

**La Mise à Niveau des entreprises dans les pays maghrébins:
Les cas de l'Algérie, le Maroc & la Tunisie**

Dr. Souhila, GHOMARI MALTI

[Enseignante / Chercheuse]
[Université de Tlemcen. Algérie]
[soughila.ghomari@hotmail.com]

Dr. Amal, HASSAINE KAZI TANI

[Enseignante / Chercheuse]
[Université de Tlemcen. Algérie]
[h_amal7@yahoo.fr]

Pr. Abderrezak, BENHABIB

[Directeur du laboratoire MECAS]
[Université de Tlemcen. Algérie]
[abenhabib1@yahoo.fr]

Résumé

La Mise à Niveau des entreprises dans les pays arabes: Les cas de l'Algérie, le Maroc et la Tunisie

La mise en place des programmes de mise à niveau des entreprises des pays représentant des structures de production et des niveaux de développement économiques différents, parfois très éloigné, nous invite à plusieurs réflexions :

D'abord sur les fondements des programmes de mise à niveau et ensuite sur l'efficacité des dispositifs institutionnels des programmes de mise à niveau ainsi que sur les résultats obtenus.

Nous nous proposons ainsi dans notre article de présenter et d'analyser quelques expériences arabes dans le domaine de mise à niveau à savoir : l'expérience algérienne, tunisienne et marocaine.

Mots-clés : Mise à niveau, entreprises, Algérie, Maroc, Tunisie.

Abstract

Upgrading companies in the Arab countries: The case of Algeria, Morocco and Tunisia

The establishment upgrade programs for companies in countries representative of different production structures, and different economic development levels, sometimes very far, invites us to several reflections:

First on the foundations of the upgrade program, and then on the effectiveness of institutional arrangements of upgrade programs and the results obtained.

Thus, we propose in our paper to present and analyze some Arab experiences in the upgrade domain, namely: the Algerian experience, Tunisian and Moroccan.

Keywords: Upgrade, companies, Algeria, Morocco, Tunisia.

الملخص

تأهيل المؤسسات في الدول العربية: حالة الجزائر والمغرب وتونس
وضع مختلف برامج تأهيل المؤسسات في بلدان تختلف من ناحية هياكل إنتاجها ومستويات نموها الاقتصادي، والتي تكون أحيانا بعيدة جدا، يدعونا إلى العديد من الأفكار:
أولا فيما يخص برامج التأهيل، ثم فعالية الأجهزة المؤسساتية لبرامج التأهيل و كذا النتائج المتحصل عليها.
ومن خلال ذلك نقترح في هذه المقالة تقديم وتحليل بعض التجارب العربية في مجال التأهيل وهي كالاتي: التجربة الجزائرية، التونسية والمغربية.

الكلمات المفتاحية: تأهيل، مؤسسات، الجزائر، المغرب، تونس

INTRODUCTION

D'une manière générale dans les pays en développement, et singulièrement dans les pays arabes, les entreprises sont considérées comme l'un des principaux moteurs du développement économique et un des indispensables contributeurs à la création d'emplois durables et à l'augmentation de la valeur ajoutée.

Le contexte de libéralisation des marchés intérieur et extérieur dans lequel évolue les pays arabes s'est accompagné d'un large éventail de réformes législatives, réglementaires et institutionnelles, dont la finalité est d'asseoir les fondements d'une économie ouverte sur l'environnement international et disposant d'atouts pour affronter la concurrence, tant sur le marché local que sur les marchés extérieurs.

Par conséquent, la mise à niveau s'impose pour assurer la survie et la pérennité des entreprises des pays arabes face à une concurrence féroce. Elle est au cœur de l'avantage concurrentiel et de la différenciation des entreprises et devient un facteur essentiel pour la compétitivité, la croissance à long terme et la création de valeur. La mise à niveau permettra ainsi à ces entreprises de proposer des produits et des services offrant un réel avantage concurrentiel dans ce nouvel échiquier géopolitique.

1. Définition et Fondements des programmes de mise à niveau

1.1 Définition du programme de mise à niveau

1.2

De manière très synthétique, un programme de mise à niveau est un processus continu qui vise à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement aux exigences du libre-échange :¹

1- en aidant à lever certaines contraintes qui altèrent le climat des affaires (institutions, réglementation, etc.) ;

2- en aidant les entreprises à devenir compétitives en termes de prix, qualité, innovation et à être capables de suivre et de maîtriser l'évolution des techniques et des marchés.

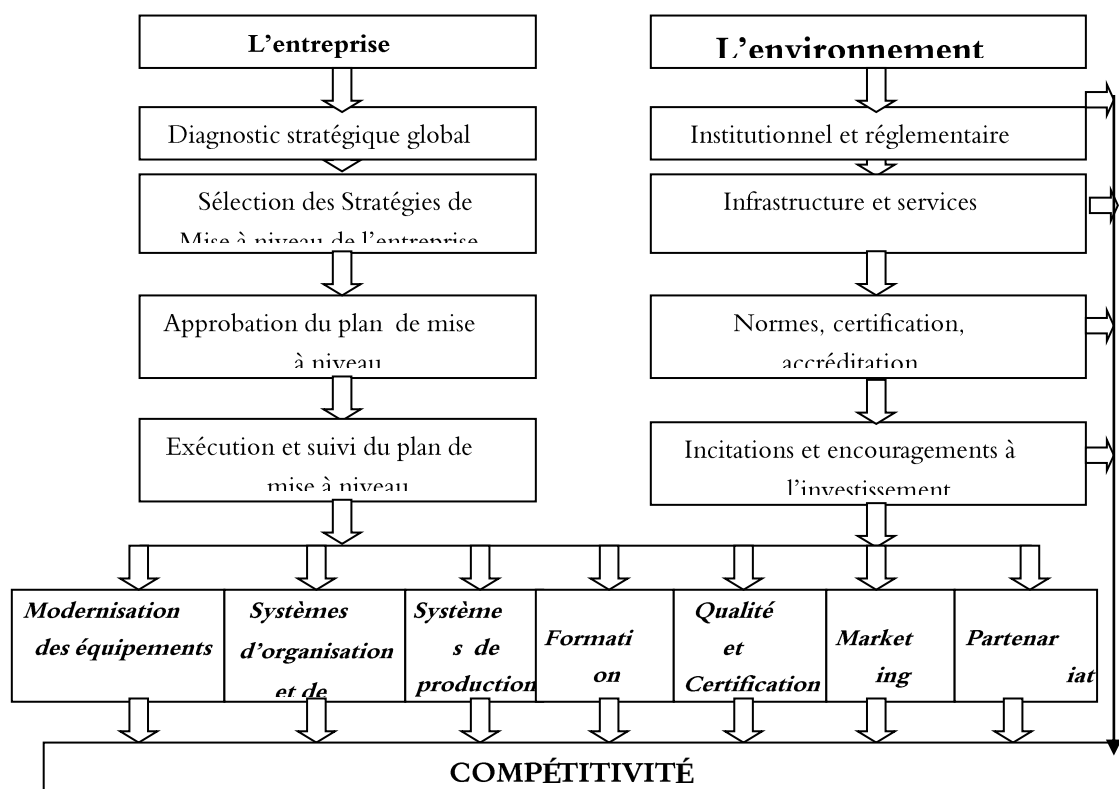
Le programme de mise à niveau est donc un dispositif d'incitation à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise et est donc distinct des politiques de promotion d'investissement ou de sauvegarde d'entreprises en difficulté. C'est un programme auquel l'entreprise adhère volontairement et non un programme imposé.

¹ ONUDI. (2002), « Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle », Vienne, p.7.

Les actions visées sont des études de diagnostic et de plan de mise à niveau, des investissements immatériels, ainsi que des investissements matériels (équipements de production, de laboratoire et de métrologie, aménagements et génie civil liés au processus de production).

Le programme de mise à niveau industrielle intégré est ainsi complémentaire au programme d'ajustement structurel. Il s'agit d'un préalable indispensable ou, à la limite, parallèle à la mise en place de la zone de libre-échange ou de l'arrangement préférentiel. Le programme développé est modulable et peut être adapté aux particularités des pays et aux spécificités des industries. L'ONUDI synthétise le processus de mise à niveau de l'entreprise et de son environnement de la manière suivante (voir figure 1):

Figure 1. Processus de mise à niveau



Source: ONUDI, "Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle", Vienne, 2002, p.viii

Le concept de *mise à niveau* du tissu industriel est récent. Au delà des ressemblances avec les anciens programmes d'industrialisation qui se sont succédés depuis les indépendances, l'objectif d'un programme de mise à niveau (PMN) répond aujourd'hui avant tout à l'impératif d'amélioration de la compétitivité : il ne s'agit plus d'industrialiser (le processus d'industrialisation étant bien avancé dans les premiers pays qui ont bénéficié de ces programmes) mais de moderniser les entreprises et l'environnement économique dans un contexte de globalisation.

Ce programme a ainsi pour objectifs de soutenir la dynamique de restructuration, de compétitivité, d'intégration et de croissance des industries et de l'emploi, et de faciliter l'accès au marché international dans le contexte du processus de libéralisation et d'ouverture de l'économie.

1.2 Les Fondement économiques des programmes de mise à niveau

La définition selon laquelle « un programme de mise à niveau est défini comme un processus continu qui vise à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement aux exigences du libre échange » renvoie à une approche microéconomique, centrée sur l'entreprise. Elle ne rend pas compte de la logique supportant et légitimant les politiques de mise à niveau initiées par certains Etats, dont les objectifs ne relèvent pas uniquement d'une recherche de gains de compétitivité pour les entreprises mais de préoccupations sociales (l'emploi) et économiques (croissance, équilibres extérieurs).

Les fondements macroéconomiques d'une politique de mise à niveau des économies, et incidemment des entreprises, sont donc à définir pour justifier une intervention de l'Etat dans leur conception puis dans leur mise en œuvre.

1.2.1 Le PMN Vers une compétitivité accrue des entreprises.

Toutes les définitions de mise à niveau insistent sur le renforcement de la compétitivité des entreprises en les rendant capables de maîtriser l'évolution des technologies, l'évolution des marchés et l'évolution des méthodes managériales innovantes.

« La mise à niveau est en partie une réponse à un environnement ouvert à l'international où la globalisation est une réalité incontournable, d'où l'impératif de l'entreprise de s'adapter, en tentant de valoriser ses compétences »¹.

Les programmes de mise à niveau ont comme objectif principal le renforcement d'un secteur productif déjà existant et qui devra faire face à terme à une rude concurrence internationale. Donc, il ne s'agit pas ici d'un simple processus d'industrialisation d'un pays dans un contexte d'ouverture inévitable.

Par ailleurs, ces programmes étant ciblés sur les entreprises portent principalement sur l'amélioration des facteurs déterminant leur compétitivité. « Ils ne présentent donc pas a priori un caractère sectoriel, méso-économique, mais plus sûrement une logique micro-économique d'appui aux acteurs productifs et une logique macro-économique d'accélérateur de la croissance »².

1.2.2 Le PMN Vers une logique de la croissance accélérée

Les impératifs de l'ouverture économique obligent à une amélioration de la productivité du travail, qui elle-même contribue à la croissance. Ceci passe par une importante création d'emplois et des gains en termes de productivité du travail. Cependant, le renforcement de la productivité du travail peut se traduire par une diminution de l'emploi, notamment non qualifié. De même, un développement de l'emploi, notamment et à nouveau non qualifié, a des incidences sur la productivité du travail.³

¹Tabet- Aouel W.(2012) , « La compétitivité par la mise à niveau de la PME algérienne Etude exploratoire », *Revue Economie et Management*, n°11, Novembre, p.127

²Bougault H. et Filippiak E. (2005), « Les programmes de mise à niveau des entreprises Tunisie, Maroc, Sénégal », Agence Française de Développement, Paris, p.17.

³ Pour plus de détails sur la résolution de cette équation et les politiques publiques de croissance accélérée dans les pays en développement, cf. OCDE (2000), « Tendances récentes de la croissance dans les pays de l'OCDE », in *Perspectives économiques de l'OCDE* n° 67, OCDE, Paris.

Ainsi, la compétitivité d'un secteur productif dans les pays en développement peut être appréhendée, certes de façon réductrice, par le rapport productivité du travail / coût du travail (définie comme le PIB par personne en activité) particulièrement dans ces pays où l'un des avantages comparatifs potentiels est le coût de la main-d'œuvre. Le PIB est aussi l'un des moteurs de la croissance, avec le nombre d'heures travaillées ou le volume de l'emploi. Il peut être décomposé comme suit :

$$\text{PIB} = (\text{PIB}/A) * A$$

avec A : nombre d'actifs en activité

La croissance du PIB est donc portée, d'une part, par les gains en termes de productivité du travail, d'autre part, par le développement de l'emploi et donc du nombre d'actifs en activité.

Dans ce cadre afin de favoriser une croissance accélérée il est important de privilégier les instruments favorisant l'emploi dans les entreprises, la productivité du travail par l'investissement dans les nouvelles technologies, l'innovation et le renforcement de la *qualité de la main-d'œuvre*...etc.

1.3.3. Le PMN Vers une logique de rattrapage

Les effets de rattrapage consistent en ce que les économies moins développées connaissent une plus forte croissance de la production par habitant, en partie parce qu'elles adaptent des modes d'organisation du travail, les équipements et les technologies des pays avancés. De plus, les économies dont la main-d'œuvre est moins bien formée paraissent tirer un rendement proportionnellement plus élevé des investissements dans l'éducation et la formation. D'où le processus suivant : les économies les moins avancées connaissent au départ une croissance plus rapide mais cette croissance économique se ralentit à mesure qu'elles rattrapent les économies les plus avancées.¹

Partant du fait que la croissance de la production et de la productivité a lieu dans les entreprises. Les décisions d'investissement, les politiques de formation, de recrutement ou d'amélioration de la productivité de ces entreprises sont influencées, certes par les mécanismes du marché, mais également par les politiques publiques et les réglementations.

Dans ce cadre, une étude de l'OCDE² a fait ressortir que la distribution de la production, de l'emploi, de l'investissement et de la croissance de la productivité est hétérogène parmi les entreprises. Dans les branches en expansion, nombre d'entreprises connaissent un déclin alors que dans des branches en régression, il n'est pas rare de trouver des entreprises affichant une croissance rapide. Il n'existe donc pas de destin obligé par la santé ou les perspectives de leur secteur pour les entreprises.

Par conséquent, parmi les déterminants importants de la productivité et d'une croissance accélérée, et donc de la compétitivité, nous retrouvons : le développement d'une production rencontrant une demande, et donc de création d'emplois, l'accumulation du capital physique et humain ainsi que le développement de technologies avancées.

2. La Mise à Niveau en Algérie

Afin de promouvoir la compétitivité de ce tissu industriel important les pouvoirs publics algériens ont mis en œuvre une multitude de programmes de mise à niveau dont certains ont pris fin et d'autres viennent tout juste d'être lancés. « Ces programmes sont indépendants les uns des autres et opèrent en l'absence de tout cadre national défini et coordonné par le gouvernement »³.

¹ OCDE (2004), «Comprendre la croissance économique », in Perspectives économiques de l'OCDE, n° 72, OCDE, Paris.

²OCDE (2001), «Productivité et dynamique de l'entreprise : leçons à tirer des micro-données», in Perspectives économiques de l'OCDE, n° 69, OCDE, Paris.

³Azouaou L.(2011), « La politique de mise à niveau des PME/PMI Algériennes : Objectifs, Bilan et perspectives », thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole supérieure de Commerce d'Alger, p.141

La mise à niveau est tout d'abord apparue avec le projet pilote de l'ONUDI et le programme du Ministère de l'Industrie et de la restructuration. Ensuite, le Ministère de la PME et de l'artisanat a tracé des programmes d'appui au développement des PME, en coopération avec des partenaires étrangers, à savoir : l'ONUDI, la Banque mondiale, l'AFD (Agence Française de Développement), la Commission européenne (programme MEDA) et la GTZ (Agence de coopération allemande).

2.1 Résultats du programme pilote de mise à niveau (ONUDI)

A première vue, le bilan du programme pilote qui a été lancé ainsi en l'an 2000 semble bien maigre puisqu'il n'a touché que 48 entreprises avec une contribution du budget de l'ONUDI estimée à 1.269.000 dollars (financement des actions de mise à niveau de 5 EPE et 15 entreprises privées) et une contribution du budget du Ministère de l'Industrie estimée à 120 MDA (financement des actions de mise à niveau de 12 EPE et 16 entreprises privées).

Cependant et s'agissant d'un programme pilote l'évaluation du projet ne doit pas être quantitative mais plutôt liée à la viabilité du dispositif mis en place et à son degré de sensibilisation et communication.

En est à noter que pour la plupart des entreprises la démarche du PI se caractérise surtout par le diagnostic standardisé souvent perçu comme trop long et trop lourd. Une amélioration n'est apparue qu'à partir de 2006 avec l'introduction du *coaching* visant à un réel support aux entreprises.

2.2 Résultats du programme de mise à niveau du Ministère de l'Industrie et de la restructuration (MIR)

Jusqu'à fin décembre 2010, 199 entreprises, dont 102 issus du secteur public et 97 du privé, devaient bénéficier des aides du fonds pour l'application de leurs plans de mise à niveau. 175 d'entre elles au titre de la réalisation du plan de mise à niveau et 24 limités à l'étude de diagnostic. Toutes les entreprises n'ont pas finalisées leur plan de mise à niveau, parmi les principales causes : une réticence des managers à continuer, l'absence d'encadrement valable pour mettre en place les premières actions de mise à niveau et parfois des difficultés financières de l'entreprise.

Pour ce qui est du financement un montant global de 9,74 milliards de DA a été alloué par le FPCI aux actions de mise à niveau finalisées ainsi que celles en cours d'exécution. Une grande partie de ce montant (83%) soit 8,05 milliards de DA a été consacrée aux actions matériels (laboratoire, production), le reste qui ne représente que 17% du montant globale du financement (soit 1,69 milliards de DA) concerne les actions immatérielles (formation, assistance, accompagnement, études, logiciels..).

Tableau 1. Détails du financement des actions de mise à niveau (MDA)

	Prévisions	Réalizations			Total /Prévisions %
		Ach evées	E n cours	T otal	
Actions Matériels					
Laboratoire	1089	811	94	608	79%
Production	13455	3594	2471	1907	53%
Total Action Matériels	14544	4675	2961	0508	55%
Actions Immatériels					
Assistance Assurance Qualité	694	359	461	055	73%
formation et management	476	167	166	28	48%
Assistance Technique	311	168	60	28	73%

Etudes et Marketing	451	342	1 08	4 50	100%
Logiciel	471	227	3 5	80 2	59%
Total Action Immatériels	2403	126 3	4 28	1 691	70%
Total général	16947	801 7	1 724	9 741	57%

Source : MIPI, « Rapport d'évaluation à fin décembre 2010 », Alger, p.4

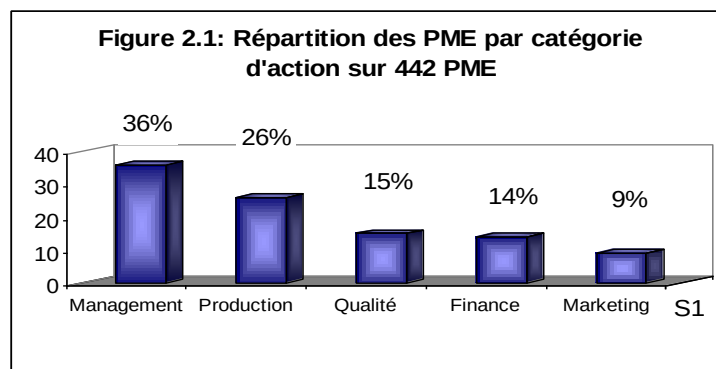
2.3 Résultats du programme d'appui au développement des PME (EDPME)

Il est vrai que sur le terrain et pour les non avertis, le dispositif reste invisible, mais les statistiques établies depuis le démarrage de l'EDPME jusqu'au 31 mai 2007 (après 4 ans et 8 mois d'activité) nous ont permis de constater les résultats suivants répartis selon les trois volets du programmes :

Volet I : Appui direct aux PME

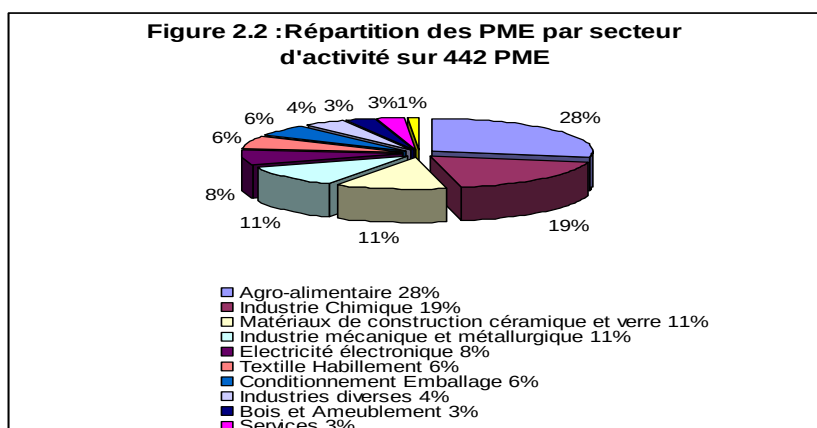
Ce programme a touché 716 PME. Sur ces 716 entreprises 256 PME (soit 35.8%) ont abandonné après la phase de diagnostic ou le pré-diagnostic et 18 PME ont été pré- diagnostiquées (2,5 %) et devraient entrer dans la mise à niveau.

Ainsi au final, 442¹ PME (61,7 %) ont terminé au moins un premier cycle de mise à niveau et ont engagé 2008 opérations ont été lancées, dans le cadre de ce programme, à travers tout le pays. Ces opérations se répartissent de la manière suivante : - 552 pré- diagnostics- 470 diagnostics- 847 actions de mise à niveau- 7 actions diverses- 132 actions annulées ou abandonnées.



Source : Commission Européenne (2007),
« Programme d'appui aux PME/PMI Algériennes EDPME », Alger, p.2

¹ Commission Européenne (2007), « Programme d'appui aux PME/PMI Algériennes EDPME », Alger, p.2



Source : Commission Européenne (2007), op.cit, p.16

Volet 2 : Appui financier aux PME/PMI :

Pour faciliter l'accès au financement des PME/PMI plusieurs actions ont été engagées depuis septembre 2002 réparties comme suit : 3 diagnostics, 56 actions de mise à niveau, 119 études technico-économiques et financières, 66 dossiers garantis par un Fonds de garantie, 537 PME ayant bénéficié de la cotation, 2 Autres actions. Alors que 11 actions ont été annulées. Les entités bénéficiaires sont : les institutions financières (avec 4 actions), les Banques privées (5 actions) et les PME (135 actions)

Volet 3 Appui institutionnel :

Pour l'appui à l'environnement direct de l'entreprise industrielle privée le projet a permis à travers un certain nombre d'opération la création d'un Conseil national Consultatif de la PME. Il a aussi financé des formations destinées aux associations patronales et professionnelles ainsi qu'aux chambres de commerce et d'industrie et aux cadres du ministère de la PME et de l'Artisanat.

Les actions engagées ont été réparties comme suit : 26 Diagnostics, 60 Actions de mise à niveau, 36 Etudes et enquêtes bien que 9 Actions ont été annulées ou abandonnées.

Volet 4. Appui à la formation

Il s'agit ici d'actions transversales de formation dans les trois domaines, ces actions ont été réparties de la manière suivante :

- PME en formation / conseil: 96
- Chambres de commerce et de l'industrie : 19
- Participants (chefs d'entreprise et cadres dirigeants) à des séminaires : 3550
- Associations patronales et professionnelles : 5
- Ministère de la PME (Formation de cadres du ministère et des directeurs de PME dans les wilayas) et formation des directeurs de PME dans les wilayas, Nombre d'actions engagées : 298
- Actions annulées ou abandonnées : 5

2.4 Résultats du programme national de mise à niveau de la PME algérienne (ANDPME)

Le programme national de mise à niveau des PME chapoté par l'ANDPME a suscité l'intérêt de 375 entreprises qui ont émis des demandes d'adhésion, parmi ces entreprises 305 ont adhéré au programme.

Un bilan¹ provisoire jusqu'au 30 septembre 2008 permet de recenser 343 actions répartis entre les PME (45% des actions) et TPE (55% des actions) et 189 Demandes de Prestation de Services (DPS)².

L'observation des résultats du programme ANDPME laisse apparaître une prédominance des actions de pré-diagnostic/ diagnostic avec un total de 135 actions ce qui représente 73% du total des interventions. A cela, s'ajoute des actions d'intermédiation financière (16%), de mise à niveau individuelle ou groupée (9%) et enfin des formation qui ne représentent que 2% des DPS.

Tableau 3.Répartition DPS en faveur des PME par type d'Intervention.

	No mbre	%
Pré-diagnostic/ diagnostic Flash	135	73%
Intermédiation financière	30	16%
Mise à niveau (individuelle ou groupée)	17	9%
Formation	4	2%
	186	100%

Source :ANDPME (2008), « Bilan des actions du programme national de mise à niveau Rapport complet », Alger, septembre, p.6

2.5 Résultat du second programme national de mise à niveau de la PME algérienne :

L'ANDPMI est chargée de la mise à niveau de 20 000 PME dans la cadre du programme quinquennal 2010/2014, pour un coût global de 380 milliards DA. Le programme de mise à niveau ayant été officiellement lancé au début de l'année 2011, il est plus que prématuré de dresser un bilan quantitatif mais le constat du terrain apporte que parmi les 1.586 dossiers déposés au niveau de l'Agence depuis le lancement du programme jusqu'à fin 2011, 1512 ont été traités, dont 1016 sont éligibles (le coût moyen par entreprise supporté par l'Etat est de 19 287 000 DA), 354 ajournés et 142 non éligibles³. A ce rythme le programme national de mise à niveau risque d'accuser du retard. Il ne pourra pas toucher les 20 000 entreprises prévues d'ici 2014.

2.6 Résultats du programme d'appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de communication (PME II)

Le programme PME fournit jusqu'en 2011 un soutien direct à près de 100 PME sélectionnées sur base de critères bien définis, actives dans cinq secteurs prédéterminés: l'alimentaire et les boissons, la mécanique, les matériaux de construction, les produits chimiques et le domaine électrique/électronique. L'intervention

¹ ANDPME (2008), « Bilan des actions du programme national de mise à niveau Rapport complet », Alger, septembre 2008, p.1

²Une DPS correspond à une consultation des cabinets conseil pour la mobilisation d'experts devant intervenir sur une ou plusieurs missions au profit des PME/TPE.

³ Déclaration du président de l'ANDPME Moussaoui Rachid lors de la journée d'étude sur « l'investissement dans le secteur de la pêche » APS mardi 20 décembre 2011.

proposée par les experts est basée sur une approche globale taillée sur mesure pour répondre aux besoins spécifiques de chaque PME. En fait, des «actions pilotes» visent à accompagner la modernisation de différents secteurs, dont le secteur financier, ou celui de la production, ainsi que le développement du capital humain et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans les PME.

Par ailleurs, même si le programme s'intéresse principalement aux PME, il fournit aussi un soutien aux ministères, aux institutions de contrôle de la qualité et aux organisations et associations sectorielles. En fait, le programme PME II étend son soutien à l'environnement de chaque entreprise, cette dernière ne pouvant développer ses activités et être compétitive sur les marchés internationaux que si son environnement est préparé à un tel développement.

3.La Mise à Niveau Tunisienne

Le programme de mise à niveau tunisien constitue le premier programme d'envergure mis en œuvre en Afrique pour la mise à niveau des entreprises industrielles. Avant de présenter le dispositif de mise à niveau des entreprises tunisiennes et les résultats réalisés nous présenterons d'abord le contexte et l'impératif de la mise en place de ces programmes en Tunisie.

3.1 Description du programme de mise à niveau tunisien

Dès la signature des accords de Barcelone, Les autorités tunisiennes ont choisi d'accompagner le processus d'ouverture de l'économie, faisant de la mise à niveau des entreprises un objectif prioritaire de leur politique économique.

Le programme de mise à niveau tunisien s'inscrit à travers 2 volets : une mise à niveau globale de l'entreprise¹ afin qu'elle devienne compétitive et de son environnement (transport, infrastructures, coûts des facteurs, système financier, institutions, administration, formation, etc).

Cependant, certaines lacunes constatées parallèlement à la progression du PMN, ont suscité son prolongement et son ciblage sur les PME, le renforcement des investissements immatériels et le développement des services liés à l'industrie.²

Le coût total du programme pourrait atteindre 2,5 milliards de dinars (1,8 milliard d'euros) entre 1996 et 2006 pour générer environ 6 milliards de dinars (4,4 milliards d'euros) d'investissement (dont 60 % au sein des entreprises).³ Sur la période 1996-2004, l'investissement total généré est prévu à 6 milliards de dinars, dont 40 % pour la mise à niveau de l'environnement et 60 % pour les entreprises.

Différents bailleurs interviennent dans ce programme dont l'Union Européenne et l'AFD (Agence Française de Développement) qui finance des restructurations financières d'entreprises et un programme de mise à niveau de la formation professionnelle.

3.2 Impact du programme de mise à niveau sur les entreprises tunisiennes

Le programme tunisien est aujourd'hui perçu comme un succès : 45 % des entreprises de plus de 10 employés ont adhéré au processus. On compte ainsi 4277 adhésions jusqu'à fin mai 2011 parmi elles 3546 dossiers déposés pour une mise à niveau ont été approuvés par le COPIL. D'autres dossiers déposés ont été refusés (18 dossiers) ou constituent des dossiers en cours (713 dossiers).

Globalement, 6088 MDT d'investissement ont été approuvés. Les investissements immatériels restent très inférieurs aux investissements matériels (environ 12 % du total pour les premiers contre 88 % pour les

¹ Sont éligibles au programme les entreprises industrielles, quel que soit leur secteur d'activité, disposant d'un potentiel de croissance, en activité depuis deux ans, et qui ne sont pas en situation de difficulté économique. Elles relèvent des secteurs industriels ou des secteurs de services liés à l'entreprise.

² Yacoub L.(2008), « Le programme de mise à Niveau de l'industrie un moyen efficace de la politique industrielle Tunisienne », Cahier du LAB.RII, n°203, Université du Littoral Côte d'Opale, décembre, p.9

³ Marniesse S et Filipiak E.(2003b), « Le point sur le concept de mise à niveau de l'économie », La lettre des économistes de l'AFD, n° 3, novembre/décembre 2003, p.6

derniers). On note aussi que la répartition sectorielle montre une certaine polarisation : 75% de l'investissement de mise à niveau est réalisé dans les Industries agro-alimentaire, les Industries du textile et de l'habillement, les Industries mécaniques et les Industrie des matériaux de construction de la céramique et du verre. Le total des primes octroyées par le FODEC est estimé à 836 MDT jusqu'à fin 2011.

**Tableau 4. Répartition sectorielle des Investissements approuvés
et des primes octroyées**

	<i>Investisse ments</i>	<i>%</i>	<i>Primes octroyées</i>	<i>%</i>
Industrie du textile et de l'habillement	1154	9% ¹	208551	5% ²
Industrie agro- alimentaire	1199	0% ²	155792	9% ¹
Industrie du cuir et de la chaussure	194	% ³	29968	% ³
Industrie des matériaux de construction de la céramique et du verre	1077	8% ¹	97145	2% ¹
Industrie mécanique	1121	8% ¹	164095	0% ²
Industrie chimique	515	% ⁸	62229	% ⁷
Industrie diverse	828	4% ¹	118918	4% ¹
Total	6088	00% ¹	836698	00% ¹

Elaboré par nous même à partir des données du BMN (2011)

Tableau 5. Répartition sectorielle des dossiers approuvés

	<i>Doss iers appr ouvés</i>	<i>%</i>
Industrie du textile et de l'habillement	1602	5% ⁴
Industrie agro- alimentaire	439	2% ¹
Industrie du cuir et de la chaussure	242	% ⁷
Industrie des matériaux de construction de la céramique et du verre	174	% ⁵
Industrie mécanique	433	2% ¹
Industrie chimique	194	% ⁵
Industrie diverse	462	3% ¹
Total	3546	00% ¹

Elaboré par nous même à partir des données du BMN (2011)

Dans le but d'évaluer l'impact du programme de mise à niveau tunisien sur la compétitivité des entreprises ayant adhéré au programme plusieurs enquêtes ont été menées par le BMN et une autre évaluation de la Banque Mondiale.

* Evaluation du programme de mise à niveau par la Banque Mondiale :

Afin d'évaluer l'impact du programme de mise à niveau sur le tissu industriel tunisien la Banque Mondiale a mené une étude¹ qui a fait ressortir que l'efficacité du dispositif est jugée mitigée : les taux de décaissement des primes demeureraient faibles, bénéficiant pour près des deux tiers à trois secteurs (agroalimentaire, matériaux de construction et textile-habillement).

Par ailleurs, le PMN aurait un impact ambigu sur l'investissement : si les entreprises participant au programme ont des résultats supérieurs à l'ensemble du secteur industriel, ces performances ne seraient pas nécessairement dues au PMN mais traduiraient une meilleure performance des entreprises sélectionnées.²

Parmi les autres critiques formulées à l'encontre de ce PMN, l'étude a mis en évidence le fait que les primes soient versées sur la base de la réalisation physique des investissements et non sur des critères d'amélioration de la compétitivité des entreprises (amélioration de la valeur ajoutée, augmentation du CA à l'exportation, production par employé, etc.) n'est sans doute pas un mécanisme efficace théoriquement.

Malgré quelques insuffisances, le programme tunisien est cité en exemple. Au-delà des aspects quantitatifs et le nombre d'entreprises ayant adhérées au programme, le succès du programme résulte surtout de la prise de conscience qu'il a su initier face à un processus de démantèlement tarifaire irréversible et de sa capacité à lancer une dynamique d'adaptation de l'appareil productif et de la structure financière des entreprises.

La Tunisie a réussi à réunir des ingrédients nécessaires à la réussite d'un PMN, à savoir une volonté politique suivie d'une forte mobilisation, une action intégrée et cohérente face à des échéances régionales et internationales majeures, des capacités entrepreneuriales locales, une autonomie de financement, un soutien financier et des appuis extérieurs, une adaptation du programme en fonction des enseignements tirés des premières expériences.

4. La Mise à niveau des entreprises au Maroc :

Dès les lendemains de l'accord avec l'Union Européenne, un programme de « mise à niveau » de l'entreprise marocaine fut développé à cet effet. Il devait développer la capacité de performance de l'économie marocaine dans son ensemble, afin qu'elle puisse résister à la concurrence des pays de l'UE et des pays du Sud de la Méditerranée.

Des actions devaient être menées dans des domaines aussi diversifiés que le renforcement des infrastructures ; l'amélioration de la formation professionnelle ; la promotion des exportations ; le renforcement des associations professionnelles ; le développement de l'infrastructure technologique ; la réalisation de diagnostics d'entreprises ; le financement de la mise à niveau...

4.1 Processus de mise à niveau des entreprises au Maroc

Dès les lendemains de l'accord avec l'Union Européenne, un programme de « mise à niveau » de l'entreprise marocaine fut développé à cet effet. Il devait développer la capacité de performance de l'économie marocaine dans son ensemble, afin qu'elle puisse résister à la concurrence des pays de l'UE et des pays du Sud de la Méditerranée.

Des actions devaient être menées dans des domaines aussi diversifiés que le renforcement des infrastructures ; l'amélioration de la formation professionnelle ; la promotion des exportations ; le renforcement des associations professionnelles ; le développement de l'infrastructure technologique ; la réalisation de diagnostics d'entreprises ; le financement de la mise à niveau...

¹ Banque Mondiale (2003), « République de Tunisie, revue des politiques de développement : Tirer parti de l'intégration commerciale pour stimuler la croissance et l'emploi », novembre, pp 28-29.

²Bougault H. et Filipiak E. (2005), op.cit, p.74

Selon l'ANDPME¹ toute entreprise désireuse de bénéficier du programme doit établir un pré-diagnostic et d'un diagnostic approfondi qui déterminent l'impact du démantèlement tarifaire sur la compétitivité de l'entreprise et les forces et les faiblesses de celle-ci.

Par la suite l'entreprise doit entreprendre différentes actions pour améliorer sa compétitivité: aspects technique, financier, commercial, humain, administratif, organisationnel, etc. Ces actions sont détaillées dans un plan de développement ou plan d'affaires qui devra être assorti d'un plan de financement et d'un échéancier de réalisation.

4.2 Bilan de la mise à niveau au Maroc

Contrairement à ce qui avait été escompté lors de son lancement, au lendemain de la conclusion de l'accord d'association avec l'UE, le programme de mise à niveau, dans toutes ses versions, n'a pas atteint le niveau espéré. Seulement 1% des entreprises ont compris les enjeux de la mise à niveau et ont cherché, dans ce cadre ou non, à se préparer aux effets de l'ouverture.

Le programme de mise à niveau marocain eut donc beaucoup de mal à démarrer, cette lenteur observée dans le démarrage du programme est dû à la fois à un pilotage et une régulation par l'Etat trop en retrait et une présence trop forte et administrative de ce même Etat dans la mise en œuvre concrète des instruments. En effet, selon Caupin² (2005) les principales raisons semblent être davantage d'ordre structurel que le fait d'une inadaptation du dispositif d'accompagnement.

Par ailleurs, suite à la constitution d'un nouveau gouvernement (automne 2002) et la création d'un Ministère³ dédié à la mise à niveau les pouvoirs publics ont mis en place, en partenariat avec le secteur privé, une série de mécanismes de soutien et d'assistance pour mener à bien leur restructuration compétitive (Création de l'ANDPME, du FOMAN, du CNMN..).

Voyant que le compte à rebours ne s'arrête pas et que les délais de démantèlement s'approchent, il s'est avéré nécessaire d'apporter de nouvelles solutions pour améliorer le programme de mise à niveau.

Concernant le bilan quantitatif des programmes de mise à niveau les résultats restent limités. Ainsi, le bilan du projet Euro Maroc Entreprise (EME)⁴, que l'on peut considérer comme l'élément central du programme marocain jusqu'en 2004, a été, au 30 juin 2004, de 363 entreprises participantes, sur un total de 7 714 entreprises industrielles de plus de 10 salariés recensées en 2003. 275 d'entre elles ont bénéficié d'actions de diagnostic, 220 d'actions de mise à niveau et 132 entreprises ont bénéficié à la fois des deux types d'actions.⁵

Sur le plan de la répartition sectorielle, les industries du textile habillement et du cuir occupent une place prépondérante dans les actions d'accompagnement de l'Agence (32%), suivies des industries de la chimie et parachimie (19%), des services (15%), des industries mécaniques et électriques (16%), et des industries agro-alimentaires (14%).

Quant à la répartition régionale, celle-ci est fortement concentrée. Environ 60% des entreprises accompagnées sont localisées dans la Région du Grand Casablanca, suivie de loin par la région de Rabat avec (10%), le reste est réparties entre les 15 autres régions du Maroc.

¹ Agence Nationale pour La Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (2004), « La mise à niveau, clef de votre réussite, Guide de la mise à niveau de votre entreprise », Rabat, p.8.s

²Caupin V.(2005), « Libre échange : euro-méditerranéen : premier bilan au Maroc et en Tunisie », Agence Française de Développement, Paris, p.47

³ Ministère des Affaires Economiques, des Affaires Générales et de la Mise à Niveau de l'Economie.

⁴ EME est un projet entièrement financé par l'UE, d'un montant total de 21,9 millions d'Euros pour une durée de 5 ans. Il a été mis en place en 1997 puis lancé en 1998.

⁵ Agence Nationale pour la promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (2004a), « Objectif PME », n°2, Rabat, Maroc.

Concernant l'efficacité économique des programmes de mise à niveau des entreprises marocaines, une étude¹ a été conduite par l'ANDPME auprès d'un échantillon de 84 entreprises sur les 363 ayant adhéré au programme pour la période 2002-2004. Les résultats de l'étude ont montré que pour les trois-quarts des entreprises l'adhésion au programme s'est traduite par une amélioration significative sur le plan de leur repositionnement stratégique, la maîtrise des coûts, la réduction des délais et la gestion de la qualité. La majorité des entreprises ont pu renforcer leur agressivité commerciale, augmenter leurs dépenses marketing, leurs investissements matériels et immatériels et leur taux d'encadrement. Presque les deux tiers des entreprises étudiées réalisent un taux de croissance du CA supérieur à 6%, alors que pour un tiers des cas étudiés la croissance a été comparable à la performance de ces dernières. En outre, 80% des entreprises étudiées ont amélioré leur productivité globale et plus de la moitié ont amélioré leur capacité d'autofinancement.

CONCLUSION

Face aux mutations rapides de l'environnement socio-économique (internationalisation, Mondialisation des phénomènes, meilleure formation et information des Individus, dominance de la communication...) et aux exigences multiples que celles-ci impliquent (Efficacité, Compétitivité, Adaptabilité, Innovation, Créativité, Souplesse, Rapidité...) les entreprises doivent relever le défi qui consiste à améliorer leur fonctionnement actuel tout en façonnant leur avenir. Pour ce faire, elles se doivent d'entamer une réflexion sur un modèle d'organisation et des outils de gestion permettant d'optimiser le potentiel humain et matériel dont elles disposent pour mieux satisfaire leur clientèle et faire face à la concurrence.

Dans ce contexte de plus en plus concurrentiel, et afin de préparer à soutenir la concurrence qui va résulter de la levée des barrières douanières sur l'importation des produits de l'UE et rattraper le retard qui caractérise leurs systèmes productifs, les pays maghrébins notamment l'Algérie, la Tunisie et le Maroc ont mis en place plusieurs programmes de mise à niveau de leurs entreprises.

Nous estimons que les programmes de mise à niveau représentent une forme d'aide aux entreprises désireuses de se mettre à niveau. Mais tel qu'ils sont conduits actuellement en Algérie, il nous semble difficile de réaliser une telle ambition. Des efforts de dynamisation du PMN ont néanmoins été entrepris au cours des dernières années, laissant espérer une relance du dispositif et un impact favorable de ce dernier sur la compétitivité des entreprises algériennes.

Par ailleurs, nous pouvons dire que le programme de mise à niveau tunisien est qualifié de réussi grâce notamment à l'implication de son gouvernement et l'importance accordée à la formation professionnelle. A l'inverse, le Maroc semble avoir retenu une approche plus libérale, l'Etat cherchant à agir sur les imperfections de marché.

¹L'étude lancée par l'ANPME en novembre 2004 afin d'évaluer l'efficacité économique du programme de la mise à niveau a été financé par les fonds, le rapport de cette étude a été rendu public en février 2005.

Références bibliographiques

- Azouaou L.**(2011), « La politique de mise à niveau des PME/PMI Algériennes : Objectifs, Bilan et perspectives », thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole supérieure de Commerce d'Alger.
- Banque Mondiale (2003)**, « République de Tunisie, revue des politiques de développement : Tirer parti de l'intégration commerciale pour stimuler la croissance et l'emploi », Novembre, pp 28-29.
- Bougault H. et Filipiak E.** (2005), « Les programmes de mise à niveau des entreprises Tunisie, Maroc, Sénégal », Agence Française de Développement, Paris.
- Caupin V.**(2005), « Libre échange : euro-méditerranéen : premier bilan au Maroc et en Tunisie », Agence Française de Développement, Paris.
- Commission Européenne** (2007), « Programme d'appui aux PME/PMI Algériennes EDPME », Alger.
- Tabet- Aouel W.**(2012) , « La compétitivité par la mise à niveau de la PME algérienne Etude exploratoire », *Revue Economie et Management*, n°11, Novembre.
- Marniesse S. et Filipiak E.**(2003), « Le point sur le concept de mise à niveau de l'économie », La lettre des économistes de l'AFD , n° 3, novembre/décembre 2003.
- Yacoub L.**(2008), « Le programme de mise à Niveau de l'industrie un moyen efficace de la politique industrielle Tunisienne », Cahier du LAB.RII, n°203, Université du Littoral Côte d'Opale, Décembre.
- Agence Nationale pour La Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (2004)**, « La mise à niveau, clef de votre réussite, Guide de la mise à niveau de votre entreprise », Rabat.
- Agence Nationale pour la promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (2004a)**, « Objectif PME », n°2, Rabat, Maroc.
- ANDPME (2008)**, « Bilan des actions du programme national de mise à niveau Rapport complet », Alger, septembre 2008.
- Décret présidentiel n°477** signé en 2000, ce décret fixe aussi l'organigramme du Centre de la modernisation industrielle.
- OCDE** (2000), « Tendances récentes de la croissance dans les pays de l'OCDE », in Perspectives économiques de l'OCDE n° 67, OCDE, Paris.
- OCDE** (2001), «Productivité et dynamique de l'entreprise : leçons à tirer des micro-données», in Perspectives économiques de l'OCDE, n° 69, OCDE, Paris.
- OCDE** (2004), «Comprendre la croissance économique », in Perspectives économiques de l'OCDE, n° 72, OCDE, Paris.
- ONU.DI.** (2002), «Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle», Vienne in http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Pub_free/Guide_methodologique_restructuration_mise_a_niveau_et_competitivite_industrielle.pdf, [en ligne], consulté le 06/09/2015

