

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي



# مقدمة في مسار إنشاء المؤسسة





## \*\* فـهـرس \*\*

- 4.....مقدمة
1. ما هي مراحل إنشاء مؤسسة ناشئة؟ 6.....
2. ما هي خطة العمل؟ 6.....
3. ما هي هيكل دعم إنشاء مؤسسة ناشئة؟ 7.....
4. كيف يتم تمويل المشروع؟ 10.....
5. ما هي الأشكال القانونية لإنشاء مؤسستك؟ 13.....
6. كيف أحمي هوية مؤسستي الناشئة؟ 14.....
7. ما هي إجراءات إنشاء مؤسسة؟ 15.....
8. ما هي شروط منح علامة المؤسسة الناشئة؟ 16.....
9. من يقوم بمنح علامة المؤسسة الناشئة؟ 17.....
10. كيف يتم الحصول على علامة المؤسسة الناشئة؟ 17.....

11. ما هي مدة صلاحية علامة المؤسسة الناشئة؟ 18.....

مسرد..... 19.....

المراجع القانونية..... 19.....

المراجع..... 21.....

تعتبر هذه الوثيقة بمثابة مساهمة من المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي لتحسيس الباحثين والطلبة الشباب بالمقاولاتية والتعريف بأليات الدعم لإنشاء المؤسسات

## 1. ماهي مراحل إنشاء مؤسسة ناشئة؟



## 2. ما هي خطة العمل؟

يعتبر إعداد خطة العمل ضروريا لمشاريع إنشاء المؤسسات، إذ يتعلق الأمر بأداة هيكلية لأنها تحدد استراتيجية المؤسسة وأهدافها وأدوات التحكم لتوجيهها. لكنها

أيضا أداة عرض تقديمي لأنها تتيح إمكانية التواصل حول المشروع مع الموردين وإقناع الشركاء الماليين (المستثمرين والمقرضين وغيرهم) بالاستثمار في المؤسسة<sup>1</sup>، تتضمن خطة العمل، التي يجب أن تحتوي على 20 إلى 30 صفحة فقط<sup>1</sup>.

- ملخص، عرض موجز لخطة العمل.

- عرض لصورة المؤسسة المراد إنشاؤها (السيرة الذاتية للمديرين وصناع القرار، الشكل القانوني، الموقع، التنظيم الداخلي، إلخ).

- عرض للمنتجات والخدمات المقدمة (الخصائص، الجودة، نقاط القوة والضعف، التطور المتوقع، إلخ).

- دراسة السوق (الحجم، معدل النمو، الزبائن، المنافسة، القوانين السارية، إلخ).

- تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر).

- خطط التسويق (سياسة الأسعار، الترويج، التوزيع، سياسة النطاق، إلخ) والخطط التجارية (الأهداف التجارية، عملية المبيعات، تقديرات التكلفة، إلخ)

- الخطة المالية (توقعات المبيعات، النفقات العامة، الاستثمار، سعر التكلفة، طريقة التمويل ... إلخ).

### 3. ما هي هيكل دعم إنشاء المؤسسة الناشئة؟

#### • الخاضعات

وفقاً للمادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 12-293 المؤرخ في 2 رمضان 1433 الموافق 21 جويلية 2012 الذي يحدد مهام المصالح المشتركة للبحث

---

<sup>1</sup> Chanteux A. et Niessen W. (2006). Les tableaux de bord et business plan. L. Venanzi, Edi.pro, Liège (Belgique), 363p.

العلمي والتكنولوجي وتنظيمها وسيرها، يتم تعريف الحاضنة كهيكل لاستقبال ومساندة مشروع ابتكاري ذي صلة مباشرة بالبحث، تساعد صاحب المشروع على تحقيق فكرته وإثبات إمكانية تطبيقها في المدى البعيد وتقديم الدعم لأصحاب المشاريع في مجال التكوين والاستشارة والتمويل مع مرافقتهم إلى غاية إنشاء المؤسسة. تتواجد الحاضنات في كل من جامعة البليدة 1، قالمة، الوادي، المسيلة، عنابة، ورقلة، بومرداس، المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات بقسنطينة (المرسوم الوزاري المؤرخ في 20 صفر 1442 الموافق 8 أكتوبر 2020 المتضمن إنشاء المصالح المشتركة للبحث).

كما تتواجد الحاضنات أيضا في مراكز البحث مثل مركز تنمية التكنولوجيات المتقدمة، وخارج كيانات البحث مثل حاضنة الوكالة الوطنية لتثمين البحث والتنمية التكنولوجية وحاضنة الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية بسيدي عبد الله، ومعهد حبة، وحاضنات خاصة مثل إل Sylabs، و Incubme، و Capcowork ...

### ● دار المقاولاتية

بفضل الشراكة بين الجامعات والوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، تم إنجاز ما يقارب 58 دار مقاولاتية في الجامعات، حيث تغطي كامل التراب الوطني. تتمثل مهمة دار المقاولاتية فتطوير ثقافة المقاولاتية لدى الطلبة من خلال التحسيس والتكوين والدعم المسبق للطلبة لأصحاب المشاريع<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> www.ansej.dz



## ● مشاتل المؤسسات

وفقاً للمادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 78-03 المؤرخ في 24 ذي الحجة 1423 الموافق 25 فيفري 2003، تعتبر مشاتل المؤسسات مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تخضع لإشراف الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتأني المشاتل في أحد الأشكال التالية:

- الحاضنة: هيكل الدعم الذي يدعم أصحاب المشاريع في قطاع الخدمات؛
- ورشات عمل التابع: هيكل الدعم الذي يدعم أصحاب المشاريع في قطاع الصناعات الصغيرة والحرف؛
- فندق المؤسسة: هيكل الدعم الذي يدعم أصحاب المشاريع في مجال البحث.

تتمثل مهمة المشاتل في استقبال ايواء ودعم، لفترات زمنية محدودة، الشركات الناشئة وأصحاب المشاريع؛ إدارة وتأجير المحلات؛ تقديم الخدمات والنصائح المشخصة. تتواجد مشاتل المؤسسات في 13 ولاية (أدرار، أم البواقي، باتنة، بسكرة، سيدي بلعباس، عنابة، ورقلة، وهران، البيض، برج بوعريريج، خنشلة، ميلة وغرداية).

## ● الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية

تم إنشاء الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-137 المؤرخ في 3 ماي 1998، تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وتعد مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، مكلفة بدعم المبتكرين منذ ولادة الفكرة إلى غاية إنشاء الشركة.

## ● الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية:

تم إنشاء الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-04 المؤرخ 24 مارس 2004، تحت وصاية وزارة البريد لمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، وتعد مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، يقع مقرها في سيدي عبد الله. توفر الوكالة من خلال حاضنتها، استضافة ومرافقة للمقاولاتية في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصالات.

### 4. كيف يتم تمويل المشروع؟

1.4 التمويل الذاتي: تعتبر المساهمة الشخصية أو العائلية جد قيمة لإنشاء المؤسسة.

### 2.4 مساعدات الدولة والإعانات:

- صندوق دعم وتطوير المنظومة الاقتصادية للمؤسسة الناشئة رقم 150-302 المنشور في قانون المالية لسنة 2020<sup>3</sup> وقانون المالية التكميلي لسنة 2020، والذي يغطي النفقات التالية: دراسات الجدوى، تطوير خطة العمل، المساعدة التقنية، التكاليف المتعلقة بإنشاء نموذج أولي، التكوين، فضلا عن حاضنات "المؤسسات الناشئة" و ترقية النظام البيئي للمؤسسة الناشئة<sup>4</sup>.

- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، وهي هيئة عمومية تدعم أصحاب المشاريع لإنشاء وتوسيع المؤسسات المصغرة. تقدم الوكالة المساعدة المالية من خلال توفير الأموال عن طريق القرض. يخضع هذا الجهاز لشروط<sup>2</sup>.

<sup>3</sup> قانون رقم 14-19 مؤرخ في 14 ربيع الثاني 1441 الموافق 11 ديسمبر 2019 المتضمن قانون المالية لعام 2020.

<sup>4</sup> قانون رقم 07-20 مؤرخ في 12 شوال الموافق 04 جوان 2020، المتضمن قانون المالية التكميلي لعام 2020.

- الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة: هو مؤسسة عمومية للضمان الاجتماعي، قام الصندوق بتطبيق نظام دعم لإنشاء وتوسيع أنشطة المقاولين العاطلين عن العمل والذين تتراوح أعمارهم بين 30 و50 سنة. يقدم الصندوق المساعدة المالية من خلال توفير الأموال عن طريق القرض، يخضع هذا الجهاز لشروط<sup>5</sup>.

- الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، هي هيئة عمومية ذات طابع محدد، تمنح القروض المصغرة غير المدفوعة لفئات المواطنين الذين تزيد أعمارهم عن 18 عامًا، وبدون دخل و / أو ذوو دخل منخفض، غير مستقر وغير منتظم، يخضع هذا الجهاز لشروط<sup>6</sup>.

3.4 القروض البنكية: يمكن لصاحب المشروع اللجوء للقرض البنكي لتمويل مشروعه.

#### 4.4 المشاركة في الأسهم:

- SOFINANCE : وهي مؤسسة مالية عمومية و تعد مؤسسة للاستثمار المالي والأسهم ،. يغطي نشاطها المشاركة في الأسهم. تتمثل التمويل في مساهمات نقدية في رأسمال المؤسسات عند الإنشاء والتطوير وإعادة الهيكلة. SOFINANCE تصبح مساهمًا فعليًا وتبيع حصتها (أو أسهمها) في نهاية الفترة المحددة في اتفاقية المساهمين<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> www.cnac.dz

<sup>6</sup> www.angem.dz

<sup>7</sup> www.sofinance.dz

- الجزائر استثمار: شركة رأسمال استثماري، وهي شركة فرعية لبنكين عموميين، وهما بنك الفلاحة والتنمية الريفية والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط. يغطي نشاطها المشاركة النقدية الأقلية المؤقتة في رأسمال مؤسسة صغيرة ومتوسطة<sup>8</sup>.

- FINALEP، المالية الجزائرية الأوروبية للمساهمة، هي شركة ذات أسهم تجمع بين بنك التنمية المحلي، و القرض الوطني الجزائري و الوكالة الفرنسية للتنمية (28.73)%.

- شركة فرعية للبنك الوطني الجزائري.

- شركة فرعية لبنك الجزائر الخارجي.

- ملائكة الأعمال: هم أشخاص طبيعون يستثمرون بشكل فردي في رأس مال شركة مبتكرة ذات إمكانات نمو عالية والتي، إلى جانب دعمها المالي، يمنحون للمقاول كفاءاتهم وتجربتهم وشبكة علاقاتهم وجزء من وقتهم. مثال: ملائكة القصة للأعمال.

**5.4 المسابقات:** تعد المشاركة في مسابقة ما فرصة لتمويل المشروع. هناك العديد من المسابقات لأصحاب المشاريع المبتكرة التي تنظمها المؤسسات العمومية والخاصة. ينال الفائزون عموماً جائزة على شكل رأس مال (أموال). أمثلة: مسابقة Jinnovtic، التي نظمتها وزارة البريد لمواصلات السلكية و اللاسلكية و التكنولوجيا و الرقمنة، جائزة الابتكار التي نظمتها وزارة الصناعة والمناجم؛ مسابقات Djezzy، Oreedoo ...

---

<sup>8</sup> www.eldjazair-istithmar.dz

4.6 التمويل التساهمي: تلجأ طريقة التمويل هذه إلى شبكة الإنترنت وشبكات التواصل الاجتماعي لربط أصحاب المشاريع بالخواص الذين يرغبون في دعمهم.

## 5. ما هي الأشكال القانونية لإنشاء مؤسستك؟

يعد اختيار الشكل القانوني المناسب أمراً حاسماً في تطوير مشروع المؤسسة. إذ يجب دراسة هذه الخطوة المهمة بعناية، مع مراعاة عدة عوامل مثل عدد الشركاء، وحماية التراث، وحجم المشروع، ورأس المال، والضرائب، إلخ.

إذا كنت ترغب في إنشاء مؤسسة خاصة بك، فهناك شكلين قانونيين<sup>9</sup>:

- المؤسسة الفردية (الشخص الطبيعي)

- المؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة: وهي مؤسسة لشخص واحد. يتمثل الحد الأدنى لرأس المال المطلوب في 100.000 د.ج.

إذا كنت ترغب في إنشاء مؤسستك مع شريك أو أكثر، فهناك عدة أشكال قانونية<sup>9</sup>:

- شركة التضامن: وهي مؤسسة أشخاص، وعادة ما تكون مؤسسة عائلية. لا تحتاج إلى أي رأس مال. الحد الأدنى لعدد الشركاء هو اثنين.

- مؤسسة ذات مسؤولية محدودة، وهي مؤسسة رؤوس أموال. الحد الأدنى لرأس المال المطلوب هو 100000 د.ج. الحد الأدنى لعدد الشركاء هو اثنين.

---

<sup>9</sup> [www.commerce.gov.dz](http://www.commerce.gov.dz)

- شركة ذات أسهم، وهي شركة ينقسم رأس مالها إلى أسهم. الحد الأدنى لرأس المال المطلوب هو 5.000.000 د. ج في حالة الطرح العام و 1.000.000 د. ج. خلاف ذلك. الحد الأدنى لعدد الشركاء هو سبعة.

- تعد شركة التوصية البسيطة، النادرة جدًا في الجزائر، مزيج من الأشخاص بالنسبة للمتضامنين ورؤوس الأموال بالنسبة للموصين.

- شركة التوصية ذات أسهم: هي مزيج من بالنسبة للمتضامنين ورؤوس الأموال بالنسبة للموصين الحد الأدنى لرأس المال المطلوب هو 5.000.000 د. ج في حالة الطرح العام و 1.000.000 د. ج. خلاف ذلك.

## 6. كيف أحمي هوية مؤسستي الناشئة؟

• يعد إيداع العلامة التجارية خطوة أساسية لحماية هوية المؤسسة.

يعد المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية، وهو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري ينشط تحت وصاية وزارة الصناعة والمناجم، المكلف بدراسة وتسجيل وحماية الحقوق المعنوية (العلامات التجارية وبراءات الاختراع والتصاميم والنماذج وبيانات المنشأ)، وفقًا للمرسوم التنفيذي رقم 98-68.

يتيح تسجيل العلامة في المعهد الوطني للملكية الصناعية بالحصول على احتكار استغلال لمدة عشر سنوات قابلة للتجديد.

تعرف العلامة، بموجب المرسوم رقم 03-06، بأنها أي علامة قادرة على تمثيل رسمي، بما في ذلك الكلمات، وأسماء الأشخاص أو الحروف أو الأشكال أو الرسومات أو الصور والأشكال المميزة للبضاعة أو عبواتها، والألوان، سواء كانت

مفردة أو مجمعة، مقصودة وقادرة على التمييز بين السلع أو الخدمات الخاصة بالشخص الطبيعي أو المعنوي عن العلامات الأخرى.

• يوصى أيضًا بملء اسم المجال، وهو عنوان الإنترنت للشركة، عند إنشاء المؤسسة.

يتم دعم تسيير تسجيلات أسماء النطاقات تحت dz. بواسطة Network

Internet Center (NIC.DZ)، وهي منظمة معتمدة من قبل Internet

Corporation للأسماء والأرقام المخصصة.

ملاحظة: تعتبر الملكية الفكرية عنصرا أساسيا لأي مقال، من مرحلة الفكرة إلى

بداية المشروع، وعند إنشاء الشركة وطوال فترة تطويرها. قامت المديرية العامة

للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي بإعداد "دليل للملكية الفكرية"، المتاح على

موقعها الإلكتروني، والذي يعزز المعرفة بجوانب الملكية الفكرية في أبعادها الصناعية

والأدبية والفنية.

## 7. ما هي إجراءات إنشاء مؤسسة؟

يتطلب إنشاء مؤسسة تسجيلها في المركز الوطني للسجل التجاري، بموجب

المرسوم التنفيذي رقم 97-41 المؤرخ في 18 جانفي 1997 والمتضمن شروط

التسجيل في السجل التجاري.

يعتبر المركز الوطني للسجل التجاري مؤسسة عمومية، تنشط تحت وصاية وزارة التجارة، تمثل صلاحيتها في مركزية السجل التجاري الصادر عن سجلات المحاكم.

**العنوان:** الطريق الوطني رقم 24، ليدو، برج الكيفان.

ص.ب رقم 18، 16120، الجزائر

**الهاتف:** +213 021 20 10 28/ 021 20 55 38

**الفاكس:** +213 021 20 19 71

## 8. ماهي شروط منح علامة المؤسسة الناشئة؟

تُمنح علامة "مؤسسة ناشئة" لكل مؤسسة منشأة بموجب القانون الجزائري، والتي تحترم المعايير التالية<sup>10</sup>:

- يجب ألا يتجاوز عمر المؤسسة ثماني سنوات.
- يجب أن يعتمد نموذج عمل المؤسسة على منتجات أو خدمات أو نموذج أعمال أو أي فكرة مبتكرة.
- يجب ألا يتجاوز رقم الأعمال السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية.

<sup>10</sup> المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 27 محرم 1442 الموافق 15 سبتمبر 2020 المتضمن تشكيل اللجنة الوطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و"مشروع مبتكر" و"حاضنة" و تحديد مهامها وتشكيلتها و سيرها.



- يجب أن يكون ما لا يقل عن 50٪ من رأس مال الشركة مملوكًا لأشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار معتمدة أو لشركات أخرى تحمل علامة "مؤسسة ناشئة".
- يجب أن تكون إمكانات نمو المؤسسة كبيرة.
- يجب ألا يتجاوز عدد العمال 250 عامل.

### 9. من يقوم بمنح علامة المؤسسة الناشئة ؟

- تقوم بذلك اللجنة الوطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و"مشروع مبتكر" "وحاضنة" والتي تم إنشاؤها لدى الوزير المكلف بالمؤسسات الناشئة<sup>10</sup>، و تقوم ب:
- منح علامة "مؤسسة ناشئة" و "مشروع مبتكر" و "حاضنة أعمال"
  - المساهمة في تشخيص المشاريع المبتكرة وترقيتها؛
  - المشاركة في تعزيز النظام البيئي للمؤسسات الناشئة<sup>10</sup>

### 10. كيف يتم الحصول على علامة المؤسسة الناشئة؟

- يتعين على المؤسسة التي تستوفي المعايير المذكورة في النقطة 8 والتي ترغب في الحصول على علامة "مؤسسة ناشئة" تقديم طلب عبر البوابة الإلكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة<sup>10</sup>.

## 11. ما هي مدة صلاحية علامة المؤسسة الناشئة ؟

يتم منح علامة "مؤسسة ناشئة" للمؤسسة لمدة أربع سنوات، ويمكن تجديدها مرة واحدة فقط<sup>10</sup>.

### ملاحظة:

يمكن منح علامة "مشروع مبتكر" لأي مشروع ذي علاقة بالإبتكار وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 27 محرم 1442 الموافق 15 سبتمبر 2020، لتشكيل اللجنة الوطنية لتسمية "الشركات الناشئة" و "المشاريع المبتكرة" و "الحاضنات" وتحديد محامها، تكوينها وتشغيلها. ويمكن لأي شخص طبيعي أو مجموعة من الأشخاص الطبيعيين التقدم للحصول على هذه العلامة، لأي مشروع متعلق بالابتكار. وللقيام بذلك، يجب تقديم طلب عبر البوابة الإلكترونية الوطنية للشركات الناشئة مصحوباً بالوثائق التالية:<sup>10</sup>

- عرض المشروع وجوانب الابتكار فيه،
- عناصر تثبت الإمكانيات القوية للنمو الاقتصادي،
- المؤهلات العلمية و / أو التقنية وخبرات الفريق المسؤول عن المشروع؛
- أي عنوان للملكية الفكرية وأي جائزة أو مكافأة تم الحصول عليها، عند الاقتضاء<sup>10</sup>

## مسرد

**إثبات المفهوم:** هو عملية تجريبية ملموسة وأولية، قصيرة أو غير كاملة لفكرة أو طريقة معينة لإثبات جدواها. يعتبر عادة خطوة مهمة نحو نموذج وظيفي كامل.

**الملكية الفكرية:** تعني أعمال العقل والاختراعات والأعمال الأدبية والفنية والشعارات والأسماء والصور المستخدمة في التجارة.

**المؤسسة الناشئة:** هي شركة شابة ومبتكرة خصوصا في مجال التكنولوجيات الجديدة، تتمتع بإمكانيات كبيرة للنمو. المصطلح هو كلمة أنجلو-أمريكية تعني الانطلاق نحو الأعلى (لإظهار الإمكانيات الكبيرة للنمو).

## المراجع القانونية

- المرسوم التنفيذي 12-293 المؤرخ في 2 رمضان 1433 الموافق 21 جويلية 2012 الذي يحدد مهام المصالح المشتركة للبحث العلمي والتكنولوجي وتنظيمها وسيرها.
- المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 24 ذي الحجة 1423 الموافق 25 فيفري 2003، المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات.
- المرسوم التنفيذي رقم 98-137 المؤرخ في 6 محرم 1419، الموافق 3 ماي 1998 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية وتنظيمها وسيرها.

- المرسوم التنفيذي رقم 91-04 المؤرخ في 3 صفر 1425، الموافق 24 مارس 2004 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية.
- المرسوم التنفيذي رقم 68-98 المؤرخ في 24 شوال 1418، الموافق 21 فيفري 1998 المتضمن إنشاء المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية.
- الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 16 جادى الأولى 1424، الموافق 19 جويلية 2003، والمتعلق بالعلامات.
- المرسوم التنفيذي رقم 41-97 المؤرخ في 9 رمضان 1417، الموافق 18 جانفي 1997 والمتضمن شروط التسجيل في السجل التجاري.
- قانون رقم 14-19 مؤرخ في 14 ربيع الإيثاني 1441 الموافق 11 ديسمبر 2019 المتضمن قانون المالية لعام 2020.
- قانون رقم 07-20 مؤرخ في 12 شوال الموافق 04 جوان 2020، المتضمن قانون المالية التكميلي لعام 2020.
- المرسوم التنفيذي رقم 254-20 المؤرخ في 27 محرم 1442 الموافق 15 سبتمبر 2020 المتضمن تشكيل اللجنة الوطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" ومشروع مبتكر" و"حاضنة" وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها.



- Chanteux A. et Niessen W. (2006). Les tableaux de bord et business plan. L. Venanzi, Edi.pro, Liège (Belgique), 363p.
- [www.ansej.dz](http://www.ansej.dz).
- [www.cnac.dz](http://www.cnac.dz)
- [www.angem.dz](http://www.angem.dz).
- [www.sofinance.dz](http://www.sofinance.dz).
- [www.eldjazair-istithmar.dz](http://www.eldjazair-istithmar.dz).
- [www.commerce.gov.dz](http://www.commerce.gov.dz).

*Direction Générale de la Recherche Scientifique  
et du Développement Technologique*  
المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير



*128 Chemin Mohamed Gacem – El Madania – Alger*

*128 شارع محمد قاسم المدنية – الجزائر-*

*Tél : 021-27-86-20*

*Fax : 021-27-90-30*

**Www. D G R S D T.DZ**