

LA MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES AU MAGHREB : ANALYSE COMPARATIVE

Mohamed BOUHABA¹

RESUME

La mise à niveau des entreprises est une démarche opérationnelle définie dans un contexte de libéralisation des économies en transition qui ouvrent progressivement leur marché à l'économie mondiale par un démantèlement tarifaire échelonné. Ce processus engage les entreprises locales non préparées dans une compétition qui réduit considérablement leurs marges de manœuvre. Les Etats régulateurs et promoteurs de mesures de politiques économiques élaborent et mettent en œuvre des programmes de mise à niveau pour élever le niveau de compétitivité de leurs entreprises. A cet effet des dispositifs sont mis en place en direction des entreprises afin d'y adhérer volontairement. Ces dispositifs sont-ils suffisamment attractifs pour permettre une large participation à ce processus. Les entreprises ciblées sont-elles conscientes des enjeux et bien informées des procédures et des objectifs des programmes de mise à niveau. Les enseignements tirés des expériences algériennes, tunisienne et marocaines permettent d'évaluer les niveaux de pertinences des mesures de politique économique définies et appliquées par les pouvoirs publics et de l'engagement des entreprises concernées. En fin de compte, il apparaît que l'expérience tunisienne est la mieux réussie. Les résultats de l'expérience algérienne en deçà des attentes sont peu satisfaisants. Les résultats du programme marocain sont mitigés, voire décevants.

Mots clés : Mise à niveau, compétitivité, entreprises, programmes, dispositifs, procédures.

INTRODUCTION

La mise à niveau des entreprises industrielles algériennes est conçue comme étant une phase importante du processus de réformes économiques engagées depuis les vingt dernières années. Elle constitue en fait un

¹ Maitre de Conférences à l'ENSSEA

couronnement d'un ensemble d'actions qui ont été menées durant un certain nombre d'étapes caractérisées chronologiquement par :

- l'abandon d'activités non rentables : textiles, cuirs et peaux.
- le recentrage sur les métiers de base : externalisation des activités annexes et connexes
- la filialisation des unités de production comme première étape du processus de privatisation
- la mise en place d'un cadre organique de gestion des filiales : comités de participation, holdings, sociétés de gestion des participations.
- La mise à niveau des entreprises et de leur environnement.

La mise à niveau des entreprises fait donc partie de la dernière génération des réformes économiques. Elle part du postulat selon lequel : l'Algérie est résolument engagée dans un processus irréversible de libéralisation et d'ouverture de l'économie nationale.

Dans cette modeste contribution il ne s'agit pas pour nous de mesurer l'impact du programme de mise à niveau sur l'amélioration de la compétitivité des entreprises car ce programme n'est pas suffisamment approprié par un grand nombre d'entreprises pour que cela puisse être mesurable significativement et que d'autres facteurs qui ne sont pas pris en compte influencent considérablement la compétitivité des entreprises par les coûts (niveau de développement des infrastructures, qualité du système de formation, coûts de la transaction, la présence d'un secteur informel et autres contraintes liées à l'environnement économique) .

L'autre raison est que les processus d'adhésion à l'OMC et du démantèlement tarifaire déjà engagés ne sont pas encore achevés. C'est précisément dans cette perspective que nous engageons une réflexion pour savoir si nous sommes en train de nous préparer convenablement pour affronter cette échéance et ses conséquences sur l'économie nationale. C'est un défi auquel qu'il va falloir se préparer dès maintenant pour ne pas être pris de court.

Notre démarche qui part de la présentation des différents dispositifs de mise à niveau et qui s'appuie sur l'analyse de ses résultats et les leçons que nous pouvons tirer de l'expérience algérienne comparée à celles de la Tunisie et du Maroc va nous permettre de répondre à cette question et de nous positionner.

1 LE PROGRAMME ALGERIEN DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

1.1 LE PREMIER DISPOSITIF DE LA MISE A NIVEAU

La mise à niveau comporte tout un dispositif de mesures de politique économique à caractère opérationnel. Cette opérationnalité et les résultats jugés satisfaisants enregistrés en Tunisie ont séduits les autorités algériennes qui adhèrent totalement à la démarche. Le dispositif mis en œuvre en Tunisie a été reproduit en Algérie à quelques nuances près. Il s'intéresse à toutes les entreprises industrielles et de services liés à l'industrie ayant un effectif égal ou supérieur à 30 salariés. Les entreprises doivent justifier une existence de plus de trois années. Elles doivent avoir réalisé des résultats bénéficiaires au cours des trois dernières années précédants leur candidature.

1.3.1 LES INCITATIONS

Elles sont matérialisées par des primes d'intéressement qui sont en rapport direct avec le volume d'investissement qu'exige la mise à niveau. A ce stade on distingue deux types d'investissements : l'investissement matériel et l'investissement immatériel. Comme les entreprises algériennes ont bénéficié d'une longue période de protection, elles n'ont pas jugé utile de développer certains aspects immatériels de l'investissement.

Il s'agit essentiellement de :

- La mise en place d'un système d'assurance qualité,
- Du développement de la fonction marketing
- De la constitution d'une force de vente
- De la formation/perfectionnement
- la généralisation de l'outil informatique avec les logiciels appropriés

L'investissement matériel est financé à hauteur de 15% lorsqu'il est réalisé sur fonds propres et de 10% lorsqu'il est réalisé sur emprunt. L'investissement immatériel est financé à hauteur de 50% et ce quelque soit la forme de son financement.

1.1.2 L'ORGANISME GESTIONNAIRE DU PROGRAMME

Il est représenté par un comité de pilotage interministériel qui se réunit périodiquement (théoriquement tous les 15 jours), présidé par le ministère de l'industrie. Il est chargé de traiter les dossiers des entreprises qui adhèrent au processus. Il est assisté par un secrétariat permanent chargé de réceptionner et de vérifier l'ensemble des documents présentés par l'entreprise candidate.

1.1.3 LE CONTENU DU DOSSIER PREALABLE

Il est constitué de deux documents principaux : une étude portant diagnostic stratégique globale et une étude portant plan de mise à niveau. Ces études sont financées à hauteur de 70%, appliquées à des honoraires ne dépassant pas trois millions de DA.

Le déblocage des crédits financés par le fonds national de compétitivité industrielle pour les entreprises retenues se fait en trois étapes :

- Une première tranche est octroyée après la réalisation de 30% des investissements matériels et immatériels
- Une deuxième tranche est débloquée après la réalisation de 60% des investissements matériels et immatériels
- Le reste est soldé à la fin de la réalisation de l'ensemble du programme d'investissement prévu dans le plan de mise à niveau.
- Les primes pour frais d'étude sont versées dès l'approbation du dossier.

- Contenu du diagnostic stratégique global :

Il est dit stratégique du fait qu'il est orienté en vue d'élaborer une stratégie exprimée à travers le plan de mise à niveau. Il est composé de plusieurs diagnostics partiels :

- Diagnostic du système productif (domaines d'activités stratégiques : DAS)
- Diagnostic technique
- Diagnostic du système d'organisation et de gestion
- Diagnostic financier
- Diagnostic technico commercial
- Diagnostic commercial : positionnement de l'entreprise sur son marché, benchmarking

A partir de ces diagnostics, les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces sont établies. Des recommandations qui engagent le plan de mise à niveau clôturent le diagnostic stratégique global.

- Contenu du plan de mise à niveau

Le plan de mise à niveau est basé sur les principales recommandations traduites en termes d'objectifs quantifiés justifiant l'opportunité des actions matérielles et immatérielles et leur rentabilité. Ces documents doivent être validés par l'entreprise et éventuellement présentés à la banque de l'entreprise pour négocier les possibilités d'emprunt sur la base d'une lettre d'intention.

Une fois le dossier approuvé, l'entreprise dispose de deux années pour réaliser ses objectifs. A titre exceptionnel et en cas de force majeure, une année supplémentaire lui est accordée.

1.2 LES RESULTATS DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU

Le programme des entreprises engagées dans le processus de mise à niveau à fin Mars 2004, fait ressortir les données suivantes :

Tableau 1 : Bilan de la participation des entreprises au programme de mise à niveau

Demandes d'entreprises	Total	EP	Privés	Observations
Diagnostic				
Adhésion	262	163	99	
Traités	254	158	96	
Retenues	168	102	66	
Rejetées	75	55	20	Sociétés déstructurées ou relevant d'autres secteurs
Ajournées	7	6	1	
Plan de mise à niveau				
Soumis	62	33	29	
Traités	55	26	29	52 retenus pour l'aide du FPCI, 1 ajourné et 2 rejetés
Aides accordées	52	25	27	Dont 49 au titre du plan, 3 limités à l'étude de diagnostic.
Conventions signées	44	22	22	+ 8 en cours de signature

Sources : Ministère de l'industrie et de la restructuration.

Les entreprises retenues se répartissent comme suit selon leur branche d'activité :

Tableau 2 : répartition des entreprises adhérentes par branche d'activité

Branche	Nombre
Agro-alimentaire	51
Mécanique/métallique	30
Mat.de construction./bois et liège	20
Chimie/ pharmacie/ Papier	19
Plastique	15

Electrique/électronique	15
Textile/cuir	08
Services aux entreprises	10
Total	168

Sources : Ministère de l'industrie et de la restructuration.

Évaluation financière

1.533 millions de DA représentent les engagements pour mettre en œuvre les décisions d'octroi des aides du fonds accordées à 52 entreprises, dont :

- 1.528 millions de DA au profit de 49 entreprises pour la mise en œuvre de leur plan de mise à niveau, soit une contribution moyenne de 31 millions de DA par entreprise, représentant 13% du montant total de l'investissement à réaliser par l'entreprise qui doit supporter la différence,
- 05 millions de DA pour la contribution à la réalisation des études de diagnostic de 03 entreprises qui ont été jugées inéligibles aux autres aides du fonds. 226 millions de DA supplémentaires sont également nécessaires pour prendre en charge le remboursement des études de diagnostic au profit de 116 entreprises retenues pour cette phase (sur la base d'une moyenne de 2 millions de DA par étude). Soit au total un décaissement incompressible de 1.759 millions de DA à imputer au Fonds.

Le nombre de dossiers engagés s'avère insignifiant par rapport au nombre de PME opérationnelles en Algérie.

Tableau 3 : Nombre des PME publiques et privées (2004-2005)

Nature des PME	2004	2005
PME privées	225 449	245 842
PME publiques	778	874
	226 227	246 716

Source : Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat

La participation des entreprises publiques est plus importante que celle des entreprises privées. En général, les entreprises publiques qui sont beaucoup mieux structurées ont tout de même besoin d'investissements de renouvellement, leur potentiel productif étant obsolète. Elles sont plus motivées et plus informées, étant plus proche des pouvoirs publics.

Compte tenue de la faible participation, le dispositif a été modifié aux niveaux de la sélection des entreprises et des incitations. Pour encourager

davantage, les entreprises à adhérer au processus, les critères de sélection ont été revus par le ministère de l'industrie.

1.3 LE NOUVEAU DISPOSITIF DE MISE A NIVEAU

Dans le nouveau dispositif, le nombre de salariés est réduit à 20 au lieu de 30 personnes au minimum pour les entreprises industrielles de production. Pour les entreprises de services liés à l'industrie le nombre de salariés est porté à 10 salariés au minimum.

L'entreprise doit être bénéficiaire au moins durant deux années au cours des trois dernières années précédant sa candidature. Elle doit également présenter un actif net positif au moins égal au capital social.

Les nouvelles mesures concernent également les primes d'intéressement.

- Les études sont financées à hauteur de 80 % de leur coût sans que cela dépasse les 1,5 millions de DA. Les paiements sont réalisés après approbation du dossier par le comité de pilotage.

- Les investissements immatériels éligibles sont également financés à 80%. La limite n'est pas précisée.

- Les investissements matériels sont financés à 100% sans que cela dépasse 20 millions de DA

Les paiements des primes relatives aux investissements matériels et immatériels sont effectués à hauteur de 30% dès la signature de la convention entre le ministère de l'industrie et l'entreprise concernée. Le solde est réglé à la fin de la réalisation de l'ensemble du programme d'investissements prévus dans le plan de mise à niveau.

Les critères de sélection sont nettement allégés permettant à un grand nombre d'entreprises de participer au programme. Le contenu des études a été simplifié pour réduire les coûts. Le nouveau dispositif favorise les investissements immatériels de modernisation financés à 80% sur fonds publics au lieu de 50% auparavant. Le financement des investissements matériels à hauteur de 10% est plafonné à 20 millions de DA ce qui suppose un investissement de 200 MDA à financer au maximum. Cet investissement n'étant pas limité dans le dispositif initial, on peut penser qu'il s'agit d'une restriction limitant les ambitions des entreprises. Il s'agit de la principale faiblesse de ce nouveau dispositif.

Le bilan de ce nouveau dispositif arrêté à la fin de l'année 2005 est ainsi établi :

- Demandes reçues :	324	- Dossier soumis :	110
- Traitées :	317	- Dossiers traités :	96
- Retenues :	218	- Entreprises bénéficiaires	93

1.4 LE PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DU MINISTERE DE LA PME ET DE L'ARTISANAT.

Il est piloté par l'Agence National du développement de la PME (AND PME crée en 2005). Ce programme a le mérite de couvrir toute les PME y compris celles dont les effectifs sont inférieurs à 20 salariés non prises en charge par le programme du Ministère de l'industrie. Ces dernières représentent plus de 97% de l'ensemble des PME. Avec ce nouveau programme complémentaire toutes les entreprises industrielles et de services liés à l'industrie sont donc concernées pour peu qu'elles s'intéressent à une démarche de mise à niveau. Le budget alloué à ce programme est de l'ordre de 1 milliard de DA par année. Ce programme est appuyé par une aide octroyée par la commission Européenne qui se chiffre à 62,9 millions d'Euros pour une durée de 5 années (programme Euro développement PME, Meda 2) soit presque autant que le budget annuel du ministère de la PME. Inscrit à l'indicatif du ministère de la PME il ne concerne que les entreprises privées et ne finance que les actions immatérielles. Il est mesuré en termes d'actions ciblées : études et enquêtes, diagnostics, formation, système qualité, organisation, stratégie, marketing, coûts...

Au 30 septembre 2008 l'AND PME a enregistré 375 demandes d'adhésion, dont 305 ont été retenues. Parmi ces PME 186 ont bénéficié de prestations : 343 actions diverses.

Les résultats des deux programmes confondus demeurent insignifiants du point de vue du nombre d'adhérents par rapport aux nombre total de PME présentes en Algérie. Ces résultats décevants ont amené les pouvoirs publics à réagir pour corriger les imperfections du système de fonctionnement du programme de mise à niveau. De nouvelles orientations sont contenues dans le plan quinquennal 2010/2014.

1.5 LES NOUVELLES MESURES RELATIVES AU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU PREVUES DANS LE PLAN QUINQUENNAL 2010/2014.

Le programme quinquennal 2010/2014 prévoit la mise à niveau de 20 000 entreprises. Près de 3,5 milliards d'Euros seront alloués à ce programme, sous forme d'aide directe et de bonification d'intérêts bancaires. Un comité national de mise à niveau sera installé par le nouveau méga ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion des investissements pour mener

cette opération. La fusion des ex Ministère de l'industrie et de la PME permettra de résoudre les problèmes de coordination que rencontraient auparavant les différents programmes menés par les divers intervenants et de mettre fin aux chevauchements des prérogatives des deux ministères. L'AND PME devenue interlocuteur unique sera appuyée par une délégation composée d'une dizaine d'agences déconcentrées. Ces dispositions adoptées en conseil des ministres sont donc soutenues par les plus hautes autorités de l'Etat.

1.6 LES LIMITES DES PROGRAMMES ALGERIENS DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

L'expérience étant relativement courte, les entreprises potentiellement concernées n'ont pas été suffisamment informées. L'adhésion au processus de mise à niveau peu médiatisée est un acte volontaire qui suscite une motivation de la part des gestionnaires d'entreprises. La procédure relativement lente peut parfois paraître décourageante pour certains gestionnaires confrontés à leurs problèmes quotidiens. Elle atteint environ 18 mois consacrés à l'élaboration du diagnostic stratégique, du plan de mise à niveau et à l'étude du dossier au niveau du comité de pilotage.

Les critères de sélection réduisent considérablement le nombre d'adhérents potentiels qui touchent particulièrement les PME de moins de 30 employés (20 employés dans les nouvelles mesures). Ces dernières représentent la majorité des PME en Algérie. Ils exigent des entreprises d'être bénéficiaires au cours des trois dernières années précédant leur candidature (deux années dans les nouvelles mesures). Ces critères excluent un grand nombre d'entreprises notamment celles qui sont considérées financièrement inaptes ou financièrement déstructurées. Cette dernière caractéristique exclut une grande partie des entreprises publiques. La majorité des entreprises publiques éligibles ne disposent pas d'une capacité d'autofinancement suffisante pour réaliser de nouveaux investissements productifs nécessaires à leur croissance. Elles demeurent confrontées aux problèmes d'octrois de crédits par les banques soumises à un fonctionnement bureaucratique et à des mesures prudentielles parfois exagérées. Le programme de mise à niveau favorise donc les gagnants à savoir les entreprises les plus performantes.

Au niveau de la gestion du programme on assiste à une multitude d'intervenants sans aucune coordination. En plus des programmes des ministères de l'industrie et de la PME il existe actuellement une douzaine de programmes provenant d'accords intergouvernementaux. Parmi les plus connus on peut citer :

- Les programmes gérés par le ministère de la PME et de l'artisanat et financé par la banque islamique
- Le programme de l'Union Européenne : Méda 1 et Méda 2 géré indépendamment par les UGP (unité de gestion de programme). Ce dernier est actuellement intégré au programme de l'AND PME
- Les programmes gérés par les Allemands de GTZ, destinés aux cimenteries
- Les programmes de l'agence française de développement.

En général, les programmes issus des accords intergouvernementaux financent essentiellement les études et quelques opérations immatérielles comme la formation et l'accompagnement à la certification ISO 9000 version 2000 en direction exclusivement des entreprises privées. Malgré la faiblesse des crédits octroyés, les enveloppes financières prévues ne sont pas entièrement consommées.

En plus des problèmes de coordination occasionnés par le nombre important d'intervenants s'ajoute l'absence de suivi des opérations de mise à niveau. Les derniers bilans publiés datent de 2005 pour le Ministère de l'industrie et de 2008 pour le Ministère de la PME. Aucune étude d'impacte des programmes sur la situation économique des entreprises bénéficiaires n'a été réalisée. La mise à niveau étant un processus continu ne peut être conçu sans suivi permanent aussi bien de la part des promoteurs que des entreprises concernées.

Dans les orientations générales de la politique industrielle on remarque un manque de visibilité en direction des entreprises publiques qui se traduit par des hésitations en ce qui concerne l'investissement public. La question qui se pose est de savoir si la mise à niveau doit précéder la privatisation. Il semble que la question n'est pas encore tranchée. Si la mise à niveau doit précéder la privatisation, on se demande pourquoi investir dans la modernisation de l'entreprise pour ensuite la privatiser. Cette situation s'est souvent traduite par des réticences affichées par les représentants des travailleurs pensant que l'adhésion au programme de mise à niveau les conduit directement à la privatisation qu'ils redoutent pour des raisons d'incertitudes quant à leur avenir professionnel.

En général les gestionnaires des entreprises publiques remplissant les conditions d'éligibilité conscients des enjeux, ne comprennent pas comment peuvent-ils se préparer à la privatisation et en même temps s'engager dans le processus de mise à niveau. Ceux qui y sont engagés éprouvent beaucoup de difficultés à réformer leur organisation rigide basée sur des relations très routinières héritées de l'ancien système de gestion. Les entreprises ayant

obtenu la certification ISO n'échappent pas à cette contrainte même si elles ont mis en place de nouvelles procédures de gestion. Au niveau des ressources humaines, la dépermanisation des personnels a créé des tensions et des inquiétudes au sein de l'organisation. L'instabilité des managers et des cadres dirigeants mettent l'entreprise dans une situation de léthargie caractérisée par un manque d'initiatives.

Les patrons d'entreprises privées sont handicapés par leur forme d'organisation basée essentiellement sur des relations familiales. Ils privilégient la confiance au détriment de la compétence. Beaucoup d'activités sont externalisées : comptabilité, paie, maintenance, laboratoires... l'organisation est réduite au strict minimum limitée aux membres de la famille proche, les autres personnels sont des contractuels, des occasionnels ou des saisonniers, la composante féminine est privilégiée dans certaines branches d'activité.

Ils sont animés par des certitudes en rapport à leur croissance et leur positionnement sur le marché ; même si celui-ci est très difficile à cerner compte tenu des insuffisances du système d'information qui rend aléatoire toute approche en matière d'étude de marché. Ils sont beaucoup plus intéressés par la modernisation et l'extension de leurs équipements de production.

Un sondage d'opinions mené par l'ONUDI auprès des gestionnaires d'entreprises industrielles engagées dans le processus de mise à niveau a permis de dégager les conclusions suivantes :

- Chez les responsables d'entreprises le programme de mise à niveau conduit à une prise de conscience des défis de la compétitivité et à un début de remise en cause de leurs certitudes.
- La priorité donnée à la démarche SMQ (devant conduire à la certification ISO 9001, version 2000) dans la mise en œuvre des plans d'action s'est révélée une option positive pour les PMI. Elle leur a permis de commencer à documenter leur processus internes et à entamer la formalisation de leur organisation.
- La démarche globale de mise à niveau était ressentie trop standardisée, ne s'adaptant pas suffisamment aux priorités de chaque entreprise. Dans certaines entreprises, les priorités essentielles ont été ignorées
- Les actions de formation ont été l'occasion pour les participants de découvrir des méthodes modernes de gestion, ce qui prépare le terrain pour d'autres actions de modernisation.

- Les délais trop longs des interventions (diagnostics prenant parfois jusqu'à une année et demie), la diversité des intervenants, et le peu de continuité entre les interventions, ont souvent lassé les entreprises... et refroidis leur enthousiasme initial.
- Les entreprises se plaignent de la faible flexibilité du processus de mise à niveau et soulignent le caractère jugé trop bureaucratique de leurs relations avec le Ministère de l'Industrie. Cela demeure valable aussi bien dans la mise en œuvre du programme que dans le processus d'accès au Fonds de Compétitivité

2 L'EXPERIENCE TUNISIENNE : UN MODEL DE REFERENCE AU MAGHREB

Parmi les pays du Maghreb, l'expérience tunisienne est la plus intéressante, dans la mesure où le pays a entamé assez tôt la libéralisation de son économie. Depuis 1986, l'économie tunisienne s'est engagée dans une nouvelle stratégie de développement axée sur la libéralisation et l'ouverture progressive de son marché, pour stimuler la concurrence et tirer profit d'une meilleure allocation des facteurs et des avantages comparatifs. Ce processus de libéralisation et d'ouverture a été rendu possible grâce à un Etat fort qui a gardé la main sur la politique économique, définissant le rythme et le contenu des réformes, sans laisser prédominer le marché plus qu'il n'en fallait.

Deux événements déterminants marquent ce processus : l'adhésion au GATT (devenu ensuite OMC) en 1990, et la signature en juillet 1995 de l'accord d'association avec l'Union Européenne, concrétisant l'ouverture de l'économie. L'accord d'association est d'abord un accord de partenariat, dont la composante principale est l'instauration progressive d'une zone de libre échange pour les produits industriels (démantèlement tarifaire avec l'UE entre 1996 et 2008). Le démantèlement va en effet ouvrir le marché tunisien à la concurrence étrangère (70 % des importations tunisiennes proviennent de l'Union Européenne), sans que les exportations puissent atteindre ce niveau. En fait, l'accord est perçu comme une opportunité de rattrapage des économies plus performantes et ses effets attendus sur la modernisation de l'économie sont très valorisés.

Après avoir enregistré des résultats positifs dans les domaines de la stabilisation économique, de la croissance et de l'amélioration du climat des affaires, des inquiétudes demeurent. Les questions relatives à la compétitivité restent posées. Des faiblesses structurelles et organisationnelles freinent toujours l'émergence d'entreprises compétitives

au niveau international et des pans entiers de l'économie restent très peu compétitifs.

L'économie tunisienne est basée fortement sur des activités primaires avec des avantages comparatifs fragiles, comme dans l'agriculture, dans les industries extractives, ou de transformation très concurrencées, qui pourraient se voir menacées par le démantèlement tarifaire progressif (textile, agroalimentaire).

Le processus d'industrialisation a été mené sous une forte protection douanière sur un marché réduit. Le tissu industriel comporte de nombreuses PME aux capacités de production limitées, de grands groupes familiaux aux activités trop diversifiées, et d'entreprises tournées vers l'exportation dans des secteurs « risqués » (textile ou tourisme). Mais la densité de la population d'entreprises reste relativement faible, traduisant notamment l'insuffisance de services aux entreprises.

Le climat des affaires se caractérise par d'importantes lacunes : administration trop contraignante; marché financier peu dynamique ; environnement institutionnel rigide.

C'est dans ce contexte que s'inscrit le programme de la mise à niveau des entreprises tunisiennes.

2.1 DESCRIPTION DU PROGRAMME TUNISIEN

Dès la signature des accords de Barcelone, l'Etat tunisien a choisi d'accompagner le processus d'ouverture de l'économie, faisant de la mise à niveau des entreprises un objectif prioritaire, de sa politique économique. La prise en main du programme de mise à niveau par les pouvoirs publics a été très forte. Les différentes actions mises en œuvre dans le cadre de ce programme sont directement supervisées par les plus hautes autorités de l'Etat. Largement inspiré de l'expérience portugaise, le programme tunisien de mise à niveau initié par l'ONUDI et adapté à l'économie tunisienne ressemble au programme algérien sur le plan du dispositif et des procédures. Le programme tunisien est cependant mieux organisé avec plus de visibilité et très largement médiatisé. Le programme est coordonné uniquement par deux organes de gestion : le bureau de mise à niveau et le comité de pilotage.

Le bureau de mise à niveau qui assure le secrétariat du comité de pilotage :

- définit et met en œuvre la politique du gouvernement sur la mise à niveau industrielle ;
- procède à l'élaboration, à l'exécution et au suivi des PMN ;
- procède aux études nécessaires pour l'amélioration des PMN ;

- négocie les programmes de financement aux niveaux bilatéral, multilatéral et régional relatifs aux domaines d'amélioration de la compétitivité industrielle ;
- assure la programmation des sources intérieures et extérieures de financement allouées aux divers programmes de restructuration et de mise à niveau.

Il existe également, désormais, un guichet spécial pour les entreprises en difficultés.

Le comité de pilotage (COPIL) est composé de 16 représentants (5 du secteur privé, 5 du secteur financier, 5 de l'administration et 1 du syndicat). Présidé par le Ministre de l'Industrie, il rassemble les représentants de l'industrie, des finances, de la coopération internationale et de l'investissement extérieur, de l'emploi, de la formation professionnelle, du commerce, des institutions financières, des représentants du patronat et du syndicat. Il a pour rôle d'examiner les programmes des entreprises industrielles désireuses de bénéficier du programme de mise à niveau et d'octroyer des primes à la restructuration. Le secrétariat d'Etat auprès du Ministre de l'industrie est chargé du suivi du programme.

Les incitations sont comparables à celles prévues par le programme algérien, mais les fonds publics destinés à financer les opérations tunisiennes de mise à niveau sont beaucoup plus conséquents et surtout entièrement consommés.

Sur la période 1996-2004, l'investissement total généré s'élève à 6 milliards de dinars tunisiens, (soit près de 40 Milliards de DA algériens) dont 40 % pour la mise à niveau de l'environnement et 60 % pour les entreprises.

Ce montant est financé par :

- le Fonds de développement de la compétitivité (FODEC) ;
- les subventions de l'Union Européenne dans le cadre du programme MEDA, jusque-là très marginales.
- les lignes de crédit de la France pour la mise à niveau des entreprises : l'AFD
- les prêts des organisations internationales (Banque Mondiale pour la mise à niveau des centres techniques notamment) ;
- les banques tunisiennes
- les entreprises.

Le FODEC a été créé et mis en place en 1995. Ce fonds est alimenté par une taxe parafiscale de

1 % sur les ventes et importations des produits industriels.

Ce fonds cible les firmes les plus dynamiques. Cette option se conçoit, dans la mesure où la mise à niveau des entreprises devrait « se diffuser » en amont et en aval des firmes qui en ont bénéficié et donc concerner une grande partie du tissu industriel à terme.

Le programme définit une stratégie de mise à niveau de l'industrie à partir de l'évaluation des besoins industriels, technologiques, financiers, commerciaux des entreprises afin de cibler l'amélioration de la compétitivité par le renforcement des compétences humaines, par la maîtrise de la qualité, l'acquisition de nouvelles technologies, le renforcement de la structure financière de l'entreprise. Des restructurations financières sont engagées, de manière à permettre aux entreprises de trouver les sources de financement nécessaires. Des réformes dans le domaine de l'environnement économique, financier, réglementaire et social sont parallèlement menées:

- redéfinition et refonte du rôle de l'administration ;
- renforcement des services d'appui technique aux entreprises ;
- renforcement des moyens et des structures de formation professionnelle ;
- dynamisation des marchés financiers ;
- dynamisation du marché de l'information économique, commerciale et technique).
- rénovation des zones industrielles existantes et création de zones franches ;

Ces dernières constituées en système off shore ont été essentielles dans l'émergence d'un secteur industriel exportateur performant, initialement centré autour de l'industrie textile. Certaines branches ont accumulé un grand nombre de compétences et maîtrisent les techniques de production et de marketing modernes, comme les industries de transformation de phosphates et des matériaux de construction et d'autres domaines tels que le textile, l'agroalimentaire, l'électricité ou la mécanique.

2.2 LES RESULTATS DU PROGRAMME TUNISIEN

Sur le plan qualitatif, les résultats d'une enquête menée par l'institut de sondage et de traitement de l'information statistique (ISTIS) de Tunis souligne les degrés de satisfaction des gestionnaires d'entreprises ayant bénéficié du programme de mise à niveau. Plus de 55% des entreprises bénéficiaires du programme estime que l'engagement dans les plans de mise à niveau est porteur d'un changement radical. Une proportion de 40,4% estime que « la mise à niveau amène tout de même un léger changement »,

alors que seuls 4,5% des entreprises jugent que le P.M.N ne leur a apporté aucun changement.

Par secteur d'activité, ce sont surtout les entreprises de l'agro-alimentaire, des industries mécaniques et électriques et des matériaux de construction qui relèvent un changement important. Dans les autres secteurs, les perceptions sont partagées entre un changement radical et un léger changement.

Parmi les facteurs qui attirent les entreprises et qui sont à l'origine de leur adhésion au programme, le plus important est le souci de modernisation des équipements de production. En second lieu et à un niveau presque égal, on trouve le désir d'améliorer la qualité des produits, et même si c'est à un degré moindre, l'introduction de nouvelles technologies. Un tel ordre des priorités traduit, selon les analystes de l'ISTIS, une certaine cohérence dans la démarche des entreprises. A savoir que l'amélioration de la qualité passe indéniablement par l'acquisition d'équipements modernes et de surcroît dotés des technologies performantes. Comme autre facteur déterminant dans la volonté d'adhésion, les entreprises questionnées évoquent aussi l'amélioration de l'organisation de l'entreprise. A des degrés divers et par ordre d'importance, les entreprises évoquent ensuite l'accès aux aides financières (en particulier les primes à l'investissement immatériel) et la recherche d'un meilleur positionnement sur le marché. Les entreprises motivées successivement, par la modernisation des équipements, l'amélioration de la qualité et l'adoption de nouvelles technologies, c'est à dire les éléments considérés comme étant relativement les plus importants, sont les entreprises bénéficiaires qui témoignent des meilleurs taux d'appréciation.

Par ailleurs, les résultats issus de l'enquête montrent l'importance accordée aux investissements immatériels. En effet, concernant les investissements immatériels, les entreprises expriment à l'unanimité le rôle important que joue ce mode d'accumulation dans l'amélioration de la compétitivité. Pour environ 88,6% d'entre elles, ce type d'investissement constitue également un facteur prioritaire pour le développement et la croissance du tissu industriel. Mais il est considéré coûteux et parfois difficile à réaliser dans la mesure où les experts qualifiés dans ce domaine sont rares.

Sur le plan quantitatif, 2950 dossiers d'entreprises adhérentes ont été déposés jusqu'en 2004, 9ans après le démarrage du programme, soit en moyenne, 328 dossiers par an. En Algérie, après 5 années d'expérience le nombre de dossiers déposé qui s'élève à 262 n'atteint même pas le rythme annuel moyen des adhésions en Tunisie.

Le nombre de dossiers retenus est de 1787, ceux en cours sont au nombre de 1155 et seulement 8 dossiers ont été refusés, durant 9 années d'expérience en Tunisie, soit une moyenne annuelle de 260 entreprises. Les primes accordées aux entreprises tunisiennes s'élèvent à 392,4 MDT (2550,1 MDA environ), soit une moyenne annuelle de 43,6 MDT, (équivalent à 283,4 MDA). En cinq années l'Algérie a accordé 1759 MDA de prime aux entreprises retenues, soit une moyenne de 35,18 MDA par année. Pour les deux pays les primes octroyées par les pouvoirs publiques sont relativement semblables, tournant autour de 14% du montant total des investissements.

2.3 LEÇONS ET OBSERVATIONS TIREES DE L'EXPERIENCE TUNISIENNE

Le programme de mise à niveau tunisien cité en exemple, est globalement considéré comme une réussite. Ce programme est parvenu :

- à développer une prise de conscience de l'impératif de modernisation face à un processus de démantèlement tarifaire irréversible
- à lancer une dynamique positive d'adaptation de l'appareil productif tunisien et de la structure financière des entreprises.
- à assurer la crédibilité de la politique gouvernementale et l'implication du gouvernement qui constitue un facteur d'accompagnement décisif.
- à faire évoluer les modes de gestion des entreprises privées : passage d'une gestion familiale à une gestion « moderne », passage d'un style autocratique de commandement vers un management participatif, ouverture du capital, mise en place d'un système d'information.

Parallèlement, les pouvoirs publics s'engagent dans un programme d'appui à la formation professionnelle pour atteindre un double objectif : modernisation de l'économie et lutte contre le chômage. Des mesures sont également prises pour améliorer l'environnement administratif et institutionnel pour compléter la vision globale du programme intégré de mise à niveau des entreprises.

3. LE PROGRAMME DE MISE A NIVEAU MAROCAIN : DES RESULTATS MITIGES

Le Maroc s'est engagé depuis le début des années 80 dans un programme de libéralisation de son économie. Le passage d'une économie protégée à une économie de marché s'est accompagné d'un large éventail de réformes législatives, réglementaires et institutionnelles. Si le pays est globalement

parvenu à l'équilibre macro économique (réduction du taux d'inflation, du déficit budgétaire et du déficit de la balance commerciale), il semble souffrir de maux endémiques fragilité du secteur industriel, poids de la dette. Le Maroc est aussi fragilisé par une agriculture soumise à de forts aléas climatiques. La modernisation économique marocaine repose sur quatre orientations majeures : la maîtrise de la dépense publique, la libéralisation, la privatisation, et le développement des infrastructures.

L'industrie marocaine souffre d'une compétitivité insuffisante liée à des facteurs déterminants dont l'étroitesse du marché intérieur, les faiblesses persistantes des infrastructures publiques (transports, électrification, disponibilité des terrains industriels) et l'insuffisance de capital humain. Les productions industrielles marocaines sont à faible valeur ajoutée, peu diversifiées et fortement dépendantes du marché européen (ses produits textiles sont destinés à 80 % au marché européen). Le pays est le troisième producteur mondial et le premier exportateur de phosphate. Les ventes de produits manufacturés ne représentent que 30 % des exportations totales (contre 76 % pour la Tunisie). Le Maroc se trouve aujourd'hui face à de nombreux défis, en particulier dans le domaine social. La société reste duale, le chômage et la pauvreté demeurent à un niveau très élevé, et pourraient s'accroître si l'ouverture des frontières contribuerait à creuser les écarts de revenus. C'est dans ce contexte que s'inscrit le programme de mise à niveau des entreprises marocaines.

3.1 DESCRIPTION DU PROGRAMME

Le programme de mise à niveau des entreprises marocaines a été lancé en 1997. L'agence nationale pour la promotion de la PME en est l'acteur clé. Les modalités de mise en œuvre du programme marocain diffèrent nettement de celles qui ont prévalu en Tunisie. En effet, l'Etat tunisien a joué le rôle d'acteur moteur dans la conception, le pilotage et l'orientation du programme de mise à niveau et dans la mise en œuvre des outils financiers. Il a par la suite joué le rôle de régulateur et a assuré le suivi des résultats du programme. Au Maroc, si l'objectif est le même, l'approche est tout autre. Elle s'inscrit dans une logique libérale qui consiste plutôt à corriger les imperfections du marché qui expliqueraient les faiblesses des investissements et de la compétitivité des entreprises, et non à positionner l'Etat comme un acteur volontariste mettant en œuvre une politique nationale de mise à niveau. Le programme de mise à niveau des entreprises porte principalement sur l'amélioration des conditions de l'offre de crédit, par une mobilisation de crédits extérieurs et la mise en place de fonds de

garantie, afin de modifier à terme le comportement des banques, et de dynamiser le marché des garanties.

Le programme marocain a été au départ initié par les bailleurs de fond internationaux, telle que l'Union Européenne dans le cadre du programme MEDA. Ce programme mis en place en 1998, été l'un des principaux instruments de la mise à niveau marocaine dans ses premières années de fonctionnement.

Les principales sources de financement proviennent :

- du programme d'Appui aux Entreprises (PAE) représente le principal dispositif. Il est doté d'une enveloppe financière de 93,8 millions d'Euros (61 millions d'Euros de financement communautaire et 32,8 millions d'Euros de financement du gouvernement marocain), ce programme est composé de trois volets dont deux pris en charge directement par l'ANPME, appuyée par une Unité de Gestion de Programme (UGP).

- du fonds National de Mise à Niveau : partie Conseil et Accompagnement, d'une dotation de 80 millions de Dirhams, financée à parts égales par le budget de l'Etat Marocain et l'Union Européenne.

- La coopération allemande « TAAHIL AL MOKAWALAT – TAM », dont les phases successives ont bénéficié respectivement d'un budget de 3 Millions d'Euros (2000-2003), 3,5 Millions d'Euros (2003-2006), ainsi que d'une enveloppe financière supplémentaire (1,5 Millions d'Euros) pour le renforcement institutionnel de l'ANPME.

- La coopération ONUDI/ANPME, à travers l'Unité italienne de Promotion de l'Investissement (UPI).

- La coopération espagnole qui vise le soutien aux centres techniques industriels marocains, moyennant une subvention de 844 000 Euros, accordée par l'Agence Espagnole de Coopération Internationale (AECI).

- La coopération avec l'US AID, à travers le New Business Opportunities (NBO), pour un budget de 9 millions de Dollars, destiné à appuyer les entreprises marocaines voulant pénétrer le marché américain.

- La ligne belge AWEX (Agence Wallonne à l'Exportation), de 500.000 Euros, à titre de don dédiée au financement partiel, des importations de biens d'équipement et/ou de services d'origine wallonne, destinées aux projets économiques développés au Maroc.

- La coopération française, à travers le Fonds de garantie de la restructuration financière.

L'ANPME apporte son soutien pour la réalisation des diagnostics stratégiques et financiers (le budget alloué est de 4,5 millions d'Euros) qui constituent un préalable à l'octroi du Fonds de garantie.

3.1.1 LES ORGANES DE GESTION DU PROGRAMME

Le programme de mise à niveau marocain est placé sous la responsabilité du ministère du Commerce, de l'Industrie et de mise à niveau de l'économie. Les autres organes sont :

- L'agence nationale pour la promotion de la PME (ANPME) assure le pilotage et la coordination du volet assistance technique du programme. Créée en 2002 conformément à la loi n°53-00 portant Charte de la petite et moyenne entreprise, l'agence nationale pour la promotion de la PME s'est vu confier comme mission : l'identification, l'élaboration, le lancement et le suivi des actions d'assistance technique en faveur des entreprises.

- Le comité national de mise à niveau (CNMN) mis en place en décembre 2002. Il se compose de représentants des secteurs publics et privés chargés de définir la stratégie d'adopter, de coordonner et de superviser toutes les actions de mise à niveau.

Le CNMN est un lieu d'échange de point de vue et d'identification de mesures opérationnelles de mise à niveau. Le Comité tient des réunions mensuelles qui sont présidées par le ministre chargé de la mise à niveau de l'économie.

- Le fonds national de mise à niveau (FOMAN) : financé par la commission européenne et le gouvernement marocain. Ce fonds est destiné à subventionner les prestations de conseils et d'assistance technique et d'offrir un taux d'intérêt bonifié pour financer partiellement les investissements.

Le programme mobilise principalement des outils de financement ou de garantie. Les fonds de garantie des crédits d'investissement facilitent l'accès aux financements bancaires. L'accès au crédit bancaire est souvent subordonné à la capacité de présenter des garanties réelles hors projet ou non liées à la viabilité économique et financière de l'entreprise. Cette situation freine considérablement l'accès au crédit des PME ou des entreprises en création. De plus, elle a conduit le secteur bancaire à négliger l'analyse du risque des projets d'investissement au bénéfice d'une approche patrimoniale. La mise en place de fonds de garantie permet de dépasser ce blocage à l'investissement et de corriger ainsi une imperfection de marché.

Les lignes capital-risque ont pour objectif de consolider les fonds propres des entreprises sous-capitalisées. Les entreprises marocaines sont caractérisées par une faiblesse des fonds propres et plus généralement des fonds permanents et par une mobilisation excessive de ressources à court terme, soit par un recours à l'endettement bancaire ou à l'impayé commercial. Ce déséquilibre financier, en plus de ses impacts négatifs sur la rentabilité, se traduit par une absence de marges de manœuvre dans la

définition des politiques d'investissement et la mise en œuvre de stratégies de croissance.

Concernant les lignes de crédits étrangères et les fonds spécifiques de mise à niveau, la plupart de ces instruments proposés ne sont pas spécifiquement affectés à la mise à niveau. Certains instruments financiers proposés par des bailleurs de fonds sont des lignes de crédits classiques disponibles dans d'autres pays et exigeant l'importation du matériel des pays d'origine. La mise à niveau est un mécanisme qui vise à cofinancer les investissements productifs des entreprises. Or, la plupart des lignes proposées ne sont pas spécialisées dans le financement de ce type d'investissements. La plupart des instruments financiers proposés ne sont donc pas des instruments de financement de la mise à niveau mais simplement des outils classiques de financement d'entreprises. Le fonds FOMAN est donc probablement le seul véritable instrument de mise à niveau, mais qui du reste ne finance que partiellement les investissements ainsi que les prestations de conseil et d'assistance technique aux entreprises réalisées par des consultants nationaux dans le cadre d'un plan de mise à niveau ou d'opérations ponctuelles visant l'amélioration de leur compétitivité. Les investissements matériels et immatériels sont financés par le système bancaire. Dans ce domaine les entreprises marocaines ne bénéficient pas de primes gouvernementales comme en Tunisie ou en Algérie.

3.1.2 LE DISPOSITIF DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU

- Les critères d'éligibilité

Les entreprises qui souhaitent adhérer au programme doivent :

- avoir un total bilan (avant investissement) n'excédant pas 40 000 000 DH

(4 460 000 \$ ou 327 810 000 DA avec 1 DH = 0,1115 \$ et 1\$ = 73,5 DA)

- avoir réalisé un chiffre d'affaires supérieur à 2,5 millions de DH, avec au moins 50% dans la transformation.

- exercer depuis au moins 2 ans.
- avoir un programme de mise à niveau dans la limite de 20 000 000 DH (2 230 000 \$ ou 163 905 000 DA)

- présenter un programme de mise à niveau global visant l'amélioration de la compétitivité (élaboration d'un diagnostic et d'un plan de mise à niveau)

- avoir un encadrement minimum de 3 cadres

Pour les entreprises de services liées à l'industrie il faut avoir un effectif de 10 personnes et 3 cadres au minimum.

- Les modalités de financement

Le financement des investissements matériels et immatériels se fait sur la base de crédits (80%) et de fonds propres (20%).

Les crédits sont accordés conjointement par :

- Le FOMAN à hauteur de 30 % maximum du programme de mise à niveau sans toute fois dépasser 2.500.000 DH (278 750\$). Le taux d'intérêt : est de 2 % HT.
- Crédit bancaires à moyen et long termes à hauteur de 50 % du programme de mise à niveau. Le taux d'intérêt est négociable avec la banque. La durée de remboursement est de 5 à 12 ans avec un différé de remboursement maximum de 3 ans.

Le dispositif du programme de mise à niveau est donc totalement différent de celui mis en œuvre en Tunisie ou en Algérie. La sélection se fait sur la base du total du bilan qui n'est pas un critère de rentabilité pertinent et qui élimine d'emblée les entreprises dépassant le niveau requis. La sélection limite également le volume des investissements programmés en réduisant les ambitions des entreprises. Les modalités de financement ne prévoient aucune prime en faveur des entreprises adhérentes. Le programme de mise à niveau est financé exclusivement sur crédit bonifié par le FOMAN à 2% d'intérêt couvrant seulement 30% de l'ensemble des investissements prévus dans le programme. Le reste est financé sur crédit bancaire avec un différé de remboursement de 3 ans au maximum et garantis par des institutions financières spécialisées. Ce dispositif n'est pas encourageant pour les entreprises marocaines contrairement à celui dont bénéficient leurs homologues tunisiens ou algériens.

3.2 LES RESULTATS DU PROGRAMME MAROCAIN

Les résultats atteints par le programme de mise à niveau au Maroc sont les plus faibles au Maghreb. En sept années, 363 entreprises adhèrent au programme (bilan arrêté en 2004) soit une moyenne annuelle de 52 entreprises. Certaines 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 actions. L'ensemble de ces actions d'assistance technique a nécessité la mobilisation d'un fonds opérationnel de près de 14 millions d'euros.

Le programme a bénéficié avant tout aux entreprises des secteurs du textile et de la chimie, et principalement aux moyennes entreprises. Il a très peu touché les petites entreprises, qui constituent pourtant la grande majorité du tissu productif marocain. Les entreprises du secteur agro-alimentaire, qui comptait en 2003, 24 % de l'ensemble des unités industrielles ont très peu adhéré au programme. Ce secteur qui s'est construit à l'abri des barrières

douanières prend beaucoup de risques pour l'avenir s'il continue à se complaire dans cette situation qui n'est pas durable.

3.3 LEÇONS ET OBSERVATIONS TIREES DE L'EXPERIENCE MAROCAINE

Le démarrage de la mise à niveau a été très lent, avec des taux d'utilisation des fonds disponibles très faibles au cours des années 1997-2003. Cette situation s'explique par les retards importants enregistrés dans la mise en œuvre des programmes dirigés par les bailleurs de fonds dus à la complexité des procédures européennes. Elle s'explique également par la faible appropriation par les pouvoirs publics et leurs structures impliqués dans la mise à niveau d'un programme «importé» par des bailleurs de fonds. Ce programme, relève plutôt d'une logique de projet que d'une politique nationale. L'Etat ne s'implique pas financièrement, voir politiquement : risque de change, garantie des emprunts, incitations.

L'absence d'un outil de financement national conséquent en raison des contraintes budgétaires, du poids de la fiscalité et le souci des pouvoirs publics de se limiter à la correction des imperfections du marché sont à l'origine du peu d'enthousiasme affiché par les entreprises marocaines à l'égard du programme de mise à niveau. Les outils financiers proposés par les bailleurs de fonds européens sont nombreux et diversifiés du point de vue de leurs procédures spécifiques. En plus de cela la présence d'un grand nombre d'organes participants au programme réduit le degré de visibilité dans le dispositif institutionnel. L'Etat, en s'appuyant sur ses structures chargé du programme se positionne plus en tant « qu'administrateur » d'un projet qu'en tant que régulateur initiateur d'une politique nationale de mise à niveau.

Le programme marocain s'apparente à un dispositif d'appui sans incitation financière notable entraînant un désintéressement des entreprises.

« Nous avons lamentablement échoué notre mise à niveau » c'est dans ces termes que le premier ministre a plaidé coupable ². L'auteur précité ajoute qu'une « très grande majorité d'entreprises ne savent pas grande chose de ce

² Omar Nachef et Ghita Ouedghiri « La mise à niveau de l'entreprise marocaine, enjeux et perspectives » HEM Rabat

programme ni de son existence et pour celles qui le connaissent, elles ne savent pas à qui s'adresser à cause des multiples centres et fonds existants, du manque d'information sur le rôle de chacun d'eux et aussi des lourdeurs administratives en ce qui concerne le traitement des demandes et des cas des entreprises »... et que les lignes de financement étrangères sont un échec. Elles n'ont été utilisées qu'à hauteur de 10 %, à cause de l'obligation d'achat dans le pays prêteur, des procédures longues et complexes, et de l'absence de garantie liée aux risques de change. Les délais de réponses étaient parfois longs allant jusqu'à 12 mois. Au niveau de la gestion, la mise à niveau a été entravée par la persistance des structures familiales qui n'arrivent pas à se détacher de leur culture pour embaucher des managers jeunes et compétents capables de guider l'entreprise vers une modernisation et une restructuration.

D'autres obstacles qui viennent s'ajouter à cette série. Le faible dynamisme de l'économie marocaine, l'étroitesse et la faible solvabilité de la demande intérieure représentent des contraintes majeures. Au niveau de la protection de l'économie nationale, le démantèlement tarifaire ne concerne que les biens d'investissement et les biens intermédiaires. Il ne s'applique pas encore aux biens de consommation.

CONCLUSION

A la lumière des trois expériences, la Tunisie émerge du lot. Tous les acteurs et observateurs s'accordent à dire et à constater que le programme tunisien de mise à niveau a enregistré des résultats plus satisfaisant que ceux obtenus par le programme algérien et que l'expérience marocaine a été décevante dans ce domaine. Si les dispositifs algériens et tunisiens sont similaires la principale force du programme tunisien réside dans l'implication totale des hautes autorités de l'Etat avec à leur tête la présidence de la République qui suit de près toutes les opérations de mise à niveau. La volonté politique a été un facteur d'accompagnement décisif.

Les autorités publiques tunisiennes gagnant en crédibilité envers leurs entreprises s'engagent dans un vaste programme de médiatisation, mobilisent les fonds, simplifient les procédures et réduisent le nombre d'intervenants. Le programme tunisien cohérent dans ses grandes lignes s'attache à l'amélioration de la compétitivité des entreprises mais aussi de leur environnement économique en améliorant le climat des affaires.

Le programme algérien n'a pas été suffisamment médiatisé, les fonds mobilisés ne sont pas entièrement consommés en raison de la faible participation des entreprises de la lourdeur des procédures et de la multiplicité des acteurs intervenants dans des programmes émanant de promoteurs différents. A cette absence de coordination qui implique un

manque de visibilité s'ajoute l'obstacle majeur qui demeure toujours l'environnement économique des entreprises et le climat des affaires où aucun progrès n'a été enregistré dans ces domaines. Les pouvoirs publics algériens semblaient beaucoup plus préoccupés par la privatisation des entreprises publiques que par leur mise à niveau. Parmi ces entreprises celles qui ont adhéré au programme éprouvent d'énormes difficultés pour trouver la bonne organisation après avoir subi plusieurs restructurations. Quant aux entreprises privées, elles semblent beaucoup plus intéressées par la modernisation de leur outil de production que par la réalisation d'investissements immatériels qui sont considérés par ailleurs comme un mode d'accumulation pertinent. Le système de prime intéresse toute les entreprises informées, mais demeure insuffisant pour attirer le plus grand nombre. Mais plus récemment dans cette nouvelle conjoncture qui s'annonce et dans laquelle s'inscrit le plan quinquennal 2010/2014, les pouvoirs publics algériens semblent plus que jamais conscients des résultats insatisfaisants des programmes précédents consacrent 3,6 milliards d'Euros pour financer un vaste programme de mise à niveau qui concerne 20 000 PME. Des mesures organisationnelles sont également prévues pour corriger les dysfonctionnements constatés au niveau des institutions chargées de mettre en œuvre la politique de mise à niveau.

Le programme marocain qui rencontre les mêmes problèmes d'environnement, de lourdeur et de multiplicité des procédures et des intervenants, du manque de médiatisation et de lisibilité est le moins loti. Les sources de financement bien nombreuses ne sont ni suffisantes ni attractives. Ce sont en général des financements classiques basés sur l'emprunt bancaire garantis par d'autres institutions financières. Les fonds ne financent que partiellement les investissements avec un taux d'intérêt bonifié. Les pouvoirs publics qui ne sont pas suffisamment engagés dans le processus reconnaissent publiquement leur échec.

BIBLIOGRAPHIE :

- [1] Agence nationale pour la promotion de « La mise à niveau, clef de votre réussite, guide de la mise à niveau de votre entreprise », Rabat 2004.
- [2] Ambassade de France au Maroc, mission économique de Rabat, « Les PME-PMI au Maroc », Fiche de Synthèse, MINEFI-DREE, mai 2003.
- [3] Bougault H, Filipiak E. « Les programmes de mise à niveau des entreprises : Tunisie, Maroc, Sénégal », Agence Française de Développement, Paris 2005.

- [4] Boughadou Abdelkrim, « Politiques d'appui à la compétitivité des entreprises algériennes », Ministère de la PME et de l'Artisanat, Avril 2006.
- [5] Bouzri Najate et Saad belghazi « le concept de mise à niveau ou industrial upgrading ». Ensea Rabat.
- [6] Chesnais.F « La compétitivité technologique en tant que compétitivité structurelle in « compétitivité internationale et dépenses militaires. Economica 1990. »
- [7] Collange.G « La problématique de la mise à niveau. Rabat octobre 2002 ».
- [8] Commission européenne : « Algérie : document de stratégie 2007-2017 et programme indicatif national 2007-2010 ».
- [9] « Analyse de l'impact de la mise à niveau sur les entreprises industrielles algériennes, Rapport de synthèse », juillet 2006.
- [10] « Programme d'appui aux PME /PMI : des résultats et une expérience à transmettre Rapport final, décembre 2007 ».
- [11] Dhaoui.M « Mise à niveau et compétitivité industrielle » Ed. Arabesque 1996.
- [12] Femise « Evaluation des politiques de mise à niveau des entreprises de la rive sud de la Méditerranée : le cas de l'Algérie, l'Egypte, le Maroc et la Tunisie », Institut de la Méditerranée, Marseille, décembre 2007.
- [13] Groupe de la banque africaine de développement, « Tunisie : étude comparative et sectorielle : la compétitivité de l'économie tunisienne et les interventions de la banque », octobre 2006.
- [14] Azouaou Lamia« La compétitivité et la mise a niveau des PME maghrébines: analyse a partir d'une approche multidimensionnelle » Université Sorbonne, Paris 3
- [15] Lamiri A., « Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises », OPU, Alger 2003.
- [16] Mimoune Lynda et Kheladi Mokhtar : « Partenariat Algérie-Union Européenne et mise à niveau des entreprise algériennes ».
- [17] Ministère de l'industrie et de la restructuration « statistiques – dispositif de mise à niveau des entreprises.
- [18] Ministère de l'industrie, de l'énergie et des PME, bulletins de la mise à niveau N° 12 et 14, Tunis, novembre 2005 et 2006.
- [19] Ministère de la PME et de l'artisanat : Bulletins d'informations. Algérie.

- [20] Muccielli JL « La compétitivité, définition, indicateurs et déterminants » team-paris1.fr/trombi/muccieli/compétitivité. Pdf 2002
- [21] Ould Aoudia Jacques, « croissance et réformes dans les pays méditerranéens », AFD, Paris 2006.
- [22] ONUDI, « Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie », Vienne 2006.
- [23] « Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle
Vienne 2002 ».
- [24] Omar Nchef, ghita Ouedghiri « La mise à niveau de l'entreprise marocaine : enjeux et perspectives » Master ès science Finance d'entreprise. HEM Rabat
- [25] Sarah Marniesse et Ewa Filipiakz : « Compétitivité et mise à niveau des entreprises, approches et déclinaisons ». Agence française de développement.