

**Evaluation des programmes de mise à niveau  
dans les pays du Maghreb****Evaluation of upgrading programs  
in Maghreb countries****Sarra FILALI <sup>1</sup>♦, Rachid YUCEFI <sup>2</sup>**<sup>1</sup> Université Abd Elhamid Ibn Badis- Mostaganem, Algérie, sarita-oran@live.fr<sup>2</sup> Université Abd Elhamid Ibn Badis- Mostaganem, Algérie, youcefi20022002@yahoo.fr**Reçu:** 30-12-2017**Approuvé:** 20-04-2019**Publié:** 31-05-2019**Resumé:**

Le concept de «mise à niveau des entreprises» est né de l'expérience portugaise. Ses objectifs étaient d'accélérer la modernisation des infrastructures d'appui au secteur industriel, d'améliorer la productivité et la qualité du tissu industriel.

Le succès de ce programme a poussé d'autres pays à prendre des initiatives pour lancer ces programmes comme les pays du Maghreb.

Les résultats de cette étude montrent que l'expérience tunisienne est une réussite, ce qui peut être illustré par le grand nombre d'entreprises qui ont rejoint la mise à niveau et son lancement contre le Maroc, et l'Algérie qui ont été retardées dans sa mise en œuvre et une faible dynamique et n'ont pas su susciter un intérêt marqué pour les entreprises par rapport au programme **tunisien**.

**Mots clés:** mise à niveau des entreprises, pays du Maghreb, compétitivité, secteur industriel.

**Classification Jel:** O25, O10, C67

**Abstract:**

The concept of "upgrading companies" was born from the Portuguese experience. Its objectives were to accelerate the modernization of infrastructure supporting the industrial sector, to improve productivity and the quality of the industrial fabric.

The success of this program has pushed other countries to take initiatives to launch these programs such as the Maghreb countries.

The results of this study show that the Tunisian experience is a success, which can be illustrated by the large number of companies that joined the upgrade and its launch against Morocco, and Algeria who have been delayed in its implementation and a weak dynamic and did not know how to arouse a marked interest in the companies compared to the Tunisian program.

**Key words:** upgrading companies, Maghreb countries, competitiveness, industrial sector.

**Jel Classification:** O25, O10, C67

♦ Auteur correspondant

## **1. Introduction:**

Le concept de « mise à niveau des entreprises » est né de l'expérience portugaise. Initié en 1988 dans le cadre des mesures d'accompagnement de l'intégration du Portugal à l'Europe, avait pour objectifs d'accélérer la modernisation des infrastructures d'appui au secteur industriel, de renforcer les bases de la formation professionnelle, de diriger les financements vers les investissements productifs des entreprises, notamment des PME, d'améliorer la productivité et la qualité du tissu industriel. Le succès de ce dernier a poussé d'autres pays de prendre les initiatives de lancées ces programmes tels que les pays du Maghreb en accompagnement d'accords de libre-échange dans le cadre des programmes MEDA

Cet article s'est concentré sur la problématique de l'impact des programmes de mise a niveau sur les pays du Maghreb, on s'est basé sur la méthode descriptive analytique et des données statistiques, et que sera présenté en quatre parties : La première sera consacrée à la définition et l'évolution du concept de mise a niveau

. Les trois autres parties sont réservées à l'identification des spécificités de chaque programme et leur évaluation dans les pays du Maghreb

## **2-La notion de mise à niveau par rapport à la littérature économique un constat s'impose :**

Le concept de mise à niveau relève du champ du consulting et se trouve absent de celui de la littérature concernant l'entreprise. Quant à l'intérêt théorique, la théorie moderne de la mise à niveau n'existe pas à l'heure actuelle mais nous trouvons son ancrage dans des théories comme celle du protectionnisme éducatif formulé par F.List mais aussi le concept de politique commerciale stratégique de P.Krugman . Notons que l'intérêt historique de cette mise à niveau est également important au regard notamment au succès de certains pays qui se sont amarrés dans certaines zones économiques comme le cas de l'Irlande à l'union européenne ; les différents élargissements de l'union européenne (surtout l'élargissement à l'ex-RDA et aux ex-pays socialistes) soulève également l'intérêt d'une telle mise à niveau .Ceci a permis aux nouveaux Etats-membres de rattraper le retard et de réduire l'écart qui les sépare des autres pays développées de l'UE.

En ce qui concerne les pays en développement (PED), on parle aujourd'hui de mise à niveau. Celle-ci ne concerne pas seulement l'entreprise mais aussi son environnement. Cette idée de mise à niveau à été conçue par l'ONUDI en 1995. De ce fait la mise à niveau, peut-être définit comme un ensemble de programmes imposées par des organisations internationales (ONUDI) aux PED et ceux qui sont en transition pour faciliter leur insertion dans la nouvelle économie internationale caractérisée par la mondialisation.

Selon « Pietrobilli » et « Rabellotti », la mise a niveau c'est la capacité de l'entreprise à innover à fin d'augmenter sa valeur ajouté

L'objectif de ces programmes c'est d'apporter des changements qualitatifs au niveau des domaines suivants : marketing, technique, management, et facteur humain...etc. On peut dire que la mise à niveau est une notion qui vise à permettre aux entreprises des PED et des pays en transition à accéder aux marchés internationaux et à s'adapter à la mondialisation. Ainsi, il n'existe pas une définition claire sur la notion de mise à niveau, pour la simple raison et qu'aucun ouvrage d'économie ne comporte, selon notre connaissance le mot mise à niveau dans sa table des matières. Cette absence est au fait que la mise à niveau est une pratique récente liée à des conditions économiques actuelles des pays en développement et des pays en transition.

Très peu de théoriciens se sont intéressés à l'explication de cette notion, mais tous se sont mis d'accord sur la relation de la mise à niveau avec la compétitivité recherchée par les entreprises.

La mise à niveau a souvent été utilisée dans les recherches relatives à la compétitivité et mis en relation avec l'innovation. Selon les économistes de l'ONUDI : « La mise à niveau est une grande dynamique de conceptions et de réalisations de grandes mutations dans un environnement global. C'est un processus continu qui vise à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement aux exigences du libre-échange» (ONUDI, 2002).

Le concept de mise à niveau a été élaboré par l'ONUDI pour évoquer la nécessité d'améliorer la compétitivité des entreprises du secteur industriel face aux défis posés par la mondialisation. La mise à niveau est définie par l'ONUDI comme un processus continu qui vise à « préparer et adapter l'entreprise et son environnement au niveau des exigences du libre-échange, et introduire une démarche de progrès, de renforcement des points forts et de résorption de faiblesses de l'entreprise ».

La nécessité de la mise à niveau des entreprises s'est imposée dans un contexte général de libéralisation des échanges, et de pays de plus en plus ouverts à la concurrence internationale par la signature d'accords de libre échange et par leur accession à l'OMC. Les programmes de mise à niveau constituent donc des mesures d'accompagnement de ces processus de libéralisation commerciale, qui visent à préparer les entreprises à affronter la concurrence. Il ne s'agit plus d'industrialiser (le processus d'industrialisation étant bien avancé dans les premiers pays qui ont bénéficié de ces programmes), mais d'une part de moderniser le tissu industriel, c'est-à-dire d'améliorer la compétitivité des entreprises, et d'autre part d'améliorer leur environnement économique, l'environnement des affaires, dans un contexte de globalisation. A l'ONUDI, les programmes de « mise à niveau » ou « de modernisation » sont conçus comme des sous-ensembles de programmes plus globaux appelés programmes intégrés.

Concrètement, les programmes de mise à niveau renvoient à deux types de mesures d'accompagnement :

L'amélioration de l'environnement des affaires. Il s'agit d'aider à lever certaines contraintes qui altèrent le climat des affaires (institutions, réglementation, infrastructures de

base, veille technologique par des Centres techniques sectoriels, formation professionnelle, etc.) ;

L'appui direct aux entreprises. Les mesures agissent non plus sur l'environnement immédiat mais sur les entreprises elles-mêmes, sur le tissu industriel. Il s'agit d'aider les entreprises, par des prestations d'appui, de conseil, d'assistance technique, à devenir compétitives en termes de prix, qualité, innovation et à être capables de suivre et de maîtriser l'évolution des techniques et des marchés.

### **3-Le Cas de la Tunisie**

Après l'indépendance, le développement de l'industrie tunisienne a été marqué par l'interventionnisme de l'Etat à travers la mise en place de l'infrastructure et le lancement des industries de base. Malgré la volonté d'application d'une politique d'ouverture libérale dans les années 1970, le pays a connu une crise économique en 1986 qui a rendu nécessaire le lancement du programme d'ajustement structurel, visant le rétablissement des équilibres globaux, la relance de la croissance et la reprise de l'investissement ainsi que l'ouverture de l'économie.

La politique industrielle a connu au début des années 1990, deux tendances complémentaires :

- d'une part, la libéralisation de l'économie et les désengagements de l'Etat,
- et d'autre part, la mise en œuvre d'une série de mesures d'accompagnement des entreprises industrielles.

C'est dans le contexte que le PMN a été lancé en 1995 pour soutenir l'entreprise appelée à agir dans un milieu de plus en plus concurrentiel.

En effet, la libéralisation et l'ouverture de l'économie ont mis le potentiel productif, partout dans le monde, devant un double impératif d'ouvrir et se mettre constamment à niveau.

Plusieurs objectifs ont été assignés à ce programme, dont notamment :

- améliorer le positionnement compétitif des entreprises et de leur capacité d'adaptation.
- doter les entreprises de moyens leur permettant de résister à la concurrence, aussi bien sur les marchés locaux qu'au niveau des marchés cibles.
- contribuer à l'effort d'exportation déployé par des entreprises.
- permettre aux entreprises de moderniser leurs moyens de production, de s'adapter aux nouvelles technologies et de développer leurs ressources humaines.

La réussite de l'expérience tunisienne est confirmée aussi bien pour l'entreprise tunisienne que pour son environnement. Il suffit de citer quelques indicateurs de performance qualitative et quantitative:

- La Tunisie est le premier pays sud MEDA en termes de compétitivité (WEF, 2010-2011).

- La Tunisie est aussi le plus grand exportateur sud MEDA vers l'union Européenne. Les exportations industrielles ont passé de 4.5 milliard de dinars en 1995 à 18.7 milliards de dinars en 2009.
- Une croissance totale des investissements industriels passant de 0.58 MDT en 1995 à 1.4 MDT en 2008.
- Le nombre d'entreprises industrielles employant 10 personnes et plus a été pratiquement triplé durant la période 1995-2009 pour atteindre 5747 entreprises.
- Cette densification du secteur industriel s'est accompagnée d'une forte augmentation des emplois passant de 236000 en 1995 à 488000 en 2009.
- Les entreprises industrielles en partenariat international sont passées de 1420 en 1995 à 2324 en 2009, dont 2146 entreprises à participations européennes, faisant de la Tunisie le premier pays sud méditerranéen en termes d'implantation des PME européennes.
- Doublement de la part des exportations industrielles dites « intensifs en technologies » dans les exportations globales en passant de 12% en 1995 à 25% en 2008.
- Le nombre des entreprises certifiées est passé de 6 en 1995 à 630 en 2004 et 1300 en 2009.
- Le nombre des entreprises équipées de XAO est passé de 50 en 1995 à 2000 en 2009.

### **3-1-Perspectives du Programme**

La Tunisie consciente des apports de la mise à niveau des entreprises, est déterminée à s'engager dans une étape nouvelle de son Programme de Mise à Niveau, appelée à forger les assises d'une véritable performance industrielle et technologique.

- La compétitivité des entreprises tunisiennes passe avant tout dans les années à venir par l'innovation et donc par la recherche et développement. Ce n'est qu'à travers l'innovation que ces entreprises peuvent diversifier leurs gammes de produits et conserver leur part de marché international et même national.
- Le développement des petites et moyennes entreprises compte tenu de leur rôle accru dans le développement économique de tout pays. En effet, les PME(s) représentent la majorité de notre tissu industriel et il va falloir favoriser leur essor à travers la mise à niveau.
- L'équilibre financier des entreprises tunisiennes constitue un garant de leur développement et pérennité. Sans cet équilibre, elles ne sauraient innover et relever les défis de la concurrence.

#### **3-1-1- Les Programmes Horizontaux « Programme d'appui à la Compétitivité des entreprises et à l'Amélioration de l'accès aux Marchés**

Le PCAM c'est le Programme d'appui à la Compétitivité des entreprises et à l'Amélioration de l'accès aux Marchés, ce dernier a pris le relais du Programme de Modernisation de l'Industrie (PMI), clôt fin décembre 2009. Doté d'un budget de 23 millions d'euros, le PCAM bénéficiera de la mise en place de ses structures opérationnelles (Unité d'appui) et devra démarrer ses activités dès le 24 décembre 2010. L'objectif global de cet outil est de faciliter l'accès des entreprises tunisiennes au marché international et notamment communautaire.

Ce programme a pour l'objectif de faciliter l'accès des entreprises tunisiennes au marché international et notamment communautaire. Et Permettre aux entreprises de répondre aux exigences du marché international, Adapter l'infrastructure qualité tunisienne afin de pouvoir conclure des accords de reconnaissance mutuelle avec l'UE dans le domaine de l'évaluation de la conformité , La durée de mise en œuvre du PCAM est fixée pour 4 ans

### **3-1-2 Le Programme National de la Qualité**

Le Programme National de la Qualité (PNQ) s'inscrit dans le cadre des efforts visant à doter le tissu industriel tunisien des méthodes modernes de management de la qualité et offre, à cet effet, la possibilité, aux entreprises industrielles.

Et de services, d'avoir une certification selon les normes et référentiels internationaux dans divers domaines.

Ce programme s'étend sur 3 ans (2005-2007). Le Programme National de la Qualité met à la disposition des entreprises bénéficiaires, des experts tunisiens et internationaux (20 à 60 hommes/jours d'expertise pour chaque entreprise selon la nature du projet d'assistance) qui seront chargés d'assurer l'assistance technique et l'accompagnement durant la phase de mise en place du système de management de la qualité.

Le programme National de la Qualité vise à assister 600 entreprises pour mettre en place des systèmes de management.

Le Programme National de la Qualité vise à assister les entreprises cibles pour mettre en place des systèmes de management qualité, de la sécurité, de l'hygiène, de l'environnement et des systèmes de management sectoriels, et ce en vue de leur certification.

Le programme National de la Qualité se focalisera principalement sur la mise en place des systèmes de Management qualité ci-après cités, eu égard à l'importance qu'ils revêtent dans l'amélioration et la pérennité de la compétitivité de l'entreprise :

### **3-1--3 Le Programme National de Coaching**

Le Programme National d Coaching (PNC) représente un nouveau mécanisme en faveur des PME visant à aider l'entreprise, sur la base des besoins réels exprimés, à renforcer sa compétitivité. Ce programme a démarré en 2005.

Le Programme National de Coaching met à la disposition des entreprises bénéficiaires, des experts tunisiens et internationaux qui seront chargés d'assurer l'assistance technique et l'accompagnement durant la phase de réalisation des actions convenues.

### **3-2-ELIGIBILITE:**

Sont éligibles, à la mise à niveau, les entreprises en activité depuis au moins 2 années, et qui opèrent dans les activités suivantes:

#### **3-2-1 Les activités industrielles:**

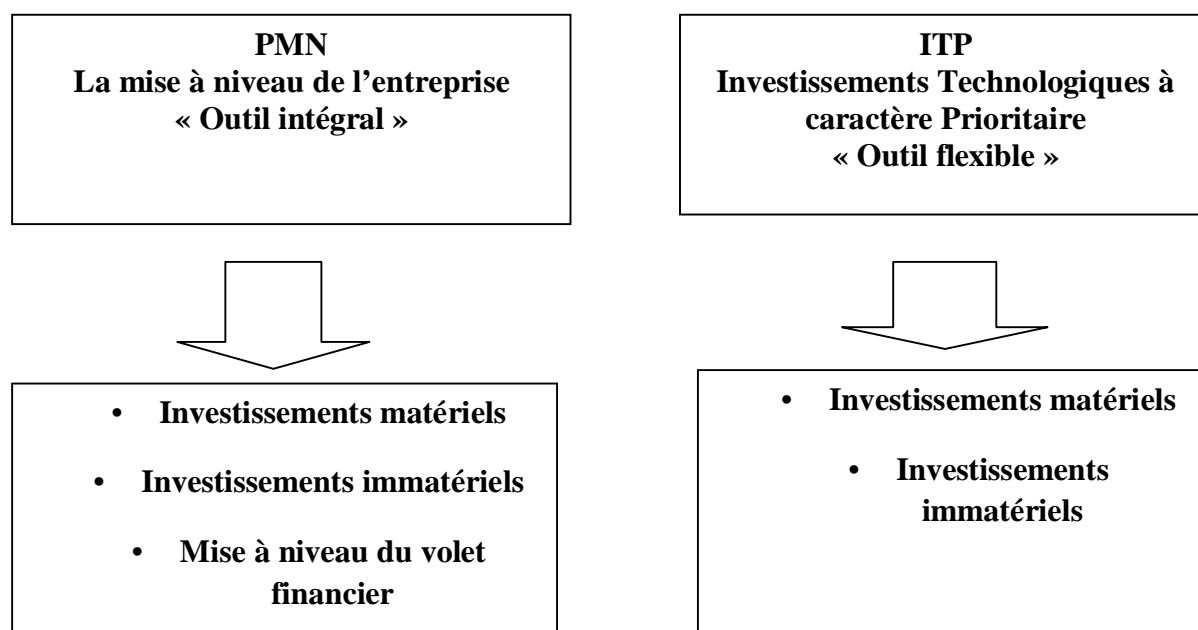
- -Industries agricoles et alimentaires

- -Industries des matériaux de construction, de la céramique et du verre
- Industries chimiques
- Industries textiles, d'habillement et du cuir
- -Industries mécaniques, métalliques, métallurgiques et électriques
- Industries diverses

### 3-2-2 Les activités de services liés à l'industrie:

- -Services Informatiques:
  - Etudes et consulting
  - Développement de logiciels
- -Services d'études, de conseils, d'expertises et d'assistance :
  - Les études, l'engineering, le conseil et l'assistance
  - L'expertise comptable, l'audit financier, énergétique et technologique
  - L'assistance et la mise en place des systèmes de management qualité, environnement, hygiène, sécurité
  - La certification et l'accréditation
  - L'analyse, le développement, l'essai et l'expérimentation de produits
- -Services de maintenance et d'entretien industriel:
  - Maintenance industrielle
  - Contrôle technique
  - Montage d'usine
  - Edition
  - Communication
  - Centres de collecte pour l'industrie

**Figure N° 1. Le Programme de Mise à Niveau comprend deux principaux instruments**



**Source :** Guide méthodologique : restructuration, mise a niveau et compétitivité industrielle, organisation des nation unies pour le développement industriel, vienne,2002, p 71-72

**3-4-Situation du Bureau de Mise à Niveau de l'Industrie arrêtée à Fin juin 2017**

**Table N°1. Etat d'avancement du Programme de Mise à Niveau de l'Industrie juin 2017**

Demandes d'adhésion au Programme de Mise à Niveau	6567
Dossiers de Mise à Niveau approuvés	5781
Total des investissements approuvés	10220.20 MD
Total des primes approuvés	1338.62 MD
Total des tranches débloquées	3964
Total des primes débloquées	639.9 MD

Sour

ce : Bilan du PMN juin 2017 <http://www.pmn.nat.tn/bilan-du-pmn>

**3-4-2- Etat d'avancement du Programme I.T.P**

**Table N°2. Etat d'avancement du Programme I.T.P**

Dossiers ITP approuvés	9361
Total des investissements approuvés	565.8 MD
Total des primes approuvés	194 MD
Total des tranches débloquées	5118
Total des primes débloquées	94 MD

Source : Bilan du PMN juin 2017 <http://www.pmn.nat.tn/bilan-du-pmn>

**3-5-évaluation du Programme de Mise à Niveau tunisien**

Le Ministère de l'Industrie et du Commerce confié la mission d'évaluation de ce programme à l'ITCEQ. . Cette évaluation a été effectuée sur la base d'une enquête réalisée en collaboration avec le Bureau de Mise à Niveau, l'Agence de Promotion de l'Industrie et la GTZ et menée auprès de deux échantillons : 442 entreprises copilées (échantillon de base) et 200 entreprises non copilées (échantillon témoin)et les résultat sont les suivant :

**Degré de satisfaction et perception par les entreprises de l'apport du PMN**

- 60% des entreprises enquêtées sont globalement satisfaites des effets du PMN contre 13% d'entreprises non satisfaites.

BMN: points forts et points faibles selon les entreprises enquêtées

- 61% des entreprises jugent les services rendus par le BMN comme étant satisfaisants, contre 17% les jugeant non satisfaisants.
- 69% des entreprises enquêtées semble apprécier à sa juste valeur la qualification du personnel du BMN jugée satisfaisante.
- Par contre, ce sont les procédures administratives au sein du BMN qui sont jugées non satisfaisantes par au moins 40% des entreprises enquêtées.



- 47% des entreprises estiment que le déblocage de la prime est plutôt difficile, alors que seulement 27% le jugent plutôt facile.

### *1) PMN et compétitivité des entreprises*

#### Perception de la compétitivité par les entreprises

- 64 % des entreprises copilées associent la compétitivité à un meilleur rapport qualité/prix.

#### L'investissement matériel et immatériel

- Autant d'entreprises ont opté pour l'investissement matériel (29%) qu'immatériel (30%)
- Le taux de réalisation de l'investissement immatériel qui ont atteint 55% au niveau du 1<sup>er</sup> PMN, 59% au niveau du second plan et 46% pour le 3<sup>ème</sup> plan contre respectivement 52%, 56% et 37% dans l'enquête précédente.

#### Marché local ou marché international

- 69% des entreprises copilées déclare avoir misé sur le marché externe en axant leur stratégie de développement sur les exportations

#### Les déterminants de la compétitivité

- 55% des entreprises déclarent avoir diversifié les marchés et 46% indiquent avoir diversifié les produits ;
- 52% des entreprises déclarent avoir misé plutôt sur l'amélioration de la qualification des ressources humaines.
- Une troisième stratégie, basée sur l'innovation, est adoptée par une proportion non négligeable d'entreprises copilées (39%).

#### Apport du PMN à la compétitivité des entreprises

- 60% des entreprises copilées paraissent relativement satisfaite des effets générés par le PMN.
- Les entreprises ont mis en exergue trois facteurs à travers lesquels le PMN est considéré comme étant d'un apport indéniable en matière de compétitivité :
  - l'amélioration de la qualité des produits (79%),
  - la productivité (73%)
  - et la qualification des ressources humaines (61%).

### PMN et développement durable

- 57% des entreprises copilées estiment que le respect de l'environnement est nécessaire pour garantir la notoriété du produit et préserver les marchés à l'échelle mondiale.
- une entreprise sur cinq déclare avoir élaboré, durant les trois dernières années, un audit énergétique effectué dans la plupart des cas par un expert en énergie.
- 65% des entreprises copilées ont engagé parallèlement des actions touchant les domaines économique, écologique et le social.

### 2) *PMN et appropriation de l'économie du savoir par les entreprises*

#### PMN et Ressources Humaines

- 71% des entreprises copilées ont fait bénéficier leurs employés d'une formation
- Plus de la moitié des entreprises copilées jugent l'apport du PMN dans l'amélioration de la qualification des ressources humaines très important.
- 76% des entreprises déclarent avoir effectué de nouveaux recrutements.

#### PMN et T.I.C

- Le taux de connexion à l'Internet au sein des entreprises copilées a enregistré une nette augmentation en passant de 85% en 2006 à 97% en 2008.
- 41% des entreprises copilées disposent d'un site web contre seulement 33% en 2006.
- Le PMN a considérablement aidé les entreprises copilées à se doter des technologies industrielles modernes :
  - Acquisition de GPAO : 1300 entreprises
  - Acquisition de DAO : 1000 entreprises
  - Acquisition de CAO : 980 entreprises
  - Acquisition de GMAO : 540 entreprises

#### Le E-commerce

- Seulement 7% ont déclaré avoir eu recours à ce type de commerce

#### PMN, innovation et R&D

- 83% des entreprises ayant affirmé avoir réalisé une action d'innovation.
- La proportion des entreprises copilées enquêtées jugeant l'apport du PMN à l'innovation comme étant d'une grande importance s'élève à :
  - 73% pour l'innovation en procédé,

- 69% en organisation,
- 64% en marketing
- et 60% en produit.

#### Obstacles à l'innovation

- 20% des entreprises copilées ont déclaré avoir reporté ou annulé un projet d'innovation

#### PMN et Recherche et Développement

- La contribution du PMN à l'encouragement de la R&D s'élève à 43% des entreprises copilées.

#### Apport du PMN en matière de brevets, licences, marques et modèles

- Une vingtaine d'acquisitions de brevets et licences est signalée par les entreprises copilées.
- 27% d'entreprises copilées ayant acquis des marques et modèles.

#### En matière de certification

- Une entreprise copilée sur quatre est certifiée ISO 9001 et 70% d'entre elles ont été certifiées dans le cadre du PMN

#### Mise à niveau et appropriation du savoir

- Les entreprises copilées sont caractérisées par un IAS (indice synthétique de l'Appropriation du Savoir) plus élevé (0.41) que celui des entreprises de l'échantillon témoin (0.32).

### 3) *PMN, performances et efficacité des entreprises*

- La productivité moyenne du travail (+ 15%)
- Chiffre d'Affaires global (+ 12% par an (à prix constants))
- Entreprises exportatrices pour la 1<sup>ère</sup> fois (60% de l'échantillon)
- Le taux d'efficacité économique (58%)
- L'efficacité productive (59%)
- Le taux d'efficacité globale (37%).

## 4-Programme de mise a niveau comme levier de compétitivité des pme en Algérie

### 4-1 processus de la mise à niveau en Algérie

La mise à niveau des PME, est avant tout, un processus continu d'apprentissage, de réflexion, d'information et d'acculturation, en vue d'acquérir des attitudes nouvelles, des

réflexes et des comportements d'entrepreneurs, et des méthodes de management dynamiques et innovantes .

Le processus de mise à niveau passe par plusieurs étapes, mais chaque entreprise aura son parcours propre dans la mise à niveau, selon ses spécificités. On identifie quatre étapes :

**L'étape 1 :** Le déclic, c'est une étape préparatoire qui vise à faire prendre conscience au chef d'entreprise de ses insuffisances et de celles de son entreprise..

**L'étape 2 :** L'adoption des bonnes pratiques de gestion et la mise en place d'une organisation fonctionnelle,

**L'étape 3 :** Le développement fonctionnel A ce niveau l'entreprise engage sa mise à niveau proprement dite sur des actions d'ordre spécifique et sur la base des acquis des étapes précédentes.

**L'étape 4 :** L'anticipation et la conformité aux standards internationaux A ce stade le chef d'entreprise se met en situation d'anticipation sur l'avenir de l'entreprise et s'engage sur des actions de type sophistiqué, telles que :

- Mise en place de systèmes qualité en vue de certification selon les normes internationales

#### **4-2 -A qui s'adresse le programme de la mise à niveau ?**

Conformément aux conclusions du conseil des ministres du **11 juillet 2010**, les critères sectoriels retenus pour l'éligibilité au fonds national de à niveau des PME sont fondées sur l'appartenance des entreprises aux secteurs de l'industrie, du BTPH, du tourisme et hôtellerie, des transports de la pêche, des services et des services TIC.

Suivant la taille de l'entreprise, l'éligibilité concerne les entreprises d'une taille égale ou supérieure à **10** employés équivalents permanents sauf BTPH ou taille minimale sera de **20** employés.

#### **4-3 Les actions de mise à niveau**

- Étude de pré diagnostics et diagnostic :
- Soutien à l'investissement immatériel :
- Au titre des actions de mise à niveau en faveur des PME :
- Au titre des actions de mise à niveau en faveur de l'environnement immédiat de la PME :

- Soutien à l'investissement matériel :
- La formation et l'assistance spécifique

#### **4-4-Objectifs du programme de mise à niveau**

Les objectifs du programme doivent être déclinés en fonction des niveaux d'intervention:

##### **4-4-1-Les objectifs au niveau macro**

Les orientations de politique générale du Ministère de l'industrie et de la restructuration en ce qui concerne la restructuration industrielle peuvent être résumées comme suit:

- \_ Élaboration de politiques industrielles qui serviront de base aux programmes de soutien et d'incitation. Ces politiques seront élaborées d'une manière consensuelle avec les autres départements sectoriels en tenant compte des opportunités offertes par les capacités nationales et internationales;
- \_ Mise en œuvre d'une instrumentation qui permette aux entreprises et aux institutions gouvernementales d'entamer les actions aux niveaux méso et micro;
- \_ Mise en œuvre d'un programme de mise à niveau des entreprises et de leur environnement;
- \_ Mise en œuvre d'un programme de sensibilisation et de communication afin de rendre lisibles les actions de politique industrielle aux opérateurs économiques et indiquer clairement les acteurs et les moyens disponibles aux entreprises.

##### **4-4-2-Les objectifs au niveau méso**

Un programme concerté suppose des partenaires structurés. Le programme se fixe pour objectif d'identifier les institutions d'accompagnement de l'entreprise, de vérifier et de confirmer que ces institutions en ont mission et moyens, de les accompagner dans leur effort de structuration et d'assurer leur promotion.

##### **4-4-3-Les objectifs au niveau micro**

Le programme de mise à niveau est un dispositif d'incitation à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. Ce programme est donc distinct des politiques de promotion d'investissement ou de sauvegarde d'entreprises en difficulté. Du point de vue de l'entreprise, il s'agit d'un processus d'amélioration permanent (upgrading) qui doit introduire une démarche de progrès, d'anticipation et de remise en cause des faiblesses.

#### 4-2 Les programmes de mise à niveau :

- La mise à niveau des entreprises fait l'objet d'un programme de modernisation des entreprises, dont les objectifs et les modalités de gestion s'inscrivent dans le cadre de la stratégie d'industrialisation. Trois programmes ont été formalisés :

##### 4-2-1-Le programme initial du ministère de l'industrie et de la restructuration industrielle

L'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUUDI) 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, en décembre 1998. Ce programme 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 MIR.

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.

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) :**( Le FPCI est utilisé pour financer les dépenses de mise à niveau liées à la promotion de la compétitivité).

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.

**-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 financiers du FPCI, de la définition des 9 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.

**4-2-2-Programme euro développement PME programme d'appui au développement des PME (MEDA) :** 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 (MPMEA), dans le cadre du partenariat Euro Méditerranéen. Ce programme a démarré en juillet 2002 et s'est achevé le 31 décembre 2007. L'objectif du programme de mise à niveau EDPME est d'améliorer significativement la compétitivité des PME algériennes en s'alignant sur les standards internationaux d'organisation et de gestion. Le programme a permis la mise à niveau de 445 PME privées industrielles.

**4-2-3- le ministère de la pme et de l'artisanat :**Le relais pris par le ministère de la pme et de l'artisanat s'inscrit dans le cadre des dispositions de la loi n 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite moyenne entreprise (PME) il reprend les mêmes orientations en identifiant des objectifs généraux et spécifiques.

Les actions envisagées concernent aussi bien les entreprises que l'environnement institutionnel des PME. Dans cette optique il est notamment envisagé :

- La création de centre de formation professionnelle spécialisée pour accompagner le développement de certaines activités qui ne disposent pas d'un encadrement intermédiaire approprié.
- Le développement de structures d'appui et de proximité spécialisés au service de la PME (centres techniques par filière technologique, consulting et expertise ...) d'abord dans les wilayas dans lesquelles a concentration de PME est la plus significative.
- La mise en place de passerelles avec les universités par l'organisation de rencontres professionnelles pour assurer le rapprochement des acteurs et favoriser le développement des relations
- La création d'un centre de performance et de la compétitivité (indicateurs, banque de données, statistiques ...)

Au titre de l'année 2016, 4 927 PME ont souscrit au Programme National de Mise à Niveau des PME dont plus de la moitié sont éligibles. La région couverte par la délégation de Sétif est la plus dynamique en matière de nombre de dossiers déposés et éligibles, avec 1693 dossiers reçus.

Il est relevé que le secteur du BTPH se classe en première position avec 787 conventions, suivi du secteur de l'industrie avec 202 conventions puis les services et l'agroalimentaire avec respectivement 128 et 100 conventions. Les autres secteurs sont à des niveaux très faibles

#### **4-4- Etat d'avancement du programme national de mise à niveau des PME**

Au titre de l'année 2015, 4 666 PME ont souscrit au Programme National de Mise à Niveau des PME dont plus de la moitié son éligibles.

Par typologie de PME, il est constaté que le nombre le plus important des dossiers reçus dans le cadre du programme de mise à niveau concerne la catégorie TPE (très petites entreprises) avec 1.921 entités, soit 41.17%, suivie par la PE (moyenne entreprise) avec 1.860 entreprises soit 39,86%.

Il est relevé que le secteur du BTPH se classe en première position avec 66% du total des dossiers éligibles et de 62% du total des dossiers déposés, suivi du secteur de l'industrie avec 17% puis les services avec 7%. Les autres secteurs sont à des niveaux très faibles.

Il est relevé que le secteur du BTPH se classe en première position avec 66% du total des dossiers éligibles et de 62% du total des dossiers déposés, suivi du secteur de l'industrie avec 17% puis les services avec 7%. Les autres secteurs sont à des niveaux très faible

#### **5-Le cas du Maroc**

le Maroc a connu au cours de dix dernières années d'importantes mutation économique. le pays a entamé un processus de libéralisation a partir du début des années 1980,avec la mise en place d'un programme d'ajustement structurel 1983.mais c'est la prise d'une série d'engagement internationaux a partir de la seconde moitié des années 1990 qui marque l'inscription résolue et irréversible du Maroc dans un processus d'ouverture économique : adhésion a L'OMC en 1994 ; signature de l'accord d'association avec l'union européenne en 1996 et l'accord de libre échange avec l'association européenne de libre échange (AELE) en 1997 ; signature de l'accord de libre- échange avec la Tunisie, l'Egypte et la Jordanie,



dit « accord d'Agadir », en février ; signature d'un accord de libre échange avec les états unis en mars 2004.

Dans l'optique de l'ouverture totale des frontières du Maroc aux produits et aux opérateurs étrangers en 2010, il était nécessaire de placer l'entreprise marocaine dans les meilleures conditions possibles pour assurer sa pérennité, conserver ses parts de marché sur la plan interne, et développer ses activités d'exportation, afin de profiter de la dynamique de la mondialisation .

Il était donc impératif d'aider l'entreprise marocaine à s'adapter pour survivre dans cet environnement nouveau. Dès les lendemains de l'accord avec l'UE, un programme de « mise à niveau » de l'entreprises marocaine fut développé à cet effet.

Le programme de mise à niveau devait ainsi permettre de mener des actions dans des domaines aussi diversifiés que le renforcement des infrastructures, l'amélioration de la formation professionnelle, la promotion des exportations, le renforcement des associations professionnelles, le développement de l'infrastructure technologique, la réalisation de diagnostics d'entreprises, le financement de la mise à niveau ; etc. les associations professionnelles étaient mobilisées pour encourager leurs adhérents à y participer .

### **5-1-Description du programme**

Le programme marocain a été au départ initié par les bailleurs de fonds 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.

## **5-2- Les différents programmes de mise à niveau au Maroc :**

La politique de la mise à niveau au Maroc s'articule autour d'une collection de plusieurs programmes. Les deux principaux programmes: le programme « Euro-Maroc-Entreprise » (EME) et le programme « modernisation des PME »

**5-2-1-Euro-Maroc-entreprise (EME) :** Parmi les différentes mesures de soutien au processus de mise à niveau des pays au sud de la méditerranée par l'Union Européenne se trouve un programme axé directement sur l'assistance aux entreprises. Il a déjà été lancé en Tunisie, en Egypte, en Jordanien et en Syrie. Au Maroc, il a reçu l'appellation « Euro-Maroc-Entreprise » et il a été doté d'un budget de 21,9 millions d'euros, dans 14 millions sont affectés au budget de financement des mesures en faveur des entreprises et 7.9 million au budget de fonctionnement du bureau d'EME à Casablanca.

Le programme EME prévoit deux types d'interventions :

- Des interventions verticales qui consistent à conseiller les entreprises désireuses d'améliorer leur compétitivité.

- Des interventions horizontales qui visent :

- \*L'Appui aux associations professionnelles,

- \*La formation au niveau des entreprises et des groupements d'entreprises,

- \*Appui à la structure locale de conseil aux entreprises.

Le programme est entré en vigueur le 15 février 1997. La structure de projet appelée « centre d'affaires » est composée d'un directeur (européen) et de trois divisions dotées chacune d'un expert européen et d'un expert marocain.

L'intervention d'EME se fait essentiellement en 3 étapes :

- Pré-diagnostic de l'entreprise réalisé gratuitement par l'équipe d'EME, il est destiné à réaliser un véritable check-up de entreprise afin d'identifier ses forces ,ses faiblesse et ses atouts (5 jours maximum) ;
- Diagnostic approfondi étalé sur plusieurs jours, réalisé par un expert marocain ou étranger externe à EME ou avec son concours, 20% des frais sont factures à l'entreprise ;
- Elaboration et application d'un plan de réorganisation et de restructuration de l'entreprise et le cas échéant des techniques de production et des gammes de produits (plan d'affaires) (voir annexe I); 30% des frais sont à la charge de l'entreprise.

Le processus des mise à niveau de l'économie marocaine est lié à la disponibilité des moyens de financement adéquats répondant aux besoins des entreprises dans leur effort de restructuration et de modernisation .Face à la difficulté pour les PME d'accéder au système de financement classique , en raison de leur faible capitalisation, de leurs garanties insuffisantes et du coût élevé des crédits conventionnels , des instruments de financement sont mis à leur disposition à savoir :

- Le fonds de garantie pour la mise à niveau (FOGAM) : Le FOGAM est également utilisable comme garantie .Il est géré par un comité de garantie composé de la caisse centrale de garantie (CCG), de Bank al Maghreb, du ministère de l'économie et des finances et du département de tutelle du secteur d'activité de l'entreprise.
- Le capital-risque : Le capital-risque peut financer jusqu'à 40% des fonds propres nécessités par une entreprise candidate à une restructuration compétitive
- Les crédits à la mise à niveau : Le crédit à la mise à niveau peut financer jusqu'à 60% du projet de restructuration à un taux d'intérêt avantageux

#### **.5-2-2-programme « Modernisation des PME » :**

Financé par l'Union Européenne à travers les fonds MEDA II. 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.

### **5-3-bilan de mise a niveau marocain**

Quelques expériences réussies montrent que la mise a niveau a eu un effet positif, comme celles menées par La Voix Express, la Compagnie Chérifienne De chocolaterie (Aiguebelle), Palm Lingerie ... Selon les responsables de ces entreprises, le processus de la mise à niveau a déclenché une vraie dynamique dynamisation de ces entreprises. Toutefois, la mise à niveau n'a pas atteint le niveau escompté, seulement 1% des entreprises ont compris les enjeux de la mise à niveau et ont cherché, dans ce cadre ou non, à se préparer aux effets de l'ouverture.

Dans le contexte même de la mise à niveau, les exportations marocaines ont baissé, La jeunesse des structures professionnelles et administratives - comme l'ANPME – fait que ces dernières ne parviennent pas à s'adapter et encore moins à anticiper la vitesse des changements qui se produisent et, de ce fait, peinent à accompagner les transformations stratégiques nécessaires aux entreprises pour leur mise a niveau. Notamment, les programmes proposés ne tiennent pas compte des spécificités sectorielles et locales, les efforts de communication déployés à l'égard des entreprises restent très concentrés sur les zones de Casablanca et Rabat.

Enfin, la majorité des chefs d'entreprises affirment que les banques n'offrent pas toujours les crédits prévus dans le cadre de la mise à niveau. En effet, jusqu'à la fin de 2005, le volume des garanties accordées a atteint 16 662,55 Millions DH pour un nombre de projets en théorie bénéficiaires de 2 119. Or, le FOMAN (Fonds National de Mise à Niveau) n'a pu financer que 30 projets pour une dotation totale de 53,94 Millions DH.

Les crédits alloués représentent donc une part extrêmement faible des financements théoriquement possibles. C'est pour ces raisons qu'à mi-chemin de sa réalisation, le programme de mise à niveau a été considéré comme un échec. L'ancien Premier ministre, D. Jettou, a pu ainsi déclarer : « Nous avons lamentablement échoué notre mise à niveau ».

En réalité, aujourd'hui encore, une très grande majorité d'entreprises ignore l'existence même de ce programme. Et pour la minorité qui le connaît, les entreprises concernées ne savent pas comment et à qui s'adresser en raison 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 d'entreprises.

les lignes de financement étrangères sont un échec. D'une enveloppe de 400 millions de DH, le fonds marocain de mise à niveau, pourtant garanti par l'Etat, n'a été utilisé par ces entreprises qu'à hauteur de 10 %, en raison de l'obligation d'achat dans le pays prêteur, des procédures longues et complexes, et 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. Plus grave encore, c'est la culture de corruption qui a conduit parfois quelques patrons à corrompre des partenaires pour faire certifier qu'ils ont réellement soumis leur personnel à une formation professionnelle... pour pouvoir bénéficier des fonds et aides des pouvoirs publics qui peuvent aller jusqu'à 80% du "pseudo" montant payé. Enfin, à la différence d'autres cas comme celui de la Tunisie, l'Etat marocain ne s'est pas posé en tant qu'acteur moteur dans le pilotage et le programme de mise à niveau a été fortement porté par les bailleurs internationaux, et plus particulièrement par l'UE dans le cadre du programme MEDA .

Le déroulement du processus de mise à niveau a été très lent, avec des taux d'utilisation des fonds disponibles très faibles au cours des années 1997-2003 (Bougault et Filipiak, 2005, p. 108). De manière générale, il y a eu, au cours de cette période, une faible appropriation du programme par les acteurs marocains et une faible participation des entreprises au programme de mise à niveau.

### **5-Evaluation du programme marocain :**

Selon l'Agence nationale pour la promotion de la PME (ANPME) et la Commission compétitivité de l'entreprise de la CGEM. pour l'évaluation du programme Europe-Maroc-Entreprise (1998-2004) et à la présentation du nouveau programme de la modernisation compétitive de l'entreprise marocaine (2004-2008), d'après l'enquête menée auprès d'un échantillon de 363 entreprises ayant adhéré au programme EME, le taux de croissance de leur chiffre d'affaires a dépassé les 6% en 2003. Et ce dans plus de la moitié des cas étudiés. "Sachant que les entreprises industrielles marocaines figurant dans le top-500 qui ont enregistré, la même année, un taux de croissance du CA de 4,8% seulement", les premiers

résultats de l'enquête, affirme que l'impact marginal du programme EME a été effectivement positif.

Dans un tiers des cas étudiés, le taux de croissance a été comparable à la croissance réalisée par les entreprises figurant dans le top-500.

L'impact sur la valeur ajoutée a été également significatif dans la mesure où les actions EME sont similaires à un investissement immatériel. Il équivaut probablement à un multiple de la productivité générée par un investissement matériel de montant équivalent. "Des résultats qui militent en faveur de la pérennité du programme de mise à niveau", soutient l'expert européen.

Toutefois, cette action ne peut se substituer entièrement à un investissement immatériel de l'entreprise. L'effet induit du programme se situe plus proche du cas de figure de l'additionnalité que de celui de la substitution.

Sur ce l'Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise a mis en place d'autres programmes pour améliorer la compétitivité de la PME marocaine

**Programme Imtiaz** qui vise à accompagner de manière volontariste les entreprises sélectionnées sur la base d'un Contrat de Croissance, à travers **l'octroi d'une prime à l'investissement** matériel et immatériel **correspondant à 20% de l'investissement total** et **plafonnée à 5 millions de DH**. Les bénéficiaires apportent au minimum, en fonds propres, 20% de l'investissement total.

**Programme Moussanada**, qui vise à accompagner les entreprises dans leur démarche de modernisation et d'amélioration de leur productivité, à travers la mise en place de programmes fonctionnels accessibles à l'ensemble des secteurs.

Moussanada est un programme d'accompagnement des PME dans leur **démarche de modernisation et d'amélioration de leur compétitivité**, à travers la mise en place de programmes d'appui fonctionnels accessibles à l'ensemble des secteurs. Il vise à **accompagner 500 entreprises par an**.

Lancé par le Ministère de l'Industrie du Commerce et des Nouvelles Technologies, dans le cadre du déploiement du Pacte National pour l'Emergence Industrielle (Article 58) et mis en œuvre par l'ANPME, le **programme Moussanada** vise le développement de la compétitivité des PME.

- **Le programme Rawaj** pour la modernisation du commerce et de la distribution est un programme de mise à niveau du commerce intérieur qui ambitionne de faire du Maroc une

plate-forme de shopping par excellence présentant une offre répondant aux besoins de tous les consommateurs. L'ANPME intervient dans 4 volets du programme dont :

- **Le Commerce de Proximité** : il vise à accompagner 18.000 commerçants de proximité dans leur modernisation,
- **Les Champions Nationaux** : ce volet a pour objectif de permettre l'émergence des champions nationaux à travers l'appui à 25 PME à fort potentiel de croissance, exerçant dans le secteur commercial et de la distribution

## **6-Conclusion**

En conclusion, la MAN c'est une étape d'un processus continu et une démarche dynamique de l'économie et de l'entreprise tout au long de leur processus de développement, Sa mise en œuvre doit être partagée entre les pouvoirs publics et le privé, et le lancement du programme, c'est une étape importante pour l'entreprise en vue d'améliorer sa compétitivité. Selon des données de l'ANDPME, les PME bénéficiaires de la mise à niveau a atteint 54% de nombre total des entreprises en 2015, et cette situation devrait « nous pousser à réfléchir aux problèmes » qui freinent l'application de ce programme.

Pour dynamiser la mise à niveau des PME algériennes, Il faut revoir le statut de l'ANDPME ou ses conditions de fonctionnement. Etant régie par des règles administratives lourdes de par son statut d'EPA, il se peut qu'elle ait des difficultés opérationnelles.

Par contre En Tunisie, les pouvoirs publiques tunisiens ont mis en œuvre un programme de mise à niveau qui a démarré en 1996 dans le plan « 1996-2001 », prévoyant l'adhésion de 2000 entreprises industrielles, et un deuxième plan « 2000-2006 » ciblant 1600 PME, et un troisième plan « 2007-2011 », visant la mise a niveau de 1200 entreprises industrielle et 300 entreprises de service, l'expérience tunisienne constitue une réussite , cette dernière peut être illustrée par le nombre élevé d'entreprises ayant adhéré a la mise à niveau de puis son lancement, 67% d'entre elles avaient diversifié leur production et 78% avait mis au point de nouvelles gammes de produits toute en améliorant leur processus de fabrication, près de 82% des entreprises avaient amélioré leur taux d'utilisation des équipement, 75% des entreprises avaient adopté un programme qualité et de certification et 69% des entreprises avaient entrepris une restructuration de leur fonctions commerciales et axé leur effort sur la mise au point d'une stratégie de développement des exportations.

Au Maroc, a subi un retard dans sa mise en œuvre et une faible dynamique par rapport au programme tunisien ,et n'a pas su susciter un intérêt marqué chez les entreprises marocaines, en 2004, le nombre d'entreprises concernés par la mise en œuvre de la mise a niveau sont près de 363 entreprises sur un total de 7714 entreprises industrielles et parmi ces 363, 275 ont bénéficié

d'actions de diagnostic, 220 d'action de mise a niveau , les facteurs explicatifs de cette faiblesse des adhésions peuvent être regrouper :

- une implication insuffisante de l'état marocain dans le programme
- l'absence d'un outil de financement national, une faible lisibilité du programme
- des incitations financières insuffisantes

## **7. Références**

- BOUGAULTH., FILIPIAKE. «Les programmes de mise à niveau des entreprises : Tunisie, Maroc. Sénégal », Agence Française de Développement, Paris 2005, p11.
- CHENNOUF SADOK,« LES OPPORTUNITES D'INTEGRATION REGIONALE ET MISE A NIVEAU AU MAGHREB » Revue Economie & Gestion Volume 7, Numéro 2, p78.
- Carlo Pietrobelli, Roberta Rabellotti ,UPGRADING TO COMPETE GLOBAL VALUE CHAINS, CLUSTERS, AND SMES IN LATION AMERICA, Harvard University Press, 2006,p74
- CHENNOUF SADOK, op cit p79.
- Enseignements de quelques programmes de mise à niveau pour une application au secteur agricole et agroalimentaire en Afrique de l'Ouest, Séminaire régional sur la détermination des mesures d'accompagnement et de mise à niveau pour le secteur agricole et alimentaire dans le cadre de l'APE Afrique de l'Ouest, Arlène ALPHA – Gret,Dakar – 3 au 5 juillet 2007
- Résultats de la septième enquête sur le Programme de Mise à Niveau (ministère d'industrie et du commerce ) [http://www.pmn.nat.tn/resultats-septieme-enquete-pmn\\_296](http://www.pmn.nat.tn/resultats-septieme-enquete-pmn_296) date de consultation 24/08/2017 a 19:40h
- Guide méthodologique : restructuration, mise a niveau et compétitivité industrielle, organisation des nation unies pour le développement industriel, vienne,2002, p 71-72 .
- Rapport de Ministère du Développement Industriel et de la Promotion de l'Investissement,( LE DIAGNOSTIC ET LE PLAN DE MISE A NIVEAU), 2013
- Les dispositifs de mise a niveau de la PME maghrébine « Tunisie, Maroc et Algérie» [www.ummto.dz/IMG/pdf/Ait\\_sisaid](http://www.ummto.dz/IMG/pdf/Ait_sisaid)
- Lamia AZOUAO, La compétitivité et la mise a niveau des PME maghrébines : analyse a partir d'une approche multidimensionnelle », revue économie & management, les PME maghrébines : facteurs d'intégration régionale N° 09 , octobre 2009, p176
- Sabiha HARRAR : Le secteur industriel algérien: Analyse des facteurs de compétitivité des petites et moyennes industries. Cas de la wilaya de Tlemcen, Les cahiers du MECAS, N° 13, Juin 2016
- TOUBACHE Ali, LAHLOU Chérif, la mise a niveau des entreprises : attentes, résultats et perspectives, revue LAMEOR (entreprenariat et mise a niveau des entreprises en Algérie, p307
- GUETTAFI Ilhem : « impacts des programmes demise à niveau sur les entreprises agroalimentaires algériennes »,mémoire de magister en sciences agronomiques, option développement rural, 2011, p 35.
- BOUHABA Mohamed, « La problématique de la mise à niveau des entreprises en Algérie », L'Ecole Nationale Supérieur de la Statistique et de l'Economie Appliquée ENSSEA ex INPS, Alger.
- O. Nachef et Gh. Ouedghiri « La mise à niveau de l'entreprise marocaine, enjeux et perspectives », Conférence, Institut des Hautes Etudes de Management, Rabat, 2006
- Lahsen ABDELMALKI, Hassane ZOUIRI , Les enjeux industriels de l'ouverture entre zones d'inégal développement : le cas du partenariat entre le Maroc et l'Union européenne.