

**« La compétitivité et la mise à niveau des PME maghrébines :
analyse à partir d'une approche multidimensionnelle »**

Lamia AZOUAOU
Lamia.AZOUAOU@gmail.com
Université Sorbonne, Paris 3

Résumé :

La mise en œuvre des programmes de mise à niveau dans les pays du Maghreb, qui présentent des structures de production et des niveaux de développement économique différents, parfois très éloignés, invite à plusieurs réflexions. En effet, l'étude des programmes de mise à niveau des PME maghrébines, si elle permet de dégager des fondements communs, révèle également des différences sensibles au niveau de leurs architectures institutionnelles et des rôles des gouvernements qui pourraient expliquer grandement les écarts observés en termes d'impacts. Le but de cet article est d'esquisser une analyse de benchmarking des différents programmes de mise à niveau des PME maghrébines afin d'étudier leur contribution dans l'amélioration de la compétitivité des économies maghrébines ainsi que leur rôle dans l'intégration régionale.

Mots clés : PME maghrébine, compétitivité, mise à niveau, intégration régionale

Introduction :

L'exigence pour les pays du Maghreb de s'intégrer dans l'économie mondiale devait passer par l'instauration d'une économie de marché concurrentielle en passant par la mise à niveau de leurs industries. L'un des objectifs de ce processus est d'inciter les petites et moyennes entreprises (PME) maghrébines d'une part à leur insertion effective dans le nouveau contexte économique mondial, d'autre part, ce dispositif de mise à niveau vise à encourager la production locale, à moderniser les systèmes d'informations et de gestion et à promouvoir la compétitivité industrielle.

On ne peut pas aborder le paradigme de l'intégration régionale des pays du Maghreb¹ sans passer par la compétitivité de leurs PME, car au fond c'est la compétitivité de ces dernières qui commandera la stratégie d'intégration régionale, voir même le développement de la coopération régionale. Dans ce nouveau contexte mondial d'ouvertures des frontières et suite à l'avènement des programmes de mise à niveau en vue d'instaurer les mécanismes de l'économie de marché, la compétitivité des PME maghrébines est devenue une condition incontournable.

L'objectif de notre article sera d'esquisser une analyse de benchmarking des différents programmes de mise à niveau des PME maghrébines afin d'étudier leurs contributions dans l'amélioration de la compétitivité des économies maghrébines ainsi que leur rôle dans l'intégration régionale. Pour traiter correctement ces deux questions, il est nécessaire, dans un premier temps d'analyser les fondements des programmes de mise à niveau dans les pays du Maghreb, puis dans un deuxième temps nous ferons une évaluation de ces programmes. En dernier lieu nous aborderons l'impact des programmes de mise à niveau des PME maghrébines sur la compétitivité et l'intégration régionale des économies du Maghreb.

Nous suivrons une démarche multidimensionnelle en analysant les programmes de mise à niveau adoptés au Maghreb sous divers angles, par touches successives, croissant plusieurs approches à savoir : l'approche macro-économique et l'approche par les facteurs

¹ Notre étude se focalisera sur les trois pays suivants : l'Algérie, le Maroc et la Tunisie. Les autres pays du Maghreb seront déléstés dans cet article faute d'informations disponibles.

micro-économiques et institutionnels et ceci en analysant l'ensemble du champ institutionnel mise en œuvre pour les programmes de mise à niveau.

1. Les fondements des programmes de mise à niveau dans les pays du Maghreb :

1.1 Le programme de mise à niveau en Tunisie :

La Tunisie est le premier pays du Sud Méditerranée à avoir intégré la zone de libre - échange (ZLE) Euromed le 1^{er} janvier 2008 (accord signé le 17 juillet 1995 avec l'Union Européenne). Afin de préparer la ZLE, les pouvoirs publics tunisiens ont mis en œuvre un programme de mise à niveau de l'industrie (PMN) qui a démarré en 1996 avec le lancement du IX^{ème} plan (1996-2001), il prévoyait l'adhésion de 2000 entreprises industrielles sur cette période.

Une deuxième phase du programme a été retenue dans le cadre du X^{ème} plan (2002-2006) ciblant 1600 PME, et enfin une troisième phase du programme a été planifiée dans le cadre du XI^{ème} plan (2007-2011), visant la mise à niveau de 1200 entreprises industrielles et 300 entreprises de services.

Le programme de mise à niveau de l'économie tunisienne comporte plusieurs volets destinés à créer, en plus du programme spécifique de mise à niveau des entreprises², un environnement économique offrant à ses acteurs les conditions d'une plus grande efficacité et d'une adaptation aux mutations de l'environnement national et international. Le PMN s'articule autour des principes suivants :

- I. Soutien à l'investissement de productivité ainsi que la modernisation des entreprises.
- II. Réalisation d'une croissance soutenable dans le temps
- III. Volontariat de l'adhésion.
- IV. Le dernier principe précise qu'il ne s'agit pas uniquement de promouvoir les investissements physiques mais bien d'agir sur tous les paramètres de la compétitivité des entreprises, qu'ils soient d'ordre technique, organisationnel ou humain.

Afin d'aider les PME tunisiennes dans leurs mise à niveau et affronter la concurrence internationale, le gouvernement tunisien a mis en place un dispositif très structuré, composé du **bureau de mise à niveau (BMN)** qui a pour mission la définition, la mise en œuvre et la coordination de la politique du gouvernement dans le cadre de la mise à niveau de l'industrie. Il conceptualise et coordonne les actions en faveur des entreprises. Sachant qu'après la réalisation d'un diagnostic stratégique et d'un plan de mise à niveau par un cabinet conseil choisi par l'entreprise et une fois le schéma de financement bouclé, le dossier est présenté au BMN pour instruction et évaluation afin de soumettre les propositions de décision d'attribution de prime au **Comité de Pilotage (COPIL)** qui examine chaque demande et décide de la suite à leur réserver.

Il existe, également, en Tunisie un **Fonds de Développement et de Compétitivité Industrielle (FODEC)** qui est un compte spécial du Trésor dont la mission est de contribuer au financement des actions relatives à l'amélioration de la qualité des produits industriels, des opérations de restructuration industrielles et des études sectorielles stratégiques. Il a également, pour mission d'accorder des subventions aux centres techniques industriels et d'entreprendre toute action visant à développer la compétitivité industrielle. Le Ministère chargé de l'Industrie, de l'Energie et des PME est l'ordonnateur de ce Fonds.

L'Etat subventionnait 70 % du montant des diagnostics et 10% (ou 20% pour les entreprises installées à l'intérieur du pays) de celui des investissements matériels. Les modalités de financement ont évolué avec le temps, par exemple³, au début du programme,

² 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.

³ MARIESSE S. et FILIPIAK E., « Compétitivité et mise à niveau des entreprises : approches théoriques et déclinaisons opérationnelles », P 109

les entreprises devaient avancer la totalité des frais d'études et attendre d'être remboursées par l'Etat. Cependant dès 1998, devant les réticences des entrepreneurs à s'engager dans le programme, le gouvernement tunisien a changé sa politique, les entreprises ne déboursent plus que leur part, soit les 30% du montant du diagnostic, tandis que les 70% subventionnés par l'Etat étaient directement versés au bureau d'étude sélectionné.

1.2 Les programmes de mise à niveau au Maroc :

Le Maroc a signé un accord d'association avec l'Union Européenne en 1996 qui prévoit un démantèlement tarifaire après une période de transition de 12 ans. Afin de permettre à la PME marocaine d'améliorer sa compétitivité le gouvernement marocain a lancé en 1997, le programme national de mise à niveau qui a été fortement porté par les bailleurs internationaux, et tout particulièrement par l'Union Européenne dans le cadre du programme MEDA.

Plusieurs structures participent à la mise en place du programme, parmi elles :

- **L'Agence Nationale pour la Promotion de la PME (ANPME) :** créée en novembre 2002, elle s'est vu confier comme mission l'identification, l'élaboration, le lancement et le suivi des actions d'assistance technique en faveur des entreprises. L'objectif est de leur faciliter l'accès aux services d'une expertise locale qualifiée à même de répondre à leurs besoins spécifiques en matière de mise à niveau.
- **Le Comité National de Mise à Niveau (CNMN) :** mis en place en décembre 2002. Il se compose des représentants des secteurs publics et privés et a pour responsabilité de tracer la stratégie, ainsi que de coordonner et de superviser toutes les actions visant la mise à niveau du secteur industriel. Le CNMN sert de lieu d'échange des points de vue entre les différents intervenants (publics-privés) et d'identification des mesures opérationnelles de mise à niveau.
- **Le Fonds National de Mise à Niveau (FOMAN) :** cofinancé par la Commission Européenne et le gouvernement marocain. Ce Fonds ⁴est destiné à subventionner, avec l'aide des banques les prestations de conseil et d'assistance technique réalisées par des bureaux d'études marocains.

La politique de la mise à niveau au Maroc s'articule autour d'une collection de plusieurs programmes. Nous nous limitons dans notre article à présenter les particularités des deux principaux programmes : le programme « **Euro-Maroc-Entreprise** »(EME) et le programme « **modernisation des PME** ».

Doté d'un budget estimé à 21,9 millions d'euros entièrement financé par l'Union Européenne, le programme EME a démarré en 1998. En juin 2004, le projet EME est arrivé à terme, il a laissé place au nouveau programme « Modernisation des PME », financé par l'Union Européenne à travers les fonds MEDA2. Ce programme est doté d'un budget opérationnel de 13 millions d'euros, dont 11 millions d'euros sont affectés aux activités d'appui direct aux entreprises. Le principal objet de ce programme est de faciliter l'accès des PME aux services d'une expertise nationale et internationale afin de répondre à ses besoins spécifiques en matière de mise à niveau. Ce programme prend en charge 90% du coût de l'opération d'assistance technique. Le reste (10%) est financé par les fonds propres de l'entreprise bénéficiaire et doit être versé avant le démarrage de l'opération d'assistance. Les critères d'éligibilités tels que définis dans ce programme sont les suivants :

- Entreprises de droit privé marocain, sont exclues les filiales des multinationales ;

⁴Sont éligibles au FOMAN les entreprises de droit privé marocain et ayant un bilan avant investissement ne dépassant pas 70.000.000 DH ;

L'entreprise doit employer au moins 2 cadres ;

Avoir exercé depuis au moins 2 ans (assistance technique) ou 3 ans (cofinancement) ;

Avoir un programme de mise à niveau (composante investissements) ne dépassant pas 20.000.000 DH.

- Entreprises industrielles ayant un effectif de plus de 20 personnes et 3 cadres au minimum, réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 2,5 millions de dirhams, dont plus de 50% découle de la transformation ;
- Entreprises de services liées à l'industrie ayant un effectif de 10 personnes et 3 cadres au minimum, réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 1 million de dirhams, exerçant depuis au moins 2 ans.

1.3 Les programmes de mise à niveau en Algérie :

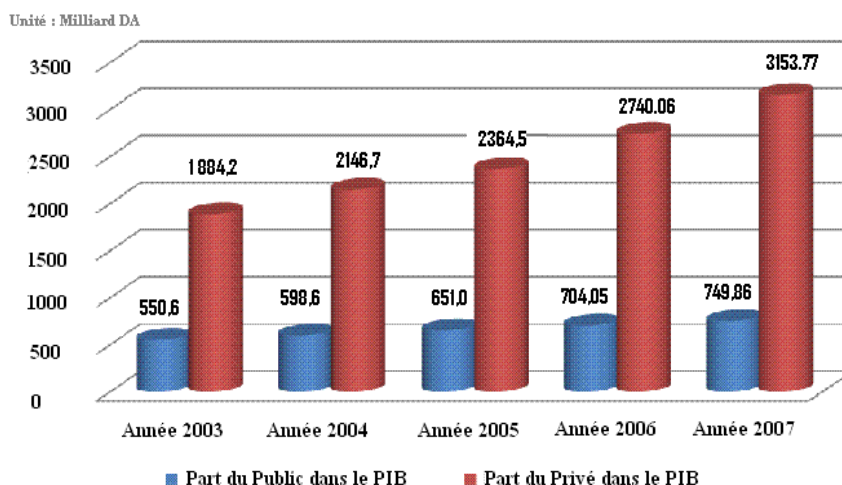
La PME algérienne a réalisé des progrès considérables ces dernières années, ce dont témoigne sa création ainsi que la progression régulière de sa part dans les principaux indicateurs économiques. En effet, à la fin de l'année 2008, les PME algériennes (privées et publiques confondues) constituaient une population dont le nombre s'élève à 392 639 PME, soit une évolution de 42,38 %. Les PME privées ont contribué en l'an 2007 à l'évolution du produit intérieur brut (PIB), hors hydrocarbures de 80 %, contre 78 % pour l'année 2004. Le tableau ci-après détaille l'évolution du secteur de la PME en Algérie.

Tableau 1 : évolution des PME et de leurs effectifs en Algérie

Année	2004	2005	2006	2007	2008
PME	226227	246716	270545	294612	392639
Effectif	664584	965112	1039603	1122129	1285859

Source : établi par l'auteure à partir des données du MPMEA

Graphique 1 : évolution du taux de participation de la PME dans le PIB entre 2003-2007



Source : établi par l'auteure à partir des données du MPMEA

Afin de promouvoir la compétitivité de ce tissu industriel important et faire face à l'établissement d'une ZLE avec l'Union Européenne à l'horizon de l'an 2017, 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.

1.3.1 Le programme pilote de mise à niveau :

En septembre 1998, l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) a élaboré un programme adapté aux particularités de l'industrie

algérienne. Il s'agit du programme intégré (PI) pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie. Le PI a été approuvé et démarré en décembre 1998, il comprenait cinq composantes parmi elles : **le programme pilote d'appui à la restructuration, la mise à niveau et l'amélioration de 48 entreprises algériennes**, qui a été mis en œuvre en collaboration avec le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration.

A partir de l'an 2000, un dispositif de suivi du programme de mise à niveau a été mis en place par les pouvoirs publics algériens, ses acteurs sont :

- **Le Fonds de la Promotion et de la Compétitivité Industrielle (FPCI)** : alimenté par les dotations de l'Etat, les dons et les legs. Le FPCI est utilisé pour financer les dépenses de mise à niveau ⁵liées à la promotion de la compétitivité.
- **La Direction Générale de la Restructuration Industrielle (DGRI)** du Ministère de l'Industrie et de la Restructuration qui est chargée de la mise en place et de la coordination des instruments juridiques et financier du FPCI, de la définition des conditions techniques, financières et réglementaires de fonctionnement du programme de mise à niveau.
- **Le Comité National de la Compétitivité Industrielle (CNCI)**, qui est chargé de fixer les modalités de fonctionnement du FPCI.

L'appropriation du programme au niveau des pouvoirs publics algériens a été excellente, dans la mesure où le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration (MIR), a initié son propre programme suivant le schéma : diagnostic stratégique global et accompagnement dans la phase de mise en œuvre et ceci en utilisant les différents dispositifs d'appuis mis en place. Le bilan qui couvre la période allant de janvier 2002 (date de lancement) à décembre 2006 est bien maigre par rapport à l'objectif de départ qui consistait à mettre à niveau 1000 entreprises⁶.

1.3.2 Le Programme d'appui au développement des PME/PMI :

Le programme d'appui au développement des PME/PMI privées en Algérie est un programme cofinancé par la Commission Européenne et par le Ministère de la PME et de l'Artisanat, dans le cadre du partenariat Euro Méditerranéen, à hauteur respectivement de 57 millions et de 3,4 millions d'euros, ajoutant à cela 2,5 millions d'euros représentant les contributions estimées des PME⁷. Euro Développement PME (EDPME) est l'unité de gestion du programme. Ce programme a démarré en juillet 2002 et s'est achevé le 31 décembre 2007.

L'objectif du programme de mise à niveau EDPme⁸ est d'améliorer significativement la compétitivité des PME algériennes en s'alignant sur les standards internationaux d'organisation et de gestion. Pour atteindre ces objectifs et mettre en œuvre les activités prévues, une équipe d'experts a été recrutée pour gérer les trois volets du programme à savoir : l'appui direct aux PME, l'assistance aux institutions financières et aux banques qui interviennent sur les PME et enfin le soutien aux structures intermédiaires et aux services

⁵ Les entreprises éligibles aux aides du Fonds peuvent recevoir :
80% du coût du diagnostic stratégique global

80% du montant des investissements immatériels et 10% des investissements matériels.

⁶ Les entreprises bénéficiaires du programme du MIR doivent être de droit algérien et appartenir au secteur productif industriel ou fournisseur de services liés à l'industrie. Elles doivent être immatriculées au registre de commerce et disposer de l'identification fiscale. Les entreprises éligibles doivent avoir, également, au moins trois années d'activité et employer au minimum 20 salariés à titre permanent. Elles doivent présenter un actif net positif égal au moins le capital social, et enfin avoir un résultat d'exploitation positif.

⁷ L'entreprise éligible au programme doit appartenir au secteur manufacturier, avoir au moins trois ans d'exercice et un effectif d'au moins 20 salariés permanents. L'entreprise doit être en mesure de produire des attestations d'identification fiscale, d'immatriculation au registre de commerce et d'affiliation à la Caisse Nationale d'Assurance Sociale.

⁸ EDPme définit la mise à niveau, comme étant un processus continu d'apprentissage, de réflexion, d'information et d'acculturation en vue d'acquies des attitudes nouvelles, des réflexes et des comportements d'entrepreneurs, des méthodes de management dynamiques et innovantes.

d'appui publics et privés. Le programme a adapté trois stratégies différentes pour son exécution, à savoir :

- **Une stratégie de pénétration tous azimuts** : il s'agissait de faire la preuve que le programme était capable d'opérer sur tout le territoire, dans tous les sous-secteurs industriels et sur toutes les fonctions de l'entreprise.
- **Une stratégie d'élargissement** : EDPme a installé sur le territoire cinq antennes chargée d'effectuer la prospection des entreprises, le suivi des actions mise en place par des experts européens et algériens et l'accompagnement des chefs d'entreprises dans le processus de mise à niveau.
- **Une stratégie de renforcement** : EDPme a décidé en accord avec ses tutelles de mettre l'accent sur des actions de suivi et d'accompagnement d'une part et à privilégier les demandes des entreprises qui s'impliquaient plus que les autres dans la mise à niveau.

Dans le cadre de ce programme trois catégories de PME ont été identifiées, il s'agit des PME en situation de passivité ou de survie, celles en situation de croissance et celles en situation de compétitivité. Cette dernière catégorie est naturellement en cohérence avec les visions et les pratiques développées par le programme⁹.

1.3.3 Le programme national de mise à niveau de la PME algérienne :

Le Ministère de la PME et de l'Artisanat a initié un programme qui prendrait en charge l'ensemble des PME comme définies dans la loi d'orientation de l'année 2001 ainsi que leurs structures d'appui. Ce programme vient donc en complémentarité et en continuité aux dispositifs de mise à niveau déjà existants¹⁰. Officiellement ce programme a été lancé en février 2007 pour une période de six ans, **avec comme objectif la mise à niveau de 6000 PME**. Une enveloppe d'un (1) milliard de dinars par an est consacrée pour son exécution conformément aux conclusions du Conseil des Ministres du 8 mars 2004. Pour le pilotage de ce programme, l'Etat a promulgué la création de l'Agence Nationale de Développement de la PME (ANDPME).

Le programme national de mise à niveau a pour objectif d'accompagner les PME dans le processus de mise à niveau, il vise également à développer les capacités des associations et des organisations professionnelles pour une meilleure compréhension et une meilleure assimilation du concept de mise à niveau, d'autant plus que les organisations en question détiennent un rôle prépondérant dans l'environnement de l'entreprise. Le programme s'articule autour des axes suivants : actions sectorielles (analyse par branche d'activité), actions régionales (identification des mesures par wilaya prioritaire), actions de mise à niveau de l'environnement institutionnel de la PME et les structures d'appui à la PME, et enfin des actions au profit de la PME.

1.3.4 Le programme d'appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de communication (PME II) :

En mars 2008, un nouveau programme d'appui aux PME a été signé entre le Ministère de la PME et de l'Artisanat et la Commission Européenne. Ce nouveau programme poursuit les activités déjà entamées dans le programme EDPme mais d'une façon plus ciblée. En effet, ce programme a pour objectif les PME spécialisées dans les services et l'artisanat. Ce deuxième programme prévoit la mise à niveau de 500 PME industrielles et non industrielles pour un montant global de 44 millions d'euros, avec une

⁹ EDPme en collaboration avec le Forum des Chefs d'entreprises (FCE) a créé le premier instrument conjoncturel installé en Algérie, il s'agit du **Baromètre des Chefs d'Entreprises**. C'est un sondage mensuel, et semestriel, destiné à recueillir et à diffuser la perception qu'ont les chefs d'entreprises de leur environnement économique. Il est exactement ce que sont les indices de confiance des chefs d'entreprises, réalisés par nombreux pays industrialisés.

¹⁰ Les programmes de mise à niveau cités avant ne s'adressaient pas aux PME disposant d'un effectif de moins de 20 salariés.

contribution de 40 millions d'euros du côté européen, 3 millions d'euros du côté algérien et d'un (1) million d'euros de la part des PME, ce programme s'étalera sur une période de 4 ans. Le programme a pour objectif d'améliorer la compétitivité des PME algériennes, pour leur permettre de reconquérir le marché intérieur et de se développer à l'international en vue de profiter des possibilités offertes par les accords internationaux.

Le programme couvrira 3 composantes : **(i) appui direct aux PME/PMI** dans des filières sélectionnées (à leur mise à niveau en général, à la qualité, et à la maîtrise des nouvelles technologies d'information et de communication), **(ii) appui aux institutions et aux services d'appui** (Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat et ses agences; autres ministères; organismes de représentation et de soutien des PME), **(iii) appui à la mise en place d'un système qualité**, notamment aux structures en charge de la normalisation, métrologie, accréditation, inspection et certification ainsi qu'un appui aux centres techniques des filières sélectionnés.

1. Evaluation des résultats de la politique de mise à niveau au Maghreb :

2-1-Evaluation des résultats du programme de mise à niveau en Tunisie :

En ce qui concerne le programme de mise à niveau tunisien, son dispositif institutionnel s'est avéré globalement très performant en raison de la souplesse de son architecture. Le premier élément de souplesse et d'appropriation a été le positionnement et la formation du BMN. Relevant directement du Ministère de l'Industrie, ce bureau est resté léger dans sa composition avec une structure souple ayant un mode de fonctionnement s'appartenant plus à celui d'un cabinet de conseil mêlé d'un rôle d'appui à la définition des politiques auprès du Ministère, qu'à une direction de l'administration. Le second élément de souplesse est inscrit dans la mise en œuvre effective du programme. Les procédures d'adhésions des entreprises, d'instruction des dossiers et de gestion des incitations ont fait l'objet, avant d'être arrêtées, d'un test auprès d'une centaine d'entreprises.

Le bureau de mise à niveau veille à évaluer le PMN et son impact qualitatif sur l'amélioration du management des PME concernées et ceci en effectuant des enquêtes tous les deux ans auprès des entreprises pour relever l'appréciation des actions du programme. Il a même mis en place un instrument d'évaluation, à savoir le **Baromètre Conjoncture**¹¹. Une enquête d'évaluation du PMN a été lancée au mois de septembre 2002, auprès de 1103 entreprises¹² dont le programme a été approuvé par le COPIL à la fin de l'année 2001, illustre que les entreprises avaient réussi à intégrer l'exigence de compétitivité, dans un environnement de concurrence locale et internationale. Les entreprises ont vu s'améliorer sensiblement leur mode de fonctionnement, notamment grâce à une meilleure maîtrise de leur activité. En l'an 2002, plus de 50% des PME disposaient d'un tableau de bord contre 17% avant la mise en place du PMN. Une autre étude a été réalisée par la Banque Mondiale fait état de certaines interrogations sur le bilan, en termes de coût-efficacité du programme et de ses impacts sur le tissu industriel tunisien. Cette étude souligne que le programme aurait favorisé les entreprises déjà performantes en raison de critères de solvabilité financiers exigés.

Malgré les avis mitigés des différents économistes sur la réussite ou pas du PMN tunisien, il faut mettre l'accent à notre avis sur le résultat général du programme, sachant qu'en décembre 2008, le total des adhésions a atteint 4157 entreprises, contre 3928

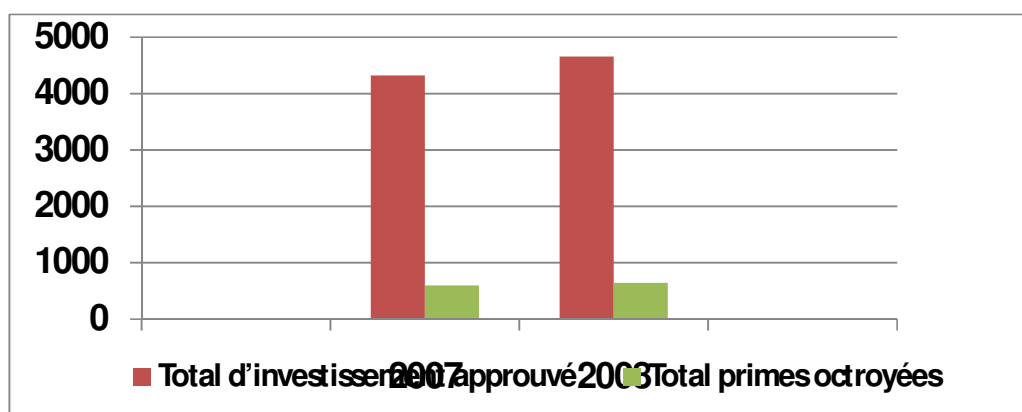
¹¹ Ce baromètre est un instrument qui consiste à mener une étude qualitative à court terme, tous les quatre mois. Il vise l'évaluation de l'impact du PMN sur l'entreprise durant quatre périodes, depuis le début de la réalisation de son plan d'action jusqu'à son achèvement.

¹² 2950 PME avaient adhéré au programme fin mai 2004 contre 2594 fin mai 2003, ce qui porte le rythme d'adhésion à plus de 350 entreprises par an.

entreprises en l'an 2007, soit une évolution de 5,5%. Le total des investissements approuvés a connu aussi une légère augmentation en l'an 2008 estimée à 7% (4657,9 MD en l'an 2008 contre 4318,3 MD en l'an 2007). Par ailleurs, le total des primes octroyées pour l'établissement des diagnostics a augmenté de 8% en l'an 2008 comparativement à l'année précédente.

Graphique 2 : évolution des investissements approuvés et des primes octroyées entre 2007-2008

Source : BMN



Le tableau suivant détaille l'état d'avancement des dossiers de mise à niveau en Tunisie par secteur d'activité, nous constatons que l'industrie du textile et de l'habillement constitue de loin le secteur le plus active dans la mise à niveau de l'industrie tunisienne (plus 59 % des totales d'adhésions en l'an 2008).

Tableau 2 : situation des dossiers de mise à niveau par secteur d'activité fin de l'année 2008

Source : BMN	IAA	ICC	ICH	ID	IMCCV	IME	ITH	Total
Dossiers approuvés	354	213	157	382	137	352	1242	2837
Investissements	875	169	341	618	927	808	920	4658
Investissements immatériels	91	41	37	69	55	114	186	593
part l'immatériel	10%	24%	11%	11%	6%	14%	20%	13%
Prime octroyée	118	26	44	90	80	124	168	650
Dossiers en cours	222	72	69	208	117	181	442	1311
Dossiers refusés	3		1			5		9
Total adhésion	579	285	227	590	254	538	1684	4157

IAA : industrie agro-alimentaire, ICC : industrie du cuir et de la chaussure, ICH : industrie chimique, ID : industrie diverse, IMCCV : industrie des matériaux de construction de la céramique et du verre, IME : industrie mécanique, ITH : industrie du textile et de l'habillement

Le PMN de l'industrie tunisienne constitue le premier programme d'envergure mis en œuvre au Maghreb. Les résultats de ce programme sont très encourageants et la Tunisie reste, dans le Maghreb, une économie relativement dynamique.

2-2-Evaluation des résultats des programmes de mise à niveau au Maroc :

Dans ses premières années la politique de mise à niveau marocaine a plus relevé d'une logique de projet que de celle d'une politique nationale, son démarrage a été très lent, avec des taux d'utilisation des fonds disponibles très faibles au cours des années 1997-2001. De manière générale, il y a eu, au cours de cette période, une faible

appropriation de la politique par les pouvoirs publics marocains et une faible participation des entreprises.

En 2002, on assiste à une redynamisation de la stratégie de mise à niveau. Un Ministère délégué chargé des affaires économiques et générales et de la mise à niveau de l'économie a été nommé au sein du gouvernement. Une série de mesures pratiques ont été mise en place dès janvier 2003 (CNMN, ANPME) mais l'absence de résultats tangibles en terme de croissance a enfin conduit les autorités marocaines, en l'an 2005, à lancer le programme « Emergence »¹³, qui s'appuie sur un ciblage volontariste mais non exclusif des moteurs de la croissance et une modernisation compétitive du tissu productif existant. Malgré toutes ces procédures la mise à niveau des PME tarde à se concrétiser au Maroc.

L'urgence mal ressentie, la faible volonté politique et l'insuffisance des financements qui résulte des deux facteurs précédents expliquent en partie les faibles avancées du PMN au Maroc.

Très peu d'études d'impact économique des programmes de la mise à niveau des PME marocaines ont été réalisées. L'étude lancée par l'ANPME en novembre 2004 du programme « Euro-Maroc-Entreprise » avait pour objectifs de répondre aux soucis des décideurs tant marocains qu'européens. Elle visait l'examen de la pertinence et l'impact du programme par rapport à l'objectif escompté, l'examen de la pérennité de l'action dans l'entreprise et dans les organismes d'appui et la vérification que l'investissement immatériel financé dans le cadre du programme s'ajoute, et non se substitue, aux efforts de mise à niveau de l'entreprise par ses propres moyens. L'étude a été conduite auprès d'un échantillon de 84 entreprises sur les 363 ayant bénéficié d'actions de mise à niveau sur la période 2002-2004. En moyenne les prestations offertes dans le cadre du programme EME sont estimées, approximativement, entre 3 et 5% du chiffre d'affaires de la petite entreprise (effectif inférieur à 50) et de 0,5% à 3% pour la moyenne entreprise (effectif compris entre 50 et 200).

Quant aux résultats, ceux-ci montrent que pour les trois-quarts des entreprises l'adhésion au programme EME se traduit 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 activité 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 chiffre d'affaires supérieur à 6%. De même, 80% des entreprises étudiées ont amélioré leur productivité globale et plus de la moitié ont amélioré leur capacité d'autofinancement.

Afin de suivre l'impact des mesures de promotion économique prises par l'ANPME dans le cadre du programme de mise à niveau, les autorités marocaines ont mis en place un instrument, il s'agit du **baromètre de compétitivité de la PME marocaine**¹⁴.

2-3-Evaluation des résultats des programmes de mise à niveau en Algérie :

➤ Les principaux résultats du programme pilote de l'ONUDI :

Au moment du démarrage du programme, la démarche de mise à niveau était nouvelle en Algérie, d'où la pertinence de l'idée de mener des actions pilotes de mise à niveau¹⁵. Il s'agissait, dans une perspective de démonstration, de créer des modèles pouvant inspirer

¹³ Selon l'ANPME en 2008, plus de 500 entreprises ont été accompagnées dans le cadre du plan émergence.

¹⁴ Le rôle de ce baromètre est d'identifier, mesurer et analyser les tendances des mesures de promotion économique et leur développement dans le temps, ainsi qu'orienter et optimiser le portefeuille ANPME en terme de programmes de promotion économique.

¹⁵ L'ONUDI définit la mise à niveau comme étant un processus continu qui vise à préparer et adapter l'entreprise et son environnement aux exigences du libre échange, et introduire une démarche de progrès, de renforcement des points forts et de résorption de faiblesses de l'entreprise.

d'autres entreprises et, dans une perspective de test, de tenter une approche et de l'adapter sur la base des expériences réalisées. Il s'agit d'une approche systémique combinant des efforts de sensibilisation, d'information, de formation des différents intervenants (administrations, prestataires de service, entreprises et leurs associations), et des actions pilotes au niveau de quelques entreprises. La contribution de l'ONUDI est ainsi liée à la mise à niveau de 48 PME algériennes.

➤ **Les principaux résultats du programme de mise à niveau piloté par le MIR :** les tableaux suivants illustrent les résultats du programme MIR selon ses deux phases de mise en œuvre :

Tableau 3 : bilan de la mise à niveau-phase diagnostic (décembre 2006) Source : MIR

Demandes des entreprises	Entreprises Publiques	Entreprises Privées	Total
Reçues	235	171	406
Traitées	232	169	401
Retenues	155	135	290
Rejetées	77	34	111

La phase diagnostic a concerné 290 entreprises sur 406 ayant fait la demande. Le nombre d'entreprises qui est entré dans la phase effective de la mise à niveau, après un second traitement des dossiers, est de 137 entreprises seulement, soit 47% des entreprises retenue pour la phase diagnostic et 34% des demandes reçues.

Tableau 4 : bilan de la mise à niveau-phase plan de mise à niveau (décembre 2006)

Situation des dossiers	Entreprises Publiques	Entreprises Privées	Total (Source : MIR)
Soumis	89	54	143
Traités	88	53	141
Entreprises bénéficiaires	85	52	137

Le montant total de l'aide du FPCI réservé à ces 137 entreprises est de 2694,45 millions de DA dont :

2665 ,04 millions de DA accordés à 117 entreprises retenues pour bénéficier des aides au titre de l'étude de diagnostic et la réalisation du plan de mise à niveau, soit en moyenne une aide de 22,77 millions de DA/Entreprise .

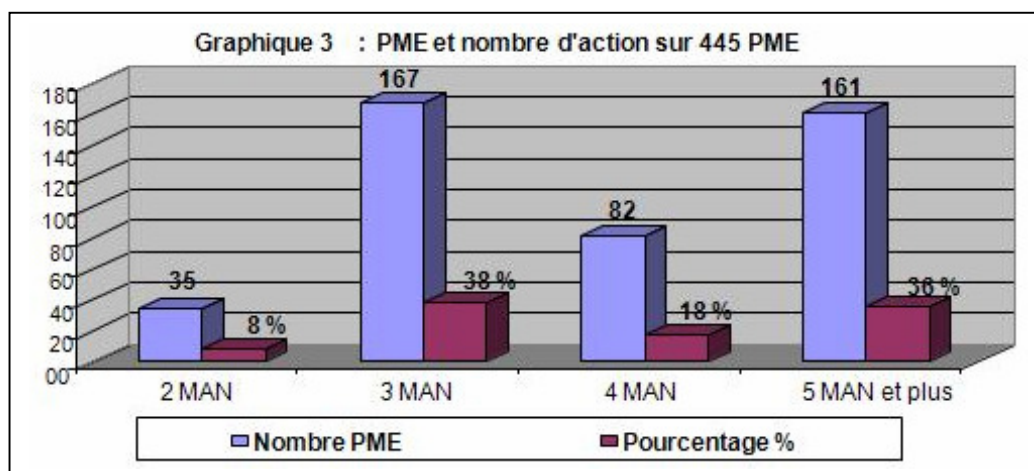
29,41 millions de DA accordés à 20 entreprises qui bénéficient d'une aide limitée à l'étude de diagnostic.

➤ **Les principaux résultats du programme EDPme :**

En ce qui concerne le programme EDPme, une étude d'impact a été réalisée au deuxième trimestre de l'an 2006.Elle concernait les actions de mise à niveau réalisées par les PME algériennes dans le cadre du programme EDPme .716 entreprises et 1350 actions de mise à niveau ont été ciblées par l'étude qui a prouvé que 63% des PME ayant bénéficié d'actions de mise à niveau ont eu un impact déterminant au niveau de : l'organisation, structure des coûts, qualité, management. Le programme a permis la mise à niveau de **445 PME** privées industrielles.

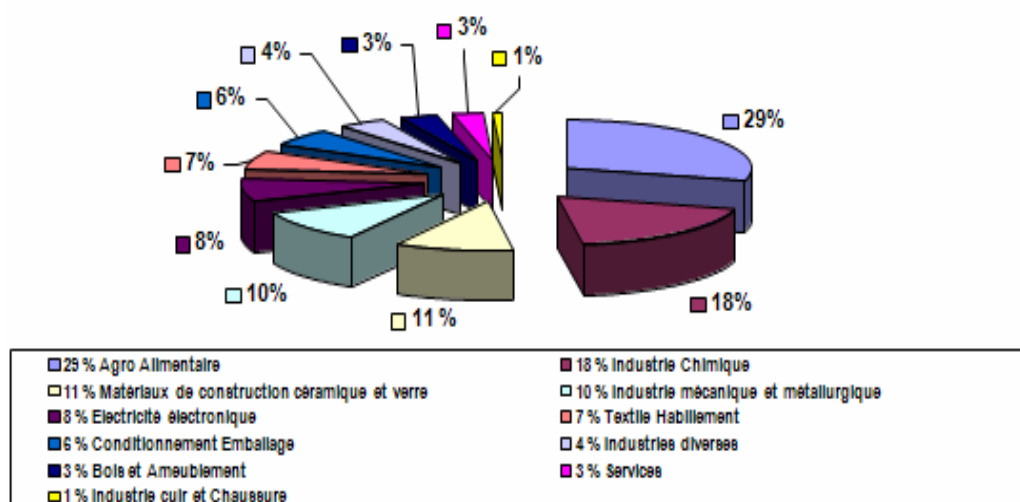
Graphique 3 PME et nombre d'action sur 445 PME

Source : COMMISSION EUROPEENNE, « Programme d'appui aux PME /PMI : des résultats et une expérience à transmettre », Rapport final, décembre 2007.



Source : COMMISSION EUROPEENNE, « Programme d'appui aux PME/PMI : des résultats et une expérience à transmettre », Rapport final, décembre 2007.

Graphique 4 : Répartition des PME par secteur d'activité sur 445 PME



Il n'existe pas encore de réelle statistiques concernant l'état d'évolution du programme national de mise à niveau, mais selon l'ANDPME et jusqu'à la fin de l'année 2008, plus de 341 demandes émanant des entreprises souhaitant adhérer au programme national de mise à niveau ont été enregistré. Toutefois, 27 PME seulement ont pu bénéficier d'une réelle mise à niveau.

En Algérie, Il est encore très difficile de faire une évaluation globale des programmes de mise à niveau. Les premières évaluations-qui ne peuvent être que préliminaires-montrent certaines avancées mais laissent entrevoir d'énormes problèmes, ceci dit, l'expérience pilote a, certes, eu un impact au niveau des PME, mais aussi au niveau des pouvoirs publics algériens. De même, l'effort a inspiré le Ministère de la PME et de l'Artisanat dans l'élaboration de son propre programme en collaboration avec l'Union Européenne. Seulement les résultats de ces deux premiers programmes initiés en Algérie, en termes de nombre d'entreprises touchées par leurs opérations, sont faibles. Cette faiblesse est aggravée par le fait qu'une mise à niveau est indispensable pour la majeure

partie des PME algériennes. Notons que ces deux programmes avec leurs points forts et leurs insuffisances, ont le mérite de démarrer le processus de mise à niveau en Algérie.

La mise à niveau des PME algériennes n'a pas été engagée avec beaucoup de conviction et elle est conduite de façon un peu désordonnée et par plusieurs acteurs. Il faudrait avoir une démarche consensuelle et mettre en place des programmes unifiés, ou plutôt, un seul programme unifié pour avoir de véritables résultats.

Le retard pris dans le domaine de la mise à niveau en Algérie, est considérable et les aides apportées par l'Etat sont jugées très faibles. Par conséquence, les PME algériennes demeurent fragiles¹⁶. De nouvelles actions doivent être initiées par les pouvoirs publics algériens, pour amener davantage d'entreprises à se mettre à niveau et ainsi atteindre un certain degré de compétitivité qui leur permettra de faire face à l'établissement de la ZLE avec l'Union Européenne.

3. Impacts des programmes de mise à niveau des PME maghrébines sur la compétitivité et l'intégration régionale des économies du Maghreb :

La PME maghrébine évolue dans un contexte où l'ampleur de la crise financière et économique mondiale ainsi que l'impact mitigé des programmes de mise à niveau révèle l'impérieuse nécessité, pour les pays du Maghreb, d'agir dans un cadre communautaire cohérent, pour améliorer la compétitivité de leurs PME et assurer une croissance continue de leurs économies afin de faire face à une concurrence internationale de plus en plus ardue. La réussite des programmes de mise à niveau des PME maghrébines conditionne le développement économique dans la région et la création ou la disparition de dizaines de milliers d'emploi, le défi est gigantesque pour les économies du Maghreb. D'ailleurs, dans toutes ces économies, les PME contribuent de façon tout à fait significative à la création d'emplois et à la croissance durable, et elles continueront à jouer un rôle vital dans la stimulation de la croissance économique. Les politiques des pouvoirs publics maghrébins à l'égard des PME prennent une importance croissante pour la stimulation des PME compétitives en accélérant le processus de leur mise à niveau. Cela devrait préparer le terrain pour une nouvelle génération de politique de coopération au Maghreb.

L'intégration régionale est conditionnée par la capacité des économies maghrébines à soutenir les défis de la compétitivité. C'est particulièrement vrai pour les PME maghrébines sur lesquelles reposent de grands espoirs de diversification. Par ailleurs, la compétitivité de la PME maghrébine est conditionnée par sa mise à niveau qui doit impérativement prendre une autre allure en Algérie et au Maroc, car en développant des PME compétitives dans la région, on ne peut que stimuler l'augmentation des échanges commerciaux, et ceci en privilégions les accords de coopération et de partenariat entre les PME des différent pays du Maghreb.

La nécessité de création d'accords de partenariat et de coopération entre les PME maghrébines peut se présenter comme une stratégie mutuellement positive pour le renforcement d'une intégration économique dans la région. Rien n'interdit aux entreprises qui partagent les mêmes objectifs de nouer des alliances. De la fusion complète à la mise en place en commun de certaines fonctions. Les PME tunisiennes auront la responsabilité historique de réduire le fossé en matière de mise à niveau et d'initier les PME algériennes et marocaines aux techniques et procédures pour accélérer le processus de mise à niveau.

Au regard des éléments précédents, l'approfondissement de l'intégration économique maghrébine, serait de nature à dynamiser la croissance économique, accroître l'attractivité de la région pour les investissements directs étrangers et susciter une nouvelle dynamique des échanges. Cette évolution favoriserait l'apparition de nouvelles formes de

¹⁶ 10% d'entre elles disparaissent chaque année, selon les statistiques du Ministère de la PME et de l'Artisanat.

spécialisation intra-régionale susceptibles d'induire une allocation optimale des facteurs de production et de conforter l'insertion du Maghreb dans le commerce mondial afin de tirer pleinement profit des bienfaits de la mondialisation, tout en favorisant la différenciation des échanges intra-régionaux et la mise en œuvre de processus à rendements croissants et à économie d'échelle.

Cette dynamique, si elle est à l'origine du développement des échanges croisés au sein des PME maghrébines et de l'émergence d'importants facteurs de complémentarité, elle permettrait aussi de stimuler la compétitivité de la région tout en assurant une plus grande autonomisation du processus de développement au Maghreb¹⁷. Toutefois, la concrétisation de ce projet d'envergure nécessite de la part des pays du Maghreb une coopération prononcée et un engagement ferme dans la voie de la modernisation et la libéralisation économique et financière. Pour ce faire, certaines conditions préalables devraient être satisfaites. Il s'agit d'abord, de permettre la circulation des biens et des personnes à travers l'ouverture des frontières. Il s'agit ensuite de convenir de nouvelles régulations sociales, en particulier au niveau du marché du travail, d'accroître la mobilité des professions spécialisées et de coordonner leurs dynamiques de réformes structurelles. De même, il importe de mettre en cohérence les législations, les règles et les disciplines (concurrence, investissement, règles d'origine, principes comptables, propriété intellectuelle, régimes douaniers).

Conclusion :

Cet article a essayé de clarifier l'architecture des programmes de mise à niveau dans les pays du Maghreb et de déterminer leurs impacts sur les PME maghrébines. Au milieu des divers changements qui surviennent dans les pays du Maghreb, les PME sont au centre des stratégies de développement. Ces entreprises sont considérées, non seulement comme des entreprises ayant une importante capacité d'adaptation et d'innovation, mais surtout comme des acteurs importants dans la création de l'emploi et de la valeur ajoutée.

Les programmes de mise à niveau dans les pays du Maghreb sont dans des états d'avancement très différents, ce qui ne permet pas encore de faire un véritable travail de comparaison. En somme, l'Algérie et la Maroc devraient faire davantage d'effort afin de renforcer la compétitivité de l'économie, d'augmenter la flexibilité du marché du travail pour que la PME maghrébine puisse avoir un rôle important dans l'intégration. Nous pensons que les pouvoirs publics maghrébins devraient accorder certains avantages tels que des avantages fiscaux et parafiscaux aux PME qui mettent en œuvre de réelle action de mise à niveau et créent des relations de partenariat entre les PME maghrébines.

L'intégration régionale est donc conditionnée par l'amélioration de la compétitivité qui met en première ligne l'action des PME à travers leurs aptitudes à générer des accords de coopération. Elle met également en évidence la capacité des pouvoirs publics dans les pays du Maghreb à soutenir les programmes de mise à niveau. En effet, les PME maghrébines peuvent prendre en charge le jeu de l'intégration en développant les échanges intermaghrébins et en effectuant des investissements directs suivant les avantages qu'offre chaque économie maghrébine. Agir à l'échelle régionale est certainement un bon moyen d'obtenir des résultats de développement et de croissance de la PME maghrébine.

¹⁷ L'accord d'association conclu entre les pays du Maghreb et l'Union européenne a pour objectif la promotion de l'intégration dans la région du Maghreb. Cet objectif n'apparaît que dans les accords d'associations conclus entre l'Union européenne et la Tunisie, le Maroc et l'Algérie

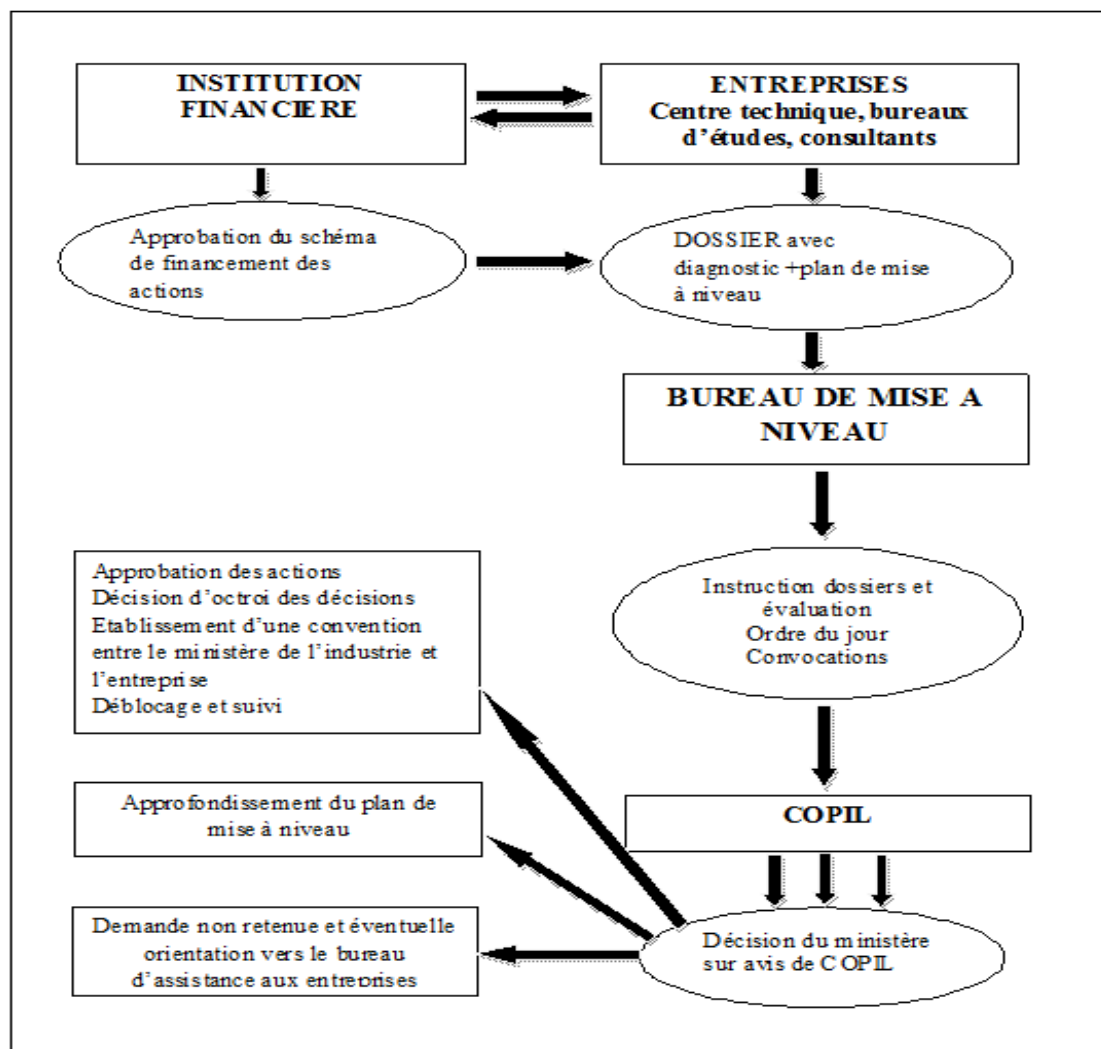
Bibliographie :

- AGENCE NATIONALE POUR LA PROMOTION DE LA PME, « La mise à niveau, clef de votre réussite, guide de la mise à niveau de votre entreprise », Rabat 2004.
- AGENCE NATIONALE POUR LA PROMOTION DE LA PME, « Objectif PME n°13 », Rabat 2007.
- AMBASSADE DE FRANCE AU MAROC, Mission Economique de Rabat, « Les PME-PMI au Maroc », Fiche de Synthèse, MINEFI-DREE, mai 2003.
- BOUGAULT H., FILIPIAK E. « Les programmes de mise à niveau des entreprises : Tunisie, Maroc, Sénégal », Agence Française de Développement, Paris 2005.
- BOUGHADOU Abdelkrim, « Politiques d'appui à la compétitivité des entreprises algériennes », Ministère de la PME et de l'Artisanat, Avril 2006.
- COLLANGE G., « La problématique de la mise à niveau », AFD, Rabat, octobre 2002.
- COMMISSARIAT GENERAL DU PLAN, « L'intégration régionale : une nouvelle voie pour l'organisation de l'économie mondiale ? », Editions De Boeck Université, Bruxelles 2001
- COMMISSION EUROPEENNE, « Algérie : document de stratégie 2007-2017 et programme indicatif national 2007-2010 ».
- COMMISSION EUROPEENNE, « Analyse de l'impact de la mise à niveau sur les entreprises industrielles algériennes, Rapport de synthèse », juillet 2006.
- COMMISSION EUROPEENNE, « Programme d'appui aux PME /PMI : des résultats et une expérience à transmettre », Rapport final, décembre 2007.
- DHAOUI M.L., « Mise à niveau et compétitivité de l'entreprise industrielle en Tunisie », Editions Arabesques, 1996.
- 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.
- GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT, « Tunisie : étude comparative et sectorielle : la compétitivité de l'économie tunisienne et les interventions de la banque », octobre 2006.
- HIBOU.B, « économie politique de la répression : le cas de la Tunisie », revue Raisons politiques n°20, Paris 2005.
- LAMIRI A., « Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises », OPU, Alger 2003.
- MADAOU M., GILLET A., « Crise et mutations du modèle de développement algérien », revue Travail et Emploi n°101, Janvier-mars 2005.
- MARIESSE S. et FILIPIAK E., « Compétitivité et mise à niveau des entreprises : approches théoriques et déclinaisons opérationnelles », AFD, Paris 2003.
- MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES, Royaume du Maroc, « Enjeux de l'intégration maghrébine : le coût du non Maghreb », octobre 2008.
- MINISTERE DE L'INDUSTRIE, DE L'ENERGIE ET DES PME : Bulletin de la mise à niveau N°14, Tunis, novembre 2006.
- MINISTERE DE L'INDUSTRIE, DE L'ENERGIE ET DES PME : Bulletin de la mise à niveau N°12, Tunis, novembre 2005.
- MINISTERE DE LA PME ET DE L'ARTISANAT : Bulletin d'informations statistiques N°14, Alger 2008.
- MINISTERE DE LA PME ET DE L'ARTISANAT : Bulletin d'info économiques N°12, Alger 2007.
- MINISTERE DE LA PME ET DE L'ARTISANAT : Bulletin d'info économiques N°10, Alger 2006.
- MINISTERE DE LA PME ET DE L'ARTISANAT : Bulletin d'informations économiques N°8, Alger 2005.
- MINISTERE DE LA PME ET DE L'ARTISANAT : Bulletin d'informations économiques N°6, Alger 2004.
- ONUDI, « Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie », Vienne 2006.
- ONUDI, « Guide méthod : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle », Vienne 2002.
- OULD AOUDIA Jacques, « croissance et réformes dans les pays méditerranéens », AFD, Paris 2006.

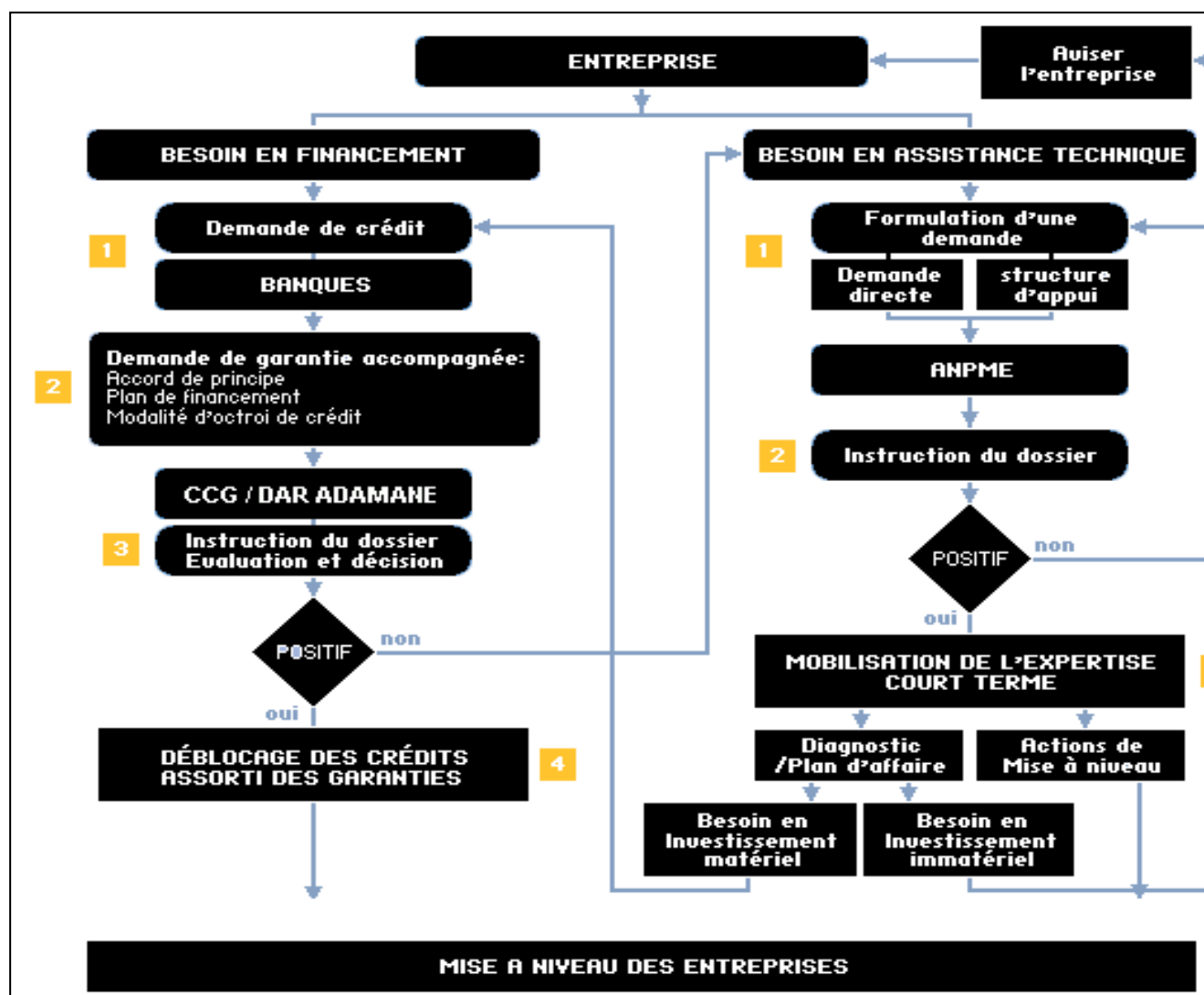
ANNEXES

Annexe 1 :

FONCTIONNEMENT DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU TUNISIEN



Annexe n°2 : LA DEMARCHE DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU MAROCAIN



La démarche de mise à niveau de la PME marocaine, comprend deux phases :

- **Phase préalable qui consiste à la réalisation du diagnostic et du plan d'affaires :** le diagnostic vise à déterminer l'impact du démantèlement tarifaire sur la compétitivité de l'entreprise et les forces et les faiblesses de celle-ci. Tandis que le plan d'affaires présente les diverses actions à entreprendre ainsi qu'un plan financier et un échéancier de réalisation. Le diagnostic et le plan peuvent être élaborés par l'entreprise ou par un autre organisme de son choix. Elle peut aussi recourir aux services d'Euro-Maroc Entreprise (EME), auquel cas le coût de l'étude sera partiellement pris en charge par EME.
- **Phase de concrétisation des investissements issus du plan d'affaires :** Les mesures d'amélioration du financement des investissements matériels visent à faciliter l'accès aux financements bancaires, à consolider les fonds propres des entreprises sous-capitalisées et à réduire le coût de financement. Par contre les investissements immatériels portent sur la formation continue, des contrats spéciaux de formation professionnelle, la recherche de partenariat, le repositionnement des marchés et enfin la mise en place d'une démarche qualité.

Annexe 3 :

LES MOYENS FINANCIERS DE LA MISE A NIVEAU AU MAROC

➤ Le 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 se décline en trois volets dont deux pris en charge directement par l'ANPME, appuyée par une Unité de Gestion de Programme (UGP) :

- 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.

➤ Les autres ressources financières étrangères qui contribuent à la mise en œuvre des Programmes gérés par l'ANPME proviennent essentiellement de :

- 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'USAID, 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, dédiée au financement partiel, à titre de don, 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.

Globalement, la contribution de l'Etat est d'environ 20%.