie et des Mines)
- Recensement économique Publication de l'Office National des Statistiques (ONS) 2011. Plan Marshall de la région wallonne : <http://www.wallonie.be/fr/actualites/plan-marshall-2022>
- Programme wallon Esprit d'Entreprendre : <http://www.as-e.be/content/le-programme-wallon-esprit-d-entreprendre>
- Portail de la Wallonie : <http://www.wallonie.be/fr/evenements/ateliers-esprit-d-entreprendre>

#### 2. Ouvrages, articles, documents :

- Arregle J-L « le savoir et l'approche Ressources Based : une ressource et une compétence » Revue française de gestion, sept-oct. 2005.
- Carette, V. « Les implications de la notion de compétence sur l'évaluation » Education Formation 2007.
- Allouche, J. « Encyclopédie des ressources humaines » article Compétences (p. 203-215) édition Vuibert 2003.
- Mebarki, M. Tahari, K. « La GRH dans les entreprises maghrébines » Dar El Gharb, 2004.
- « Formation et capital des compétences » Guide du management des compétences AFNOR, 2008.
- « Apport de la formation à la gestion des compétences » Guide du management des compétences. AFNOR Nov. 2011.
- Haute Ecole Provinciale de Hainaut- Condorcet (Belgique), Esprit d'Entreprendre et Enseignement: [http://site79.poitou-charentes.iufm.fr/Leonardo/sites/default/files/Esprit-entreprendre-Amand-Joelants.pdf\\_et](http://site79.poitou-charentes.iufm.fr/Leonardo/sites/default/files/Esprit-entreprendre-Amand-Joelants.pdf_et) <http://www.condorcet.be/presentation-de-la-haute-ecole.html>
- Alain Hosdey, Jacques Rogister, Formation en entreprise, Edipro, 2009.

### 3. **Liens utiles:**

- Small Business Act pour l'Europe  
[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/small-business-act/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/small-business-act/index_fr.htm)
- Coopération industrielle euro-méditerranéenne  
[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/international/promoting-neighbourhood/mediterranean/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/international/promoting-neighbourhood/mediterranean/index_fr.htm)
- Developing Skills for SMEs: a Priority for Algeria  
[http://www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/Developing\\_skills\\_for\\_SMEs:\\_A\\_priority\\_for\\_Algeria\\_EN](http://www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/Developing_skills_for_SMEs:_A_priority_for_Algeria_EN)
- Mise en œuvre du « Small Business Act » pour l'Europe dans le bassin méditerranéen au Moyen-Orient et en Afrique du Nord 2014 ; Note synthétique pour les ministres  
<http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/4462/attachments/1/translations/fr/renditions/pdf>
- EuroMed - Base de données des bonnes pratiques  
<http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/best-practices/database/euromed/index.cfm?fuseaction=welcome.detail&language=FR>
- Small Business Act pour l'Europe - Base de données des bonnes pratiques  
<http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/best-practices/database/SBA/index.cfm?fuseaction=welcome.detail>