

# LA PROBLEMATIQUE DE LA MISE A NIVEAU DES ECONOMIES MAGHREBINES FACE AUX DEFIS DE LA MONDIALISATION

*K. BOUTALEB \**

La mise à niveau est considérée aujourd'hui comme un défi majeur. Sans être une solution miracle, elle s'impose à tous les pays qui veulent réussir leur insertion dans la dynamique de la mondialisation.

Parler de mise à niveau revient en fait à parler de compétitivité face aux défis de la concurrence mondiale. En effet, pour le cas des pays Maghrébins, l'adhésion à l'OMC (l'Organisation Mondiale du Commerce) et la signature d'accords d'association avec l'Union Européenne renforceront l'ouverture de leurs économies qui se verront résolument confrontées à la concurrence mondiale.

- Dans le premier cas, les économies maghrébines se plieront aux règles et normes universelles qui régissent le commerce mondial.

- Dans le deuxième cas, les accords d'association avec l'U.E. se concrétiseront au terme d'une période de 12 ans par l'instauration d'une zone de libre échange adossée elle même aux règles de l'OMC. Ces accords revêtiront une dimension d'autant plus importante qu'ils porteront non seulement sur le commerce des marchandises mais aussi sur celui des services.

Cette adhésion à l'OMC et à la zone de libre échange (l'Algérie est encore en phase de négociation avec l'U.E.) se pose à l'évidence comme une nécessité (peut-on y échapper !) mais implique des contraintes que seul un environnement propice est en mesure de résorber. En effet la mise à niveau ne concerne pas seulement l'entreprise mais tout l'environnement de celle-ci. La notion de compétitivité qui est au coeur de l'approche de mise à niveau est en effet globale (beaucoup de facteur y contribuent <sup>1</sup>). La tâche qui attend aussi bien les entreprises que l'Etat est ardue car il s'agit de se mettre au diapason de ce qui se pratique dans les pays développés.

---

\* Maître de conférences. Université de Tlemcen.

Comment est appréhendée cette notion de mise à niveau dans le contexte maghrébin et quelles sont ses principales contraintes ? C'est ce que nous allons tenter d'aborder dans cette modeste intervention.

## I - LE CONTEXTE DES ENTREPRISES MAGHREBINES

Les diagnostics établis sur l'industrie maghrébine que ce soit en Tunisie, au Maroc ou en Algérie (compte non tenu de la Libye et de la Mauritanie) ont tous révélé (au-delà des cas particuliers) de nombreuses faiblesses structurelles et des déficiences organisationnelles parmi lesquelles on retrouve généralement <sup>2</sup>.

- une insuffisance de l'infrastructure institutionnelle et matérielle.
- l'absence d'un véritable tissu industriel qui favorise les relations inter-industrielles et diminue la vulnérabilité externe constituée par la nécessité d'importer les imputs de l'extérieur et ceci même en Algérie, pays qui a pourtant tant investi dans l'édification d'un système productif industriel intégré.
- les insuffisances en matière de management de la qualité mais aussi en matière de Marketing et de gestion des ressources humaines.
- l'absence de système d'information fiable.
- la dépendance technologique et la vétusté des équipements.

A titre d'illustration, une enquête <sup>3</sup>, réalisée par la CGEM (Confédération générale des entreprises marocaines en 1997 a révélé une situation hautement significative de ces faiblesses. En dehors de quelque "succès - stories" selon l'expression consacrée, l'enquête a révélé que seule 22% des entreprises membres de cette confédération ont un système effectif de contrôle de la qualité, absence de stratégie, absence d'une vision assurance qualité (normes, coûts de non qualité...).

Concernant la gestion des ressources humaines, l'enquête a estimé qu'elle demeure embryonnaire; dans 18% seulement des cas elle est développée. Quant au marketing, quand la fonction existe, elle reste centralisée au niveau du D.G. et sa définition reste individuelle dans 40% des cas. Par ailleurs 70% des entreprises considèrent leur technologie comme non productive.

Le constat en Algérie est plus sombre encore. De nombreux diagnostics d'entreprise ont mis en relief les grandes faiblesses qui caractérisent à ce jour les systèmes de gestion de leur ressources humaines et matérielles. A titre d'illustration aussi on citera quelques résultats significatifs d'un sondage effectué sur un échantillon de 40 entreprises à caractère industriel, en majorité du secteur public lequel sondage était orienté sur l'identification des facteurs favorisant la production des « non-qualité ». Dans la majorité des cas on invoque :

- Le manque de pièce de rechange
- L'obsolescence des équipements
- Les carences en matière de normes et de réglementation
- Le manque de documentation
- Les lacunes dans la formation

Economie de marché oblige, les entreprises économiques, celles en tout cas qui sont confrontées à la concurrence recherchent désormais le moyen de s'adapter au nouveau contexte créé par la mondialisation de l'économie. Elles sont nombreuses aujourd'hui en Tunisie mais aussi en Algérie et au Maroc à solliciter une assistance conseil pour initier des démarches méthodiques thème par thème (GRH, Marketing, transfert de technologie, formation...) qui faciliterait l'action de l'entreprise vers la mise à niveau de son système général d'organisation pour pouvoir affronter positivement la concurrence actuelle mais surtout celle qui s'annonce dans le cadre de la zone de libre échange avec l'U.E.

Cela nécessite de gros efforts de la part de ces entreprises mais aussi de la part des pouvoirs publics qui ont un rôle fondamental à jouer dans le réaménagement de l'environnement de ces entreprises. La question financière est aussi très importante compte tenu de la nature et des volumes d'investissements nécessaires.

Telle est la trame de la problématique de mise à niveau qui est déjà engagée en Tunisie avec l'aide de l'U.E. mais aussi au Maroc et en Algérie en attendant pour ce dernier pays la signature de l'accord d'association avec l'U.E. A la lumière de l'expérience tunisienne nous allons voir quel est le contenu du programme de mise à niveau qui a été élaboré avec l'aide d'une expertise étrangère (ONUDI, U.E,...) avec les remarques qui s'imposent.

## II - LE CONTENU DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU

Le programme de mise à niveau vise essentiellement à moderniser les entreprises des pays maghrébins pour les préparer à affronter la concurrence notamment européenne dans le cadre de la zone de libre échange où elles ne bénéficieront plus d'aucune protection douanière. Il vise également la restructuration positive de tout l'environnement de l'entreprise. En Tunisie le programme s'est articulé autour de la démarche suivante <sup>3</sup>:

### 1 - Mise à niveau de l'entreprise

Cette mise à niveau concerne:

- Des investissements immatériels sous forme d'assistance technique visant l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise dans toutes ses fonctions: technologique, commerciale, organisationnelle, qualité des produits techniques managériables, système d'information...
- Des investissements matériels, visant notamment la réhabilitation et la modernisation de l'outil de production.
- Le rétablissement des équilibres financiers de l'entreprise du haut et du bas du bilan.

En Tunisie toute entreprise désireuse de bénéficier de l'aide de l'Etat à la mise a niveau est tenu de procéder à un diagnostic préalable en faisant appel à des bureaux conseils spécialisés et de proposer un plan de mise à niveau. Le diagnostic doit permettre de déterminer la chaîne de valeur de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Il doit pour cela détecter les points forts et les points faibles de l'entreprise. Par rapport à la perspective de la zone de libre échange l'entreprise doit situer son marché, les exigences de ce marché en matière de qualité et de normes et les stratégies de partenariat ou de redéploiement à favoriser . Sur la base du diagnostic réalisé l'entreprise doit élaborer son propre plan de mise à niveau, en définissant les stratégies qui ont un impact élevé sur les fonctions et qui lui permettent de bénéficier d'un avantage comparatif durable.

Il est clair que la mise à niveau des entreprises exige des investissements de rationalisation, de réhabilitation et de modernisation de l'appareil de production. La mise à niveau de l'entreprise est donc indissociable d'une politique industrielle plus ou moins animée ou coordonnée par l'Etat (à l'instar des NPI): réorientation des investissements de l'extensif vers l'intensif, des " canards boiteux " vers les entreprises qu'il est possible de réhabiliter et d'assainir financièrement...

Les outils d'une telle politique industrielle ne peuvent ni ne doivent prendre la forme uniquement de subventions et d'aide, mais de nouveaux instruments financiers et fiscaux, de normes et de conseils. Il s'agit d'instruments de marché visant à influencer le comportement et la gestion des entreprises et non des interventions directes .

Mais plus encore, il serait illusoire de parler de mise à niveau des entreprises sans les doter d'un management moderne capable de les rendre efficaces, efficientes et innovatrices. Les réformes, toutes les réformes qui peuvent être envisagées ne peuvent être réussies sans remplir cette condition.

Toutes les analyses rigoureuses et profondes des économies maghrébines (en particulier en Algérie) conduisent à une même conclusion: Les réformes économiques n'ont pas la base managériable de leur réussite <sup>7</sup>. C'est aussi le constat qui a été observé dans les pays de l'Est. Il s'agit d'une vérité historique évidente : une stratégie managériable incohérente implique toujours l'échec des politiques macro-économiques. En ce sens la stratégie managériable repose en grande partie sur le dispositif conçu (au niveau des entreprises) destiné à compléter le train des mesures macroéconomiques. Une stratégie managériable vaut surtout par sa capacité à faire émerger, améliorer et propulser le plus haut possible les compétences humaines et les motiver pour en tirer d'elles le meilleur. C'est ce qui explique sans doute pourquoi dans les nations modernes ce sont les managers avec les types de culture qu'ils enracinent dans les institutions qui créent la différence de performance économique, technologique et sociale.

## **2 - La mise à niveau de l'environnement**

A l'instar de nombreux pays du Tiers Monde, les pays du Maghreb se caractérisent par un environnement industriel inadapté aux règles concurrentielles et à la mondialisation de l'économie. L'absence de cet environnement ne permet pas à ces pays d'exploiter les avantages comparatifs dont ils disposent.

Un diagnostic général de cet environnement a été opéré en Tunisie dans le cadre de la mise au point du programme de mise à niveau suite à l'accord d'association signé avec l'U.E. Ce diagnostic établi avec l'assistance d'une expertise étrangère a recensé des insuffisances importantes dans divers domaines parmi lesquels il convient de citer <sup>8</sup> :

- Les infrastructures
- Les fonctions de soutien et d'études
- Système financier et bancaire

- Législation du travail
- Recherche et développement
- Absence de cohésion et de cohérence dans l'intervention de divers acteurs de l'environnement institutionnel
- Faible intégration industrielle
- Compétence managérialable notamment dans les domaines de l'analyse, du marketing et de la qualité des produits

Cette situation caractérise aussi largement l'économie marocaine et sans doute plus encore l'économie algérienne.

Le programme de mise à niveau qui a été adopté en Tunisie porte sur 3 grands axes:

- Le premier l'environnement physique et matériel: transport, communication, zones industrielles, zones franches....
- Le deuxième l'environnement institutionnel: adaptation du cadre juridique, réforme administrative, adaptation de la formation, renforcement et création de structures d'appui, promotion et contrôle de la qualité (organisme de certification) information économique.
- Le troisième l'environnement financier et bancaire ( restructuration des activités, formation, bourse de valeur, création de nouveaux produits financiers ... )

C'est la prise en charge systématique de tous ces problèmes qui peut permettre aux entreprises maghrébines de bénéficier d'un environnement favorable et stimulant vis à vis de la concurrence internationale. Une attention particulière doit être toutefois accordée au développement des services d'appui et de conseil aux entreprises ainsi qu'à la modernisation du secteur bancaire.

#### *A - Le développement des services d'appui et de conseil aux entreprises*

Le principal objectif du programme de mise à niveau sur ce plan, devrait concerner la mise en oeuvre de politique nationale avec des stratégies, des structures et des mécanismes appropriés pour la promotion des services d'appui et de conseil à l'industrie à l'instar de ce qui existe et fonctionne en Europe occidentale. Les grandes lignes d'un tel programme devraient comporter 5 volets spécifiques selon les experts de l'ONUDI <sup>6</sup>.

Le premier volet est une phase préparatoire qui consiste à faire adopter le programme au niveau interministériel. Pourquoi interministériel ? parce qu'il y a divers programmes des services qui relèvent de ministères différents. Ce n'est pas seulement au ministère de l'industrie qu'incombe l'exécution de toutes les composantes de ce programme. Ensuite toujours dans la phase préparatoire, il y a la mise en place d'instruments de financement, vient ensuite l'installation d'un comité de coordination entre les différentes institutions intervenant dans l'exécution du programme. Ce comité de suivi se chargera de désigner les responsables de divers sous-programmes qui doivent suivre l'évolution de l'exécution du programme.

Le second volet concerne le renforcement des capacités et des rapports entre les infrastructures scientifiques et technologiques et le secteur industriel qui est en fin de compte le principal bénéficiaire de ce programme. Cet aspect comporte entre autre la revalorisation des centres de recherches et de développement qui ont été créés généralement dans un cadre tout à fait différent où il n'y avait pas de lien entre l'université et les entreprises (publiques ou privées). Les centres de management et d'innovation technologique deviennent donc indispensables au niveau de chaque entreprise (notamment celles qui sont soumises à la concurrence). Il faut ajouter que le renforcement des liens entre les infrastructures industrielles et les centres scientifiques (université et centres de recherches en l'occurrence) comprend également l'étude de faisabilité d'une banque de financement des activités technologiques parce qu'il n'existe pratiquement pas au Maghreb de banques à même d'assister les activités de développement technologique.

Le troisième volet à trait à l'externalisation et l'assainage des activités des entreprises. Il s'agit en l'occurrence de la sous-traitance qui est connue mais très faiblement développée au Maghreb.

Le quatrième volet vise le développement des capacités nationales de consulting et d'ingénierie. Ces services sont indispensables à la souscription aux normes de la qualité (notamment celles de la famille ISO 9000 très rigoureuses et donc très contraignantes). C'est extrêmement important dans la mesure où aujourd'hui, si une entreprise ne satisfait pas dans sa production les normes ISO 9000 elle ne pourra pas accéder au marché international. Donc, il faudrait mettre en place de nouveaux types de certification de la qualité.

Le dernier volet, a trait à l'évaluation systématique et suivi de mise en application de ce programme. Il s'agit là d'une esquisse d'un programme quinquennal or pendant toute cette durée beaucoup d'événements peuvent se produire. Il faudrait donc apporter chaque fois des réajustements, le réorienter à la lumière de ce qui se passe à l'intérieur du pays et dans l'environnement extérieur.

## *B - La modernisation du secteur bancaire*

La modernisation du secteur bancaire semble constituer un impératif plus aigu avec la globalisation des échanges et la mondialisation de l'économie. "Toute réforme économique ne peut aboutir si les banques ne suivent pas " ne cessent de clamer les opérateurs économiques maghrébins) ". Toutefois si cette modernisation s'avère nécessaire pour permettre aux pays maghrébins de s'insérer dans l'économie mondiale, il serait néanmoins prudent de tirer profit des expériences de restructuration menées à travers le monde. Une étude <sup>10</sup> réalisée à ce sujet fait état d'un nombre important de crises qui ont succédées au processus de restructuration bancaire. Ces crises ont conduit dans certains pays à des dévaluations des monnaies nationales. Sur 60 pays à avoir restructuré leur système bancaire, 50 d'entre eux ont vécu des crises structurelles. Selon la même étude, ces crises sont dues à l'accroissement des crédits à risque qui suit généralement les réformes proposées.

Le schéma qui a été retenu par le gouvernement tunisien dans le cadre du programme de mise à niveau a consisté à fusionner chaque banque de développement avec une banque commerciale en vue d'aller vers une licence unique de banque. Les banquiers eux, considèrent qu'avant de mettre en place un plan de restructuration il serait judicieux de définir d'abord un système bancaire type en harmonie avec la taille de l'économie tunisienne et de ses besoins en matière de financement.

L'ouverture sur l'extérieur et les impératifs de la concurrence semblent aussi être à l'origine de la conception du plan de modernisation bancaire au Maroc et en Algérie <sup>11</sup>.

L'implantation des banques étrangères dans ces deux pays implique la révision de tout le système existant particulièrement en Algérie. Au Maroc les réformes ont commencé bien avant la signature de l'accord d'association avec l'U.E. Elles ont été entamées avec la révision des modalités de détermination des taux d'intérêt au courant de l'année 1986 avant d'être consolidées en 1993 par la loi bancaire. Celle-ci consacrera désormais le contrôle des crédits tant au niveau quantitatif que qualitatif. Elle prévoit également le maintien de la sélectivité des crédits avec des taux bonifiés en direction de la PME de l'agriculture et de l'artisanat. En Algérie en revanche, la restructuration a été amorcée en 1990 avec la promulgation de la loi sur la monnaie et le crédit qui est venue lever la spécialisation des banques commerciales. Mais cela n'a pas permis l'instauration d'une concurrence entre les banques, puisque certains monopoles d'activités et de produits financiers s'est vite installée entre les banques empêchant ainsi le développement du secteur. Et ce n'est qu'en 1998 que la levée du monopole est devenue effective avec la création de nouveaux produits financiers et la mise en place d'établissements financiers nouveaux tels que la société de refinancement hypothécaire,



la caisse de garantie des crédits immobiliers société de caution des crédits à l'investissement et la caisse de garantie des marchés publics.

Il faut cependant souligner que la modernisation des systèmes bancaires et plus globalement des marchés financiers n'est pas une simple affaire technique. Car il s'agit avant tout de mobiliser l'épargne intérieure, de drainer celle des émigrés, d'enrayer la fuite des capitaux et de les attirer vers des investissements productifs afin d'ajuster l'offre et la demande de financement. Les capitaux étrangers ne peuvent être qu'un complément et l'expérience nous montre qu'ils ne viennent généralement qu'une fois le système devenu performant <sup>12</sup>.

### **III - LES CONTRAINTES A LA REALISATION DES PROGRAMMES DE MISE A NIVEAU AU MAGHREB**

Le contenu des programmes de mise à niveau initié au Maghreb (principalement en Tunisie pour le moment) montre l'ampleur des tâches à accomplir pour espérer soutenir dans une dizaine d'années une concurrence impitoyable avec la zone de libre échange avec l'U.E. et au delà au niveau mondial. La réalisation de ces programmes se heurte pourtant à des contraintes entraves (limites) objectives qui semblent dans l'état actuel des choses relativiser la portée ambitieuse de tels programmes comme nous allons tenter succinctement de le voir.

#### **1 - Les ressources en management**

La réalisation des programmes de mise à niveau se heurtera probablement à la difficulté de dégager parmi l'encadrement actuel des entreprises maghrébines certaines cellules des "états majors" ou services généraux si ce n'est tout simplement ce que recommandent les experts de l'ONUDI <sup>13</sup> à savoir des "cellules de l'innovation au sein des entreprises" cellules qui seront animées par des gens capables de réfléchir pour innover et qui suivent de près ce qui se fait ailleurs. Et par innovation il ne faut pas entendre uniquement le changement des méthodes de production et l'achat de nouveaux équipements mais le fait et la capacité de revoir toutes les chaînes de distribution, les circuits de commercialisation et comment satisfaire les goûts des clients. En effet les entreprises publiques ou privées sont constamment confrontées du moins en Algérie à des problèmes de personnel liés surtout aux compétences. En dépit de tous les efforts déployés en matière de formation, il n'y a pas encore de maîtrise tant technique qu'administrative des fonctions des entreprises selon des principes modernes du management <sup>14</sup>. Or sans cette maîtrise, on ne peut envisager une amélioration des structures, condition nécessaire à l'accroissement de la productivité. Le recours à des recrutements externes (encore faut-il postuler l'existence (ou la création) d'un marché authentique du travail notamment au niveau des spécialités de la gestion et de

l'administration des entreprises) qui pourrait pallier à cette difficulté est encore plus problématique sans doute compte tenu de la rareté des profils (l'université du moins en Algérie est loin de former encore de tels profils mais aussi des salaires, des conditions de travail et de statut qui sont loin de constituer des facteurs motivants (d'où l'établissement à l'étranger de bon nombre de cadres Algériens mais aussi Marocains et Tunisiens)

Il faut donc envisager sérieusement la formation de cadres de haut niveau. Il faut cependant savoir que former un cadre gestionnaire compétent (encore faut-il pouvoir assurer cette formation) requiert beaucoup de temps et de patience. Au Japon en plus de sa formation universitaire spécialisée, le candidat passe par une série de rites et d'étapes préparatoires pour lui inculquer l'idée et la tradition de performance et de travail.

Il s'agit donc là d'une contrainte objective qu'il est difficile de lever dans le court et moyen terme. A long terme cela dépendra de l'aboutissement des nécessaires actions en matière de formation, mais aussi de motivation.

## 2 - La capacité de financement

Le financement du programme de mise à niveau nécessite des fonds (en particulier en devises) d'un montant très élevé. Les dépenses nécessaires à la réalisation du programme de mise à niveau ont été évaluées en effet à 2,5 Milliards de Dollars U.S. en Tunisie; à 6 Milliards de Dollars U.S. au Maroc et sans doute plus encore pour l'Algérie <sup>15</sup>.

La Tunisie a reçu de l'U.E. suite à l'accord d'association une aide directe de l'ordre de 100 millions d'écus (environ 110 Millions de Dollars U.S.) qui a été mobilisée pour financer essentiellement les travaux d'expertise et d'étude qui ont été confiés principalement à l'ONUDI. A cette aide directe s'est ajoutée une contribution en termes de financements commerciaux de l'ordre de 400 millions d'écus (environ 440 millions de dollars U.S.) <sup>16</sup>. Il faut noter que le manque à gagner fiscal inhérent aux accords d'association a été évalué à 180 millions de Dollars durant les cinq premières années et à 450 millions de Dollars US après cette période.

Quant au Maroc, l'aide qui a été consentie par l'U.E. ne couvre qu'à peine 8% des besoins de financement du programme de mise à niveau <sup>17</sup>.

Pour l'Algérie, les négociations ont très vite achoppé sur notamment cette question. L'Algérie a demandé (exigé) entre autre des compensations financières autrement plus substantielles pour la mise à niveau de son potentiel industriel. L'argument avancé porte notamment sur la perte évaluée à 1,2 Milliards de Dollars par an du fait de la suppression des droits de douane qu'entraînerait un accord d'association avec l'U.E.

On constate donc le caractère dérisoire de cette aide au regard de l'ampleur des besoins de financement suscité par ces programmes de mise à niveau suggéré d'ailleurs par l'U.E.

Aussi, après avoir été jusqu'à espérer pour certains d'entre eux (Le Maroc) entrer dans la C.E.E puis bénéficier d'un soutien comparable à celui que l'U.E. déploie avec les fonds structurels pour financer le rattrapage de ses régions les moins développées (en Espagne, au Portugal, Grèce; Irlande, Corse, Mezzogiorno...) les pays du Maghreb et d'une manière plus large ceux des PTM doivent se contenter d'une aide européenne bien inférieure à celle allouée au pays d'Europe centrale et orientale (3 fois moins par tête d'habitant)<sup>18</sup>.

Ainsi le financement de ces programmes de mise à niveau s'avère assez aléatoire compte tenu du niveau encore très élevé de l'endettement extérieur qui caractérise toujours les pays du Maghreb. Il s'agit là d'une limite objective extrêmement difficile à lever dans les conditions socio-économiques actuelles. La seule solution résiderait, selon un point de vue largement partagé<sup>19</sup> dans l'instauration d'un véritable partenariat. Le sens de ce partenariat serait alors de changer la signification de la contrepartie: l'investisseur du Nord en prenant un risque sur le marché des pays maghrébins en devient solidaire. Mais les conditions existent-elles, pour une telle transformation ? Là aussi le problème demeure entier.

## CONCLUSION

Pour conclure cet exposé sur la problématique des programmes de mise à niveau des économies maghrébines face au défi de la mondialisation, lequel exposé est loin d'être exhaustif, nous pouvons affirmer, et c'est là notre conviction, que si l'objectif ultime recherché par la réalisation de ces programmes (monobstant les limites que nous avons soulignées) réside dans l'engagement de nos pays dans la voie d'une nouvelle croissance (créer et produire des richesses de façon différente en terme d'aspects compétitifs) par rapport au passé, il faudrait dans ce cas qu'elle s'inscrive dans une vision managable s'exprimant dans une stratégie cohérente.

En effet la réorganisation d'entités économiques aussi différenciées dans leur articulation structurelle; dans leur système de gestion et dans leur culture propre avec le flou qui caractérise encore la place, le rôle et la mission de chaque niveau de la hiérarchie organisationnelle, constitue la préoccupation centrale dans ce sens. Cette préoccupation paraît d'autant plus cruciale que beaucoup d'entreprises exercent des métiers différenciés (le métier étant défini au sens de segment stratégique d'activité,

c'est -à-dire couple homogène procès-marché). Dans chacun de ces grands métiers les gammes des produits sont relativement nombreuses et distinctes comme le sont les segments de marché.

La prise en compte de cette diversité et de cette complexité devrait dans le cadre des programmes de mise à niveau éviter la dispersion d'ensemble qu'exige le développement sinon la survie du potentiel industriel des pays maghrébins.

Une telle démarche ne saurait avoir comme référant qu'une organisation permettant la mobilisation la plus large des initiatives et des compétences pour la mise en œuvre coordonnée et d'une stratégie enrichie par les contributions convergentes de tous à son actualisation et par l'adhésion de tous à sa réalisation planifiée.

Pour de multiples raisons toutes les réformes qui ont été engagées jusque là n'ont pu réaliser cette mission. Les programmes de mise à niveau le pourront-ils ?

La question demeure posée compte tenu des limites que nous avons succinctement évoqués.

## BIBLIOGRAPHIE

1- A. ALAOUI et L.HARGUIG : "Complémentarité et compétitivité : pour une meilleure intégration économique maghrébine et internationale" in Revue Marocaine d'économie et de Droit Comparé. N°13 1990 p. 29.

2 - Hocine AMER-YAHIA

"La mise à niveau de l'économie dépend de la réussite des réformes engagées " Supplément économique de la Tribune 28/2/98.

3 - Cité par le quotidien Marocain le Matin du Sahara du 12.11.97.

4 - Hadj BEKACEM : "L'entreprise, l'environnement, la qualité" in Revue l' ECONOMIE (APS) N°5 -1993.

5 - "Programme Tunisien de mise à niveau " in Méditerranée Développement Publication du Club financier méditerranéen N° 10- 1996.

6 - Supplément économique du Quotidien Algérien la Tribune du 28/09/97.

7 - A. LAMIRI "Gérer l'entreprise Algérienne en économie de marché " édit Prest comm. 1993 p. 09.

8 - Programme Tunisien de « mise à niveau » op cité.

- 9 - Supplément économique du quotidien Algérien la Tribune du 21/12/98.
- 10- Supplément économique du quotidien Algérien la Tribune du 21/12/98.
- 11 - A. BENACHENHOU "Bilan d'une réforme économique inachevée en Méditerranée" colloque sur le "bilan du Programme d'Ajustement Structurel et Perspective pour l'économie Algérienne ". Alger 14 -15 /09/1998.
- 12 - F. TALAHIT: " Le partenariat Euro - Méditerranéen vue du Sud" Revue Monde Arabe Mechrek, Maghreb. N° 153 -1996.
- 13 - La Tribune ( supplément économique) du 28/09/90.
- 14 - M. BELAIBOND "De la survie à la croissance de l'entreprise" OPU, 1995, p. 118.
- 15 - La Tribune (Supplément économique) du 26/02/98.
- 16 - La Tribune (Supplément économique) du 05/08/98.
- 17 - La Tribune (Supplément économique) du 21/12/98.
- 18 - F.TALAHIT: "Le partenariat Euro-Méditerranéen ou du Sud" Revue Monde Arabe Mechrek, Maghreb n° 153 Juillet Septembre 1996.
- 19 - F.TALAHIT: "Le partenariat Euro-Méditerranéen ou du Sud" Revue Monde Arabe Mechrek, Maghreb n° 153 Juillet Septembre 1996.