



FEMISE RESEARCH
PROGRAMME
2006-2007

***Evaluation des politiques de mise à
niveau des entreprises de la rive sud
de la Méditerranée :
les cas de l'Algérie, l'Egypte, le Maroc et la Tunisie***

Research n°FEM31-05
Directed By
**Samy BENNACEUR (1), Adel BEN YOUSSEF (4),
Samir GHAZOUANI (2), Hatem M'HENNI (3)**

In collaboration with:
Lahcen ACHY (5), Youcef BENABDALLAH (6) et Mohammed OMRAN (7)

- (1) Université de Tunis El Manar, Tunisie
- (2) Université du 7 novembre, Tunisie
- (3) Université de Jendouba, Tunisie
- (4) Université de Paris XI, France
- (5) INSEA Rabat, Maroc
- (6) CREAD, Algérie
- (7) Arab Academy for Science & Technology, Egypte

December 2007



Ce rapport a été réalisé avec le soutien financier de la Commission des Communautés Européennes. Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent que les auteurs et ne reflètent pas l'opinion officielle de la Commission.

This report has been drafted with financial assistance from the Commission of the European Communities. The views expressed herein are those of the authors and therefore in no way reflect the official opinions of the Commission.

FEMISE

Rapport Final

Evaluation des politiques de Mise à niveau des entreprises de la rive sud de la méditerranée : les cas de l'Algérie, l'Egypte, le Maroc et la Tunisie

Etude coordonnée par
Samy BENNACEUR, Adel BEN YOUSSEF,
Samir GHAZOUANI, Hatem M'HENNI

Avec la contribution de
Lahcen ACHY, Youcef BENABDALLAH et Mohammed OMRAN

Décembre 2007

Résumé

Le présent rapport a pour objectif d'évaluer les politiques de mise à niveau conduites par l'Algérie, l'Egypte, le Maroc et la Tunisie depuis une dizaine d'années. Ces politiques industrielles sont considérées comme des politiques d'accompagnement à l'établissement de la Zone de Libre-Echange entre les pays de l'Union Européenne d'une part et les Pays Tiers de la Méditerranée d'autre part. Ces politiques sont financées, en partie, par des ressources internes et en partie par l'Union Européenne via les fonds MEDA.

Notre travail a consisté, d'une part, à synthétiser l'ensemble des informations disponibles sur les Programmes de Mise à Niveau (PMN) poursuivis par les quatre pays sous forme de notes qualitatives permettant d'apprécier et de retracer leur genèse et leur évolution. D'autre part, en partant de statistiques disponibles, nous avons cherché à bâtir des bases de données pays par pays afin d'apprécier la prime en termes de performances supplémentaires obtenues par les firmes ayant suivies les PMN. L'indisponibilité, la médiocrité des données ou leur incomplétude ne nous a pas permis d'aller au bout de notre démarche économétrique. Ainsi, les bases de données ont été construites pour l'Egypte, le Maroc et la Tunisie. Mais seulement la base marocaine permettait une exploitation économétrique déterminant l'incidence des PMN sur les performances des firmes (241 entreprises). Les données couvraient la période 1998-2005.

Toutefois et en dépit de ces faiblesses statistiques, notre rapport permet de mettre en exergue **quinze résultats fondamentaux** permettant de mieux comprendre les PMN et leurs incidences actuelles.

Résultat 1 – Une des causes importantes de la faiblesse de la performance des PMN réside dans la faiblesse des institutions mises en œuvre pour les diriger. La consolidation des institutions et le découpage précis des rôles est nécessaire pour une mise en œuvre effective des PMN. Dans les quatre pays étudiés (Algérie, Egypte, Maroc et Tunisie), on montre que l'absence d'institutions ou la multiplication des institutions et des acteurs a contribué à leur échec relatif. La concurrence entre institutions gouvernant les programmes – ministères, autorités spécifiques, associations... a conduit à un émiettement du suivi et à des coûts de transactions élevés pour les PME qui ont préféré l'abandon du programme. L'indépendance des organismes de suivi et de

mise en œuvre ainsi que la mise en place de contrats d'objectifs pour ces mêmes institutions devraient permettre une meilleure efficacité des PMN.

Résultat 2 - L'absence ou la non-disponibilité des statistiques officielles et de suivi précis de ces programmes handicape toute tentative d'évaluation sérieuse permettant de guider les autorités publiques. Nous recommandons fortement la mise en place dans le cadre de la FEMISE d'une cellule de suivi permanent des PMN assurant ainsi la lisibilité des actions conduites et permettant d'éclairer la décision publique. Notre travail constitue de ce point de vue une première étape d'une évaluation plus globale à intervalles réguliers.

Résultat 3 - Une forte sélectivité par l'établissement de critères trop astreignants a conduit à l'échec des programmes dans certains pays - notamment en Algérie -. Une logique contractuelle de type restructuration-transparence en contrepartie d'avantages et de primes donnerait de meilleurs résultats. La restructuration des firmes ne peut être effectuée sur la base de critère a priori. Les pays en question sont devant deux alternatives :

a) un ciblage « agressif » où les PMN se centreraient sur des secteurs porteurs – non nécessairement exportateurs - et où l'aide serait plus conséquente ; Ceci permettrait l'émergence de locomotives ou de champions nationaux. L'orientation récente de la nouvelle politique industrielle européenne va dans ce sens.

b) une amélioration globale des pratiques des firmes en élargissant la base des firmes aidées. Ici on cherche davantage un effet d'entraînement et de démonstration des meilleures pratiques en misant sur les nouveaux comportements des entrepreneurs comme leviers de diffusion. Les PMN serviraient à accroître globalement et en moyenne la performance du tissu industriel.

Résultat 4 - Le montant moyen de l'aide financière par firme reste assez faible pour pouvoir influer positivement sur ses performances. A titre d'exemple, dans le cas du Maroc, l'aide varie de 0,5 à 5% du Chiffre d'affaires. L'émission des fonds ou la faiblesse initiale des fonds conduit à une aide de faible niveau et peu significative. Les leviers supplémentaires n'ont pas fonctionné à la suite de l'obtention des aides initiales.

Résultat 5 - L'impact des PMN sur la relation entreprise industrielle–secteur bancaire est faible. En effet, les conditions d'exercice actuelles du secteur bancaire et l'absence de fonds de garantie suffisants pèsent lourdement sur le financement de l'investissement des firmes. Ces difficultés apparaissent même dans des pays où les contraintes macro-économiques ne sont pas sévères (Algérie)

et où le taux d'épargne est élevé.

Résultat 6 - Quel que soit le pays considéré, une phase de tâtonnement plus ou moins longue a été observée. En effet, les objectifs des programmes et les modalités de mise en œuvre n'étaient pas clairement compris par les acteurs (firmes et Etat). La formalisation de la notion de mise à niveau et sa transcription en termes de politique économique a mis une dizaine d'années à se concrétiser. Elle varie fortement d'un pays à un autre. Toutefois, force est de reconnaître qu'il existe de nos jours une forte convergence sur les objectifs, les modalités et les moyens comme en témoigne l'étude par pays. La comparabilité statistique et le suivi des programmes pourraient conduire à une saine concurrence en termes de résultats entre les pays de la région.

Résultat 7 – Les politiques de mise à niveau sont des politiques structurelles à long terme. Elles nécessitent ainsi d'être inscrites dans la durée. De ce point de vue, une approche globale – à la tunisienne – est recommandée. Elle consiste à bâtir une stratégie de restructuration des firmes en partant des conditions d'exercice jusqu'à l'introduction en bourse permet d'influer sur les trajectoires des firmes et du mode de développement du capitalisme actuel dans la rive sud de la Méditerranée. En l'absence d'un modèle de management « méditerranéen » viable et face à l'inefficacité des anciens modes de management, les politiques de mise à niveau pourraient permettre de dessiner les étapes de développement des firmes. Une logique mimétique selon la réplication des meilleures pratiques permettrait par la suite de prendre le relais. Les objectifs des PMN vont au-delà de la simple restructuration des firmes pour affronter la concurrence internationale dans le cadre de la ZLE.

Résultat 8 – Les PMN n'ont pas eu d'incidence sur le blocage de la spécialisation internationale des pays considérés. Les dispositifs actuels tiennent faiblement compte des aspects liés à la diversification et à l'émergence de firmes exerçant sur les secteurs porteurs ou à forte valeur ajoutée. Ce résultat est corroboré par le résultat économétrique numéro 14).

Résultat 9 – Les PMN n'ont pas eu d'incidence sur le niveau d'investissement et de FBCF qui reste faible. L'accumulation du capital n'a pas été accélérée par les PMN de manière significative.

Résultat 10 – Le taux d'abandon des PMN après l'adhésion est important au Maroc et en Algérie. Ceci témoigne de la faiblesse des incitations actuelles à la mise à niveau. La faiblesse de la prime financière, la multiplicité des acteurs, les

lourdeurs administratifs sont les principales causes.

Relativement à nos estimations économétriques cinq résultats méritent d'être signalés :

Résultat 11 – De manière globale, si l'en prend la totalité des firmes sur les trois pays (Egypte, Tunisie et Maroc) l'analyse univariée montre un effet positif des PMN sur la croissance des ventes, l'emploi et l'endettement. En revanche, l'effet est plus nuancé sur la productivité, l'investissement et les exportations. Les PMN en tant que politique de restructuration n'ont pas suivi le chemin habituel où la rationalisation des coûts (licenciements...) et l'augmentation de la productivité sont au centre des préoccupations. Les entreprises adhérentes aux PMN ont cherché à confirmer leurs positions sur le sol domestique par une politique de croissance en profitant de leur avantages actuels et en augmentant leur parts de marchés. La référence à la croissance potentielle des firmes étrangères lors de l'établissement de la ZLE est quasi absente dans les agissements actuels !

Résultat 12 – Les firmes marocaines avec des participations étrangères ont mieux bénéficié des impacts des PMN à la fois en termes de ventes, d'exportations, d'emploi et d'investissement. Les leviers de la restructuration sont ici démultipliés. L'impact sur les exportations est significatif. La relation entre restructuration (Mise à Niveau) et internationalisation de la firme est clairement établie.

Résultat 13 – Les résultats de notre analyse concernant l'impact de la séparation du pouvoir et du contrôle sur les performances des firmes marocaines n'est pas significatif. Globalement, les firmes où la séparation du contrôle et de la propriété est établie ont mieux bénéficié en matière d'augmentation des ventes et de production alors que les firmes où les deux fonctions sont concentrées elles ont mieux bénéficié en termes d'exportations, d'emploi et d'investissement. Ces logiques pourraient traduire deux stratégies différentes de firmes. Pour les firmes anciennement établies avec une structure familiale et une concentration du pouvoir et du contrôle la diversification des marchés et l'investissement était recherché dans leur adhésion aux PMN. En revanche, pour les firmes nouvellement établies (avec une séparation des fonctions) elles ont cherché à mieux s'implanter sur le sol domestique et à accroître leur part de marché (ventes et emploi).

Résultat 14 – Les entreprises marocaines fortement exportatrices ont accru leurs performances en termes d'exportations et d'emploi alors que les firmes faiblement exportatrices elles ont continué à se tourner vers le marché local et ont cherché à augmenter leurs ventes, le volume de l'emploi et leur productivité. Les

PMN n'ont pas pu infléchir les logiques des firmes à l'égard de l'internationalisation. Au contraire, elles ont enraciné les trajectoires initiales. La recherche de la consolidation des avantages acquis est au centre de la politique de développement.

Résultat 15 – L'analyse multivariée présente les résultats d'estimation d'un panel à effets fixes sur l'impact de la mise à niveau sur la production à partir de l'échantillon des firmes marocaines qui comportent 241 unités observées durant la période 1998-2005. A l'échelle individuelle, les coefficients associés aux variables qui représentent l'investissement et l'emploi sont positifs et significatifs au seuil de 1% confirmant le sens de la corrélation théoriquement admis. L'impact du lancement des programmes de mise à niveau (variable MAN) n'est pas conforme au sens de corrélation espéré, c'est à dire on ne parvient pas à garantir une amélioration du niveau du chiffre d'affaires, ni celui de la productivité des firmes marocaines contenues dans l'échantillon. Lorsqu'on croise cette variable avec les quelques indicateurs reflétant les politiques d'accompagnement, on décèle une légère amélioration dans les résultats économétriques. Essentiellement, la variable combinée MAN*INV conçue pour tester si l'investissement est plus efficace après la mise à niveau fournit un coefficient estimé positif et significatif au seuil de 10% dans le cas de la mesure de l'impact sur l'évolution du chiffre d'affaires et 5% dans le cas de l'évolution de la production. Un autre résultat statistiquement significatif concerne la variable MAN*DIV qui montre que spécialisation est plus bénéfique que la diversification sur d'autres marchés.

Les indicateurs globaux de la mise à niveau

Critères	Algérie	Egypte	Maroc	Tunisie
Date de lancement du PMN	2000		1997	1996
Nombre d'entreprises dans l'économie	246716		7850	
Nombre de firmes ayant postulé	1122		2130	3686 (*)
Nombre de firmes admises aux PMN	597		1230	2454
Financement total	233,3 M euros	426M euros	534 MD	
Part Union européenne	57M euros	250M euros		
Part du Secteur Public	32,6 M euros	103M euros		
Part du Secteur Privé	143,7 M euros	73M euros		
Aide moyenne par firme	150 083 euros**			Plafonnée à 40000 euros
Dispositif de formation				
Volet Infrastructure				
Ciblage de l'industrie	Non	Non	Non	Non
Les secteurs exportateurs sont-ils prioritaires ?	Non			

* Dont 9 refus et 1223 dossiers en cours d'instruction.

**(part du public + part de l'UE)/nombre d'entreprises

Executive Summary

The aim of the present report is to evaluate policies undertaken by Algeria, Egypt, Morocco and Tunisia in order to improve modernization of their industries during the last decade. These industrial policies are considered to go with the establishment of the free trade zone between European Union countries on the one hand and the countries of south Mediterranean on the other. These policies are financed partially through domestic resources and MEDA funds provided by European Union.

This study has consisted in providing an overview of the whole available information about modernization's processes conducted in each of the four considered countries through the presentation of the background permitting to appreciate and relate the genesis and the evolution of such processes. On the other hand, with the available statistical information, specific databases were built for each country in order to estimate the improvement of performance of firms engaged in these processes. For a consistent econometric modeling the data were unavailable, mediocre or incomplete. Databases were built only for Egypt, Morocco and Tunisia. Only the Moroccan database permit construction of an adequate econometric model which shed some light on the impact of modernization programs on the performances of firms (241 firms). The panel data covers the period 1998-2005.

Despite these statistical weaknesses, the present report leads to about 15 important issues which permit a better comprehension of the phenomena of modernization as well as their current effects.

Result 1- Weakness of institutions designated to manage and supervise programs of industrial modernization is one of the more important causes of weaknesses of these programs. The role of these institutions must be strengthened, and their duties clearly defined in order to guarantee an effective implementation of the programs. This study shows that either the absence of official institutions or interferences between several actors in each of the four considered countries (Algeria, Egypt, Morocco, and Tunisia) contributed deeply to a relative failure of these programs. Useless competition between institutions concerned with these programs – ministries, specific authorities, associations – led to dividing up the follow-up of the programs as well as high costs of transactions paid by firms. So firms preferred to withdraw from such programs. Independence of these institutions and the establishment of a contractual environment with predetermined goals for them could lead to better efficiency of modernization programs.

Result 2- Absence or unavailability of official statistics as well as imprecise follow-up of these programs handicap all attempts of serious evaluation which could guide public authorities. For these reasons, we recommend that FEMISE install a permanent unit which will observe continually the progress of modernization programs. So that legibility of undertaken actions is guaranteed. Thus this permanent follow-up permits a consistent help for decision makers. From this point of view, our work could constitute a first step of a global process of evaluation that must be done at regular periods.

Result 3- A strong selectivity through the establishment of too demanding criteria led to the failure of modernization programs in some countries specially Algeria. Choosing a contractual process like restructuring-transparency alternative in return of advantages and profit-related bonus could lead to better results. Restructuring of firms could not be carried out on the basis of a priori criteria. Considered countries are faced to two alternatives :

a) An “aggressive” targeting could urge firms to make more attention to bearing sectors – not necessarily exporting ones – where aid could be more consistent. This is able to permit the emergence of moving forces or domestic champions. The recent trend of the European new industrial policy goes through that direction.

b) A global improvement of practices of firms by enlarging the base of aided firms. Here, one may look for pulling effects of better practices by counting on modern behavior of managers. Modernization programs could be considered as means of increase of performances of industries.

Result 4- The average amount of the financial aid per firm stills weak enough to impact positively performances. For example, aid varies in Morocco between 0.5 and 5 percent of sales. Initial weakness of funds leads to weak and inconsistent level of aids. Supplementary leverages had not the expected effect even after obtaining initial aids.

Result 5- The impact of modernization programs on the relation between enterprises and banking system is weak. Indeed, present functioning conditions of banking system as well as the absence sufficient guarantee funds have heavy consequences on financing investment by firms. These difficulties appear even within countries which exhibit not sever macroeconomic constraints (Algeria) and others with a high gross domestic savings.

Result 6- Whatever the considered country, more or less long period of trial and error was experienced. Indeed, goals of programs and methods of applica-

tion have been not understood by actors (firms and State). Formalization of the concepts of modernization and its transcription in terms of economic policy took about a decade before taking shape. However, one must recognize the existence nowadays of a strong convergence on goals, methods and means as mentioned by the study for each country. The follow-up of the programs could lead to a sound competition in terms of results between countries of the region.

Result 7- Policies of modernization are structural conceived for the long-run. From this point of view, a global approach – like the Tunisian approach – is recommended. Such approach consists in building a strategy of restructuring of firms going from management conditions to introduction on stock markets. The lack of a viable Mediterranean model of management and the inefficiency of old models of management would permit to modernization policies to outline the stages of development of firms.

Result 8- Modernization programs had not any incidence on the freeze of international specialization for the considered countries. The present mechanisms take weakly into account the aspects related to diversification and emergence of firms which carry on bearing sectors with high value added. This result is corroborated by econometric result 14 discussed below.

Result 9- Modernization programs had not any incidence on the level of investment which still weak. Accumulation of capital has not been accelerated significantly by these programs.

Result 10- The rate of desertion of modernization programs just after joining them is very high in Algeria and Morocco. This displays the weakness of the present incentives. Weakness of the financial aid, multiplicity of actors, and administrative intricacies are the main causes of desertion.

In relation with econometric modeling five results merit to be pointed out :

Result 11- Globally, when we consider the whole sample of firms in the three countries (Egypt, Morocco and Tunisia), the univariate analysis provides a positive effect of modernization programs on the growth of sales, employment and debt. On the other hand, nuanced effects on productivity, investment and exports are observed. As restructuring policies, modernization programs have not followed the usual path where rationalization of costs (layoffs...) and increase of productivity are among the main preoccupations. Firms which joined the programs looked for the confirmation of their status at the domestic level through plans of growth which benefit from the programs. Referring to potential growth of foreign enterprises at the time of establishment of zones of free trade is absent

for the moment !

Result 12- Moroccan firms with foreign participation have better benefited from impacts of modernization programs on sales, exports, employment and investment. The impact on exports is significant. The relationship between restructuring and internationalization of the firm is clearly established.

Result 13- No significant results are obtained concerning the impact of the separation between ownership and control on performances of Moroccan firms. Globally, firms with confirmed separation between control and ownership benefited significantly in terms of increase of sales and production while concentrated ones benefited rather in terms of exports, employment and investment. These different issues could reveal two distinct strategies of the functioning of firms. For old firms with family's structure and concentrated, diversification and investment opportunities were searched for through subscription to modernization programs. On the other hand, younger firms (with separated functions) have searched to be better set up on the local ground and to increase their sales and employment level.

Result 14- Moroccan firms with high export intensity increased their performances in terms of exports and employment when those with low export intensity remain oriented towards local markets and search to increase sales, employment level and productivity. Modernization programs did not be able to modify firms' strategies towards internationalization. On the contrary, they comforted the initial paths. Consolidation of established advantages is at the heart of their development strategies.

Result 15- Multivariate analysis presents estimation results of a fixed effects panel data model which specifies the impact of modernization programs on production. For this task, a sample of 241 Moroccan firms observed over the period 1998-2005 is used. At the marginal level, coefficients associated to variables which reflect investment and employment, respectively, are positive and highly significant (1 percent level). This confirms the expected correlations. Next, the impact of launching of modernization programs (MAN variable) is not in accordance with the expected correlation. This means that Moroccan firms do not manage to guarantee an improvement of neither the level of sales nor productivity. When we couple this variable with some indicators reflecting accompaniment policies, a slightly improvement in the econometric results is detected. Essentially, combined variable MAN*INV, constructed to test whether investment is more efficient after launching modernization programs, provides a positive coefficient which is

significant at the 10 percent level when the dependent variable is sales and 5 percent level in the case of production. Another significant result concerns the variable MAN*DIV which proves that specialization is more advantageous than diversification over distinct markets.

TABLE DES MATIÈRES

1 Biographie des Auteurs du Rapport	3
2 Introduction	9
3 La politique de mise à niveau comme une politique de restructuration des entreprises : Une approche quantitative	12
3.1 Données et Méthodologies	15
3.1.1 Données statistiques	15
3.1.2 Analyse univariée	17
3.1.3 Analyse multidimensionnelle	21
3.1.4 Résultats empiriques	24
4 La politique de mise à niveau en Algérie	38
4.1 Introduction (contexte général de l'industrie du pays, difficultés et atouts)	38
4.2 Le contexte de la mise en place du PMN	45
4.3 Les critères d'éligibilité des entreprises au PMN	49
4.3.1 Le programme du MIR	49
4.3.2 Le programme EDPME	50
4.4 Les phases de mise en œuvre des Programmes de Mise à Niveau .	51
4.4.1 Le programme du MIR	51
4.4.2 Le programme EDPME	53
4.5 Une appréciation des résultats des PMN	53
4.5.1 Les résultats du programme du MIR	53
4.6 Les recommandations de politique économique	67
4.7 Conclusion	69

5 La politique de la Mise à Niveau au Maroc	71
5.1 Introduction	71
5.2 Le contexte de la politique de mise à niveau	72
5.2.1 Émergence du discours sur la mise à niveau	72
5.2.2 Quel sens donné à la mise à niveau ?	73
5.2.3 Approche de la mise à niveau	74
5.3 Les institutions gouvernant les PMN	75
5.4 Les critères d'éligibilité des entreprises au PMN	77
5.5 Les phases de mise en œuvre des PMN	78
5.6 Une appréciation des résultats des PMN	79
5.7 Les recommandations de politique économique	82
5.8 Conclusion	83
6 La Politique de Mise à Niveau en Tunisie	84
6.1 Les étapes de la politique de mise à niveau en Tunisie	85
6.2 Les institutions gouvernant le PMN en Tunisie	87
6.3 Evaluation préliminaire du PMN en Tunisie	90
6.4 Conclusion et recommandations	97
7 Le programme de modernisation industrielle en Egypte	99
7.1 Le contexte de mise en œuvre	100
7.2 Les institutions en charge du programme de modernisation industrielle	102
7.3 Les critères l'éligibilité pour les entreprises	103
7.4 Les bénéficiaires	104
7.5 Les programmes de développement de l'IMC	107
7.6 Conclusion	107
8 Conclusion	108
A Annexe	115

1. BIOGRAPHIE DES AUTEURS DU RAPPORT

Samy BENNACEUR

Samy Bennaceur est Enseignant chercheur à l'IHEC de Carthage (Tunisie) et major de l'agrégation de l'enseignement supérieur. Membre fondateur du Laboratoire d'Economie et de Finance Appliquées depuis 1997.

Ancien directeur et doyen de la Faculté d'Economie et de Gestion de la première Université privée en Tunisie (Université Libre de Tunis), chercheur associé au FMI et à l'Université de Paris I et consultant free-lance auprès de la Commission Européenne et de la Banque Mondiale.

Ses recherches portent sur trois domaines distincts :

(i) La finance d'entreprise (introduction en bourse évaluation des entreprises, coût du capital, politique de dividende), (ii) Les réformes économiques et financières (restructuration d'entreprise, privatisation, libéralisation financière, réglementation bancaire) et (iii) macroéconomie financière (développement du secteur bancaire, des marchés financiers et l'incidence sur la croissance économique ; Capitaux privés et développement économique ; création de zone de monnaie unique). Il a co-dirigé quatre rapports FEMISE concernant la privatisation, la restructuration industrielle, le développement des systèmes financiers et les investissements directs étrangers.

Il a publié une 30 d'articles dans des revues et des ouvrages collectifs parmi lesquels on peut citer (Applied Economic letters, Applied Financial Economics, International Review of Finance, Economic Notes, Journal of Comparative Economics, Journal of Economics and Business, International Review of Financial Analysis, Research in International Business and Finance, Frontiers in Economics and Finance, Managerial Finance, Banque et Marchés, Mondes en Développement,...)

Pour tout contact : sbennaceur@gmail.com ou sbennaceur@lycos.com

Adel BEN YOUSSEF

Adel Ben Youssef est Maître de conférences à l'Université Paris Sud (11). Membre titulaire du centre de recherche ADIS depuis 1999. Titulaire d'une habilité à diriger les recherches en sciences économiques il encadre actuellement 8 thèses en économie-gestion.

Responsable du Master « European Market & Firms Strategies », il enseigne principalement l'économie de l'environnement et l'économie numérique dans le Master EGIR ainsi que l'économie internationale et les politiques de concurrence européenne dans les Masters MDAI et EMIN. Il a contribué à la mise en place du campus numérique CANEGE en Economie-Gestion. Il a développé des compétences en matière de conception, d'évaluation et de développement des supports numériques et de l'enseignement via Internet (e-Learning).

Ses recherches portent sur trois domaines distincts :

(i) Les impacts économiques et sociaux de la numérisation de l'économie, (ii) Les politiques environnementales stratégiques et (iii) la place de l'industrie dans la dynamique d'intégration euro-méditerranéenne. Il a co-dirigé trois rapports FEMISE concernant la dynamique industrielle dans l'espace euro-méditerranéen.

Il a publié une 30 d'articles dans des revues et des ouvrages collectifs parmi lesquels on peut citer (Revue d'Economie Industrielle, Economie Appliquée, Revue Tiers Monde, Revue Française de Gestion, Réseaux, L'Industria, Environmental and Resources Economics, International Strategic Management Review, University and Knowledge Society Journal...)

Pour tout contact : www.benyoussef.net

Samir GHAZOUANI

Samir Ghazouani est Professeur d'économétrie à l'Ecole Supérieure de la Statistique et de l'Analyse de l'Information (ESSAI) qui relève de l'Université de 7 Novembre à Carthage, Tunisie. Il est membre fondateur, depuis 1997, du Laboratoire d'Economie et de Finance Appliquées (LEFA) affilié à l'Université de 7 Novembre à Carthage.

Ancien directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité & d'Administration des Entreprises (ISCAE), qui relève de l'Université de la Manouba, Tunisie, de 2001 à 2007.

Membre de l'Economic Research Forum (ERF) en tant que chercheur associé depuis 2002.

Rapporteur pour les revues Emerging Markets Finance and Trade, et Economic Inquiry.

Ses recherches actuelles portent sur les domaines suivants :

(i) La finance d'entreprise (introduction en bourse, évaluation des entreprises, coût du capital), (ii) Les réformes économiques et financières (restructuration d'entreprises, privatisation, libéralisation financière, réglementation bancaire), et (iii) macroéconomie financière (développement du secteur bancaire, des marchés financiers et l'incidence sur la croissance économique, capitaux privés et développement économique).

Il a dirigé deux rapports FEMISE concernant la privatisation et la restructuration industrielle, respectivement. Il a co-dirigé un troisième rapport qui concerne les investissements directs étrangers.

Il a publié plusieurs articles et travaux dans des revues et des ouvrages collectifs parmi lesquels on peut citer : Economic Notes, Economie et Prévision, International Review of Financial Analysis, Journal of Comparative Economics, Managerial Finance, Research in International Business and Finance, Review of Middle East Economics and Finance.

Pour tout contact : samir.ghazouani@fsegt.rnu.tn ou samir.ghazouani@gmail.com ou samirgh@lycos.com

Hatem M'HENNI

Hatem M'HENNI est Maître de conférences à la Faculté des Sciences Economiques et Juridiques de Jendouba (Université de Jendouba, Tunisie). Membre fondateur de l'Unité de recherche « Croissance Economique et Finance Internationale » (CEFI) depuis 2004. Titulaire d'une habilitation à diriger les recherches en sciences économiques il encadre actuellement 9 thèses en économie dont 5 en co-encadrement avec des universitaires français.

Il enseigne principalement l'économie industrielle et l'économie de développement ainsi que la politique européenne d'innovation dans un Master à l'ESSEC de Tunis. Il a développé des compétences en matière de conception, d'évaluation et de développement des politiques publiques d'Innovation, de la mise en place d'un système d'information permettant la production d'indicateurs de S&T ainsi que dans la conduite de méga enquêtes dans le domaine de la R&D et l'Innovation.

Il est actuellement Directeur Général de l'Observatoire National des Sciences et de la Technologie en Tunisie et participe à la mise en place de pareilles structures dans des pays euro-méditerranéens dans le cadre de projets européens.

Ses recherches portent sur quatre domaines distincts :

(i) Les impacts économiques et sociaux de la numérisation de l'économie, (ii) Les politiques environnementales stratégiques et (iii) la place de l'industrie dans la dynamique d'intégration euro-méditerranéenne. (iv) Les systèmes nationaux d'innovation. Il a participé à quatre rapports FEMISE concernant la dynamique industrielle et les politiques de change et de formations dans l'espace euro-méditerranéen et à cinq projets européens (6ième et 7ième PCRD).

Il a publié plusieurs articles dans des revues et des ouvrages collectifs parmi lesquels on peut citer (Revue Tiers Monde, Revue Française de Gestion, Revue Tunisienne d'Economie et de Gestion, Revue Région et Développement, Mediterranean Journal of Economics, Agriculture and Environment, ...).

Lahcen ACHY

Lahcen ACHY est professeur d'Economie à l'Institut National de Statistique et d'Economie Appliquée (INSEA), Rabat, Maroc. Il est également professeur associé à l'Université Libre de Bruxelles et research fellow à Economic Research Forum. Il est spécialisé dans l'économie internationale notamment le commerce international des services et les effets de la libéralisation commerciale sur l'économie des pays en développement. Il est auteur de plusieurs articles publiés dans des revues internationales. Il a également contribué dans plusieurs ouvrages sur l'économie du moyen orient et de l'afrique du Nord. Contact : lachy@ulb.ac.be

Youcef BENABDALLAH

Youcef BENABDALLAH est professeur à l’Institut National de la Planification et de la statistique (INPS Alger), Directeur de recherche associé au Centre de Recherche en Economie appliquée pour le Développement (CREAD Alger) et chercheur associé au CEPN Paris Nord. Il a contribué déjà à deux études du FEMISE. Il s’intéresse aux problèmes de développement en relation avec les ressources naturelles, de financement de la croissance et de libéralisation du commerce extérieur.

Mohammed OMRAN

Mohammed OMRAN est actuellement Vice President de la bourse des valeurs mobilières du Caire et d'Alexandrie, et Professeur de finance à l'Académie Arabe des Sciences et Technologies (Alexandrie, Egypte). Il a été Professeur visiteur dans de nombreuses institutions académiques et de recherche telles que l'Université de Plymouth, l'Université d'Oklahoma, l'Université de Laval, l'Université de Vaasa, et la Banque Mondiale. Il a été pour quelques années économiste associé au Fonds Monétaire Arabe à Abou Dhabi et au Fonds Monétaire International à Washington. Il était conseiller au Ministère égyptien de l'investissement.

Il est membre de l'Economic Research Forum (ERF) en tant chercheur associé.

Il est rapporteur d'une douzaine de revues scientifiques internationales.

Ces centres d'intérêt touchent à la finance de marché, à la gouvernance, à la finance d'entreprise et privatisation avec une concentration sur les pays de la région MENA. Il a publié une 30 d'articles dans plusieurs revues telles que Journal of Financial Research, Journal of International Financial Markets, Institutions and Money, World Development, International Review of Law and Economics, Multinational Finance Journal, International Review of Financial Analysis, Journal of Investing, Emerging Market Review, International Journal of Business, Review of Accounting and Finance, International Journal of Theoretical and Applied Finance, et Global Finance Journal.

2. INTRODUCTION

La mise à niveau des entreprises de la rive sud de la Méditerranée est au cœur de nombreux débats politiques, économiques et sociaux. Après une phase de stabilisation macro-économique et d'assainissement des finances publiques, le partenariat Euro-méditerranéen semble accorder de nos jours un intérêt croissant aux aspects micro et méso-économiques qui pourraient conditionner la réussite de ce processus d'intégration. En effet, les comportements des acteurs économiques nécessitent un réajustement aux chocs anticipés de l'ouverture commerciale programmée et aux mutations de l'environnement international des affaires. Les anciens réflexes de management ne sont plus adaptés à la situation. Dans cette perspective, la mise à niveau des entreprises a pour objectif de modifier en profondeur les comportements des entrepreneurs « méditerranéens » afin de les doter de compétences managériales, financières, technologiques et commerciales leur garantissant de meilleures chances de survie dans le nouveau contexte. Il ne s'agit nullement de remettre en cause les spécificités du management méditerranéen, mais davantage d'infléchir certains traits pour accroître sa performance.

Dix ans après le lancement du premier programme de mise à niveau répondant à une logique d'ouverture de la zone euro-méditerranéenne, aucune étude scientifique rigoureuse n'a été conduite à ce sujet. En effet, établir un premier bilan peut permettre de mieux comprendre les réalisations et les impacts de ces politiques sur le comportement des entreprises et d'évaluer, a priori, leurs chances de survie dans un contexte de libéralisation commerciale. Force est de constater qu'en dépit d'un objectif ultime identique, les trajectoires nationales des pays étudiés et les spécificités des contextes locaux ont conduit à une mise en place différenciée. Les résultats nécessitent par conséquent d'être relativisés et contextualisés.

Si la comparabilité ne peut être établi au niveau des démarches, il convient d'apprécier ces trajectoires en fonction de leurs résultats et leurs finalités – l'ampleur de la modification des performances et les agissements des firmes domestiques.

Notre démarche est double. D'une part, nous avons cherché à retracer l'expé-

rience nationale en matière de Politique de Mise à Niveau pour chacun des quatre pays. Il s'agit d'expliquer la genèse du programme, de comprendre sa mise en œuvre et d'apprécier les résultats obtenus en soulignant les difficultés rencontrées. D'autre part, nous avons cherché à exploiter ou à construire des bases de données d'entreprises ayant suivi les PMN afin de caractériser les impacts de ces politiques sur les performances.

Notre rapport nécessite d'être considéré comme un point de départ d'une évaluation systématique des politiques de mise à niveau dans les Pays Tiers Méditerranéens (PTM). Il sera réactualisé en fonction des données statistiques récoltées et des informations recueillies. Les synthèses qualitatives ont été effectuées à partir de divers entretiens et sur la base de nombreux documents institutionnels. Elles constituent en quelques sortes « une histoire raisonnée » de la mise en place des programmes de mise à niveau dans les quatre pays.

Notre démarche économétrique a consisté à apprécier l'impact de la mise en œuvre des PMN comme un choc sur le comportement et les performances des firmes. Afin de modéliser les effets de ce choc nous avons calqué la démarche utilisée dans la littérature spécifique à la privatisation des firmes. En effet, afin de comprendre l'effet des PMN on a cherché à établir leurs performances durant trois années avant leur adhésion à ce programme et considérer les performances durant trois années après leur adhésion. Nous avons essayé de comprendre l'ampleur de la modification des performances mesurée en termes de productivité, de chiffres d'affaires, d'emploi et d'investissement additionnels. En même temps, nous avons essayé de comprendre si ce changement a touché une proportion significative des firmes (plus de 50%).

Quatre difficultés statistiques essentielles ont été rencontrées dans notre tentative d'évaluation quantitative. La première concerne l'absence de données et de suivi précis en la matière ce qui rend notre tentative d'évaluation délicate. La seconde concerne l'incomplétude des données – les observations ne couvraient pas toute la période souhaitée de sorte que les interprétations des résultats doivent être nuancées. La troisième concerne le fait que certains pays comme l'Egypte n'ont conduit ces réformes que récemment et par conséquent, nous n'avions pas les informations pour couvrir les trois années après la PMN. Enfin, de nombreuses politiques et réformes sont conduites simultanément dans les PTM et affectent les performances des firmes. Isoler l'effet des PMN n'est pas une tâche aisée. Ces changements ont également été conduits dans une conjoncture internationale particulière et il est nécessaire de comprendre certains comportements notamment en matière d'investissement à la lumière de ce constat.

En dépit des limites actuelles, notre évaluation tend à montrer que l'impact des PMN sur les performances des firmes est positif et biaisé. Toutefois, on montre ici que l'impact de ces politiques en vue d'établir une capacité à concurrencer les firmes étrangères dans un contexte de libéralisation est un échec. Les effets sur la re-spécialisation des économies des PTM est également limité.

Les firmes ayant suivi les PMN selon une approche globale ont été récompensés par de meilleures performances en terme de chiffres d'affaires, de production, d'investissement et d'emploi. En revanche, les effets attendus en termes de rationalisation des coûts, d'abaissement du volume de l'emploi et d'augmentation de la productivité sont quasi-absents. Ceci témoigne d'une utilisation des PMN par les firmes de la région dans un objectif de consolider leur position sur le marché domestique.

Dans la section 3 nous présenterons les résultats quantitatifs de notre étude. La section quatre détaillera le cas de l'Algérie. La section 5 portera sur le cas du Maroc. Les résultats obtenus par la Tunisie seront examinés en section 6. Le cas de l'Egypte sera exposé en section 7. La section 8 synthétisera les résultats qualitatifs. La bibliographie est présentée en section 9. Certains détails et tableaux sont joints dans les annexes.

3. LA POLITIQUE DE MISE À NIVEAU COMME UNE POLITIQUE DE RESTRUCTURATION DES ENTREPRISES : UNE APPROCHE QUANTITATIVE

Les pays du sud de la Méditerranée ont conduit depuis une décennie des programmes de restructuration industrielle afin de mettre à niveau les entreprises devant affronter la concurrence des pays de l'Union Européenne. A notre connaissance, aucune étude scientifique rigoureuse n'a été entreprise pour évaluer l'incidence de la signature du programme du libre-échange sur la performance des entreprises ayant suivi ce type de programme. Nous proposons dans cette courte synthèse, de résumer les principaux messages dans la littérature économique – à la fois d'un point de vue théorique et empirique - qui s'est intéressée à l'évaluation des politiques industrielles de restructuration. Force est de constater que cette littérature s'est davantage focalisée sur les pays de l'Est suite à leur passage à l'économie de marché afin de pouvoir déterminer les variables de mesures de la performance et de bâtir des modèles explicatifs de l'évolution de la performance.

Durant les années 90 et le début des années 2000, plus de 150000 entreprises de 27 pays en transition ont vécu des changements majeurs de leurs environnements politiques et économiques. Plus d'une centaine d'études ont tenté d'évaluer l'incidence de ces changements sur les entreprises en répondant essentiellement à six groupes de questions :

- (1) La privatisation de masse fonctionne-t-elle ?
- (2) Quelles sont les productivités relatives des entreprises publiques et privées ?
- (3) La structure de propriété diffuse est-elle meilleure que la propriété en blocs ?
- (4) Quel est le propriétaire post-restructuration le plus efficace : les managers, les salariés, les banques ou les fonds d'investissement ?
- (5) La pression compétitive promeut-elle la productivité ?

(6) L'incitation des dirigeants est-elle suffisante pour améliorer la productivité ou faut-il remplacer celui-ci ?

Djankov et Murrell (2002) ont passé en revue l'ensemble de ces études. Nous orienterons la synthèse de cette contribution non pas sur les résultats mais sur la méthodologie adoptée. Tout d'abord, ces deux auteurs définissent la restructuration comme étant un processus entrepris par les entreprises dont l'objectif est de survivre, voire même de réussir dans une économie de marché. En effet, lors de la phase de pré-transition, les entreprises étaient la propriété de l'Etat, donc protégées de la concurrence, soutenues lors des difficultés et dirigées par des ingénieurs de la production soucieux plutôt d'objectifs politiques et sociaux. La littérature relative au concept de restructuration s'est intéressée aux déterminants de celle-ci à savoir la structure de propriété, la concurrence, le soutien de l'Etat, les incitations managériales et les changements institutionnels d'envergure. Dans certaines études, la mesure de la restructuration porte sur les décisions des entreprises, par exemple le changement de la structure de gouvernance, de la rénovation des outils de production ou le taux d'investissement. Mais le plus souvent, l'incidence de la restructuration a été mesurée par la performance avec des variables telles que la productivité (Lee, 1999), le profit (Claessens et Djankov, 1999), ou encore le chiffre d'affaires (Jones, 1998) sans qu'il n'y ait de consensus sur le choix de la meilleure mesure. Les principales études associent les mesures de la performance (Y) à ses déterminants à savoir le changement de propriété, le degré de soutien de l'Etat, les licenciements... (P). De plus, les entreprises étudiées sont généralement des moyennes et grandes entreprises. Les PME ont été faiblement au centre de la réflexion alors même qu'elles constituaient la majeure partie du tissu industriel.

Les études cherchant à savoir si les entreprises privatisées réalisent des performances meilleures que les entreprises publiques où (P) peut indiquer une variable qui mesure la part du secteur privé dans la structure du capital, ou bien une variable muette attribuant le caractère privé à partir d'un seuil (33,3% et 50%). Pour les variables de performance Y , la plupart des études ont utilisé soit le niveau d'activité mesuré par les ventes (Konings, 1997; Earle, 1998), soit la valeur ajoutée (Smith et al., 1997; Anderson et al., 2000). D'autres travaux utilisent le taux de croissance de ces mêmes variables (Jones, 1998; Frydman et al., 1999). D'autres encore utilisent les ventes associées aux facteurs de capital et travail dans le cadre d'une fonction de production. Cette diversité dans les mesures est expliquée par l'absence d'une théorie unificatrice et d'une indisponibilité de données. La contribution la plus significative est celle de Megginson et al. (1994) qui comparent les performances opérationnelles et financières trois ans avant et trois ans

après la privatisation. Les mesures de la performance sont les ventes, la productivité, la rentabilité économique et financière, l'emploi, l'investissement, la politique de dividende et la politique d'endettement. La plupart des études confirment une incidence positive et significative de la privatisation sur la performance, et une réduction de l'emploi et de l'endettement¹.

D'autres études ont cherché à analyser l'incidence sur la performance du choix de la structure de propriété des entreprises privatisées. Les méthodologies appliquées sont pratiquement les mêmes que celles utilisées dans les développements précédents. Toutefois, il convient de noter que P décrit la répartition de capital détenue par les privées. L'étude de Frydman et al. (1999), considérée comme l'étude la plus exhaustive en matière de répartition du capital, utilise deux méthodes pour scinder le capital : d'une part (1) les actionnaires dirigeants, les actionnaires non-managers et l'Etat et d'autre part (2) les investisseurs étrangers, les institutions financières locales, les entreprises non financières, les investisseurs individuels, l'Etat, les dirigeants et les salariés. Les résultats de Frydman et al. (1999) et bien d'autres confirment que le capital détenu par des étrangers et des institutions financières locales ainsi que le capital détenu par les actionnaires non dirigeants contribuent de manière significative à l'amélioration de la performance. De plus, la privatisation pour les salariés a influé très négativement la performance des entreprises privatisées alors que la privatisation visant à élargir la répartition du capital n'a eu aucun effet sur la performance.

Enfin, Djankov et Murrell (2002) montrent que la concurrence a un effet positif sur la performance des entreprises. Les effets économiques peuvent être importants où des études montrent que des entreprises dans des secteurs concurrentiels pouvaient être de 20-30% plus productives que celles œuvrant dans un secteur monopolistique. Toutefois, les sources d'amélioration diffèrent d'une région à l'autre. Dans les pays de l'Europe de l'Est, l'effet bénéfique provient principalement de la concurrence par les importations alors que dans les pays de la Communauté des Etats Indépendants (ex-URSS) la concurrence domestique est légèrement positive tandis que celle émanant des importations engendre un effet négatif sur la restructuration des entreprises.

Firdmuc (2007), dans une contribution proche de nos préoccupations, a étudié différents canaux à partir desquels la restructuration pourrait affecter la performance des entreprises en partant de l'étude de Earle et Estrin (1998). En effet, Firdmuc (2007) met l'accent sur le fait que les études se focalisent essentiellement

¹Pour une revue de la littérature sur la performance des entreprises dans les pays développés, il convient de se référer à Megginson et Netter (2001).

sur la structure de propriété et que celle-ci n'est pas l'unique facteur expliquant l'évolution de la performance post-privatisation. Il montre à cet effet, sur un panel de 737 privatisations tchèques, que la cession d'actifs et la motivation du personnel servent comme canaux de restructuration à travers lesquels la productivité des entreprises privatisées s'améliore. L'analyse indique également que les dépenses d'investissement, la réduction des effectifs et le remplacement des dirigeants n'étaient pas corrélés avec la croissance de la productivité. De plus, l'analyse suggère que la disponibilité des crédits bancaires est associée positivement à la croissance de la productivité pour seulement les entreprises profitables.

3.1. Données et Méthodologies

Dans cette section, nous allons décrire les échantillons d'entreprises disponibles et utilisés pour les besoins de l'étude empirique. Ces données statistiques sous forme de bases de données à l'échelle de l'entreprise concernent seulement l'Egypte, le Maroc et la Tunisie. Il n'était pas possible de disposer d'informations semblables pour l'Algérie. Par ailleurs, le volume informationnel fourni par ces bases de données diffère également d'un pays à l'autre. L'absence de données et de stratégie de collecte de données orientée sur notre sujet handicape de manière importante les tentatives d'évaluation actuelle.

3.1.1. Données statistiques

Les données fournies concernent des entreprises qui sont engagées dans un processus de modernisation ou de mise à niveau de manière officielle et ayant bénéficié d'un appui de l'état. Chaque base de données a ses particularités. La moins fournie est celle de l'Egypte du fait qu'elle couvre une période relativement courte, allant de 2002 à 2005, avec des observations pour chaque entreprise en matière de ventes globales et locales (chiffre d'affaires), de niveau d'investissement, de volume des exportations et de nombre d'employés. Dans cette base de données, on recense 240 entreprises égyptiennes qui ont été inscrites dans le programme de modernisation déclenché officiellement et pour l'ensemble de ces entreprises à la fin de l'année 2003. Afin de pouvoir mener une analyse statistique univariée sur les variables fournies par cette base de données, nous avons considéré les observations pour les années 2002 et 2003 comme étant des observations pour la période qui précède la politique de mise à niveau. Nous avons considéré, celles de l'année 2004 comme étant des observations pour l'année de référence et celles de 2005

comme étant des observations pour la période qui succède à la mise en place du programme de mise à niveau². Par d'ailleurs pour les deux autres pays, les mesures de performance à exploiter sont mesurées en monnaie locale. Des ajustements sur ces variables sont par la suite opérés afin d'éliminer les effets de l'inflation.

La base de données disponible pour la Maroc est la plus riche. Elle fournit des informations pour un ensemble d'entreprises ayant ou non bénéficié d'un programme de mise à niveau. Notons pour l'instant que nous avons pu extraire 50 entreprises qui ont bénéficié du programme de mise à niveau déclenché pour toutes les entreprises en 2002. La période d'observations annuelles disponibles allant de 1998 à 2005 est suffisante pour accomplir une analyse statistique univariée complète sur les performances de ces entreprises. En effet, nous disposons d'un minimum de trois observations pour les variables disponibles avant la date de mise à niveau soit les années 1999, 2000 et 2001, et de trois observations après la date officielle de mise à niveau à savoir les années 2003, 2004 et 2005. Toujours pour les fins de l'analyse univariée, les indicateurs que l'on peut exploiter concernent également le niveau de production, des exportations, de l'investissement, le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée. On retrouve également le niveau des salaires ainsi que le nombre d'employés. D'autres informations statistiques sont également disponibles et seront présentées plus loin lors de l'analyse économétrique.

Le problème de disponibilité partielle touche autre mesure la Tunisie comme c'était le cas pour l'Egypte. Le nombre d'entreprises extrait de la base de données est 172 unités avec trois observations sur les indicateurs de performance pour trois années avant la date effective de mise à niveau, mais seulement une seule observation après la date de mise à niveau pour chacune d'entre elles. En plus, on enregistre une discontinuité entre les années précédant la mise à niveau et l'année de référence d'un côté et l'observation considérée comme observation post- mise à niveau. Ce décalage provient du fait que les entreprises ont mis du temps à obtenir la prime de mise à niveau et n'ont fourni les informations demandées que lorsqu'elles ont jugé que le processus est véritablement enclenché. Les données disponibles sont davantage des données financières. On dénombre, pour chaque entreprise considérée, l'actif total, les capitaux propres, les dettes à moyen et long terme et à court terme, respectivement, le résultat net, les dotations aux

²Dans les études empiriques, on a pris l'habitude de voir les chercheurs considérer trois observations avant la mise en place d'un événement, dans notre cas la politique de mise à niveau, et trois observations après. Le but est de pouvoir comparer par les méthodes-statistiques appropriées les performances d'indicateurs avant et après la mise en place du processus de mise à niveau.

amortissements et provisions, le chiffre d'affaires et enfin le nombre d'employés.

3.1.2. Analyse univariée

L'un des objectifs de cette étude consiste à tester l'incidence de la restructuration des entreprises liées au programme de mise à niveau en Egypte, au Maroc et en Tunisie sur la performance des entreprises. Les objectifs du programme de mise à niveau sont clairs et se résument dans le renforcement de la compétitivité de l'entreprise tant à l'intérieur du pays que face au commerce international. Ceci n'est possible qu'à travers la réduction des coûts, l'augmentation de la part des exportations et l'amélioration de la qualité des produits. Ce dernier aspect ne pouvant être mesuré de façon quantitative, nous allons focaliser l'attention sur les deux premiers aspects à savoir la rationalisation des coûts et la meilleure pénétration sur les marchés extérieurs. Plus précisément, nous allons tester si la mise à niveau a permis d'accroître la profitabilité des entreprises, de renforcer la croissance de leur activité, d'améliorer leur productivité, de stimuler des investissements supplémentaires, de réduire le niveau de l'emploi à son niveau optimal et de réduire les coûts de financement par une baisse du niveau d'endettement. Le tableau 1 présente les hypothèses à tester et la définition des variables à utiliser.

L'approche de l'analyse univariée, employée en premier lieu, permet la comparaison des performances de quelques indicateurs disponibles avant et après la mise en place du processus de mise à niveau. Pour chaque firme de l'échantillon qui s'est inscrite dans ce processus de mise à niveau, ces indicateurs ou ces variables sont observées trois années avant et trois ans après le lancement officiel du programme, respectivement³. L'avantage de cette approche réside dans le fait qu'elle permet de comparer des échantillons d'entreprises hormis leurs tailles, leurs localisations et leurs secteurs d'activité, le pays dans lequel elles évoluent et la période durant laquelle elles sont observées. Cette méthode, appelée en outre méthode statique, permet de tester s'il y a eu un changement significatif ou non dans le niveau de performance des entreprises entre les périodes avant et après le lancement du programme de mise à niveau. La construction analytique est fondée sur le test de rang de Wilcoxon qui permet d'apprécier la significativité statistique d'un changement dans chaque variable considérée entre les deux périodes d'observation. Par ailleurs, un test de proportion est également employé à afin de voir si la propor-

³Lorsque le nombre de trois observations n'est pas atteint, on a dû se contenter des observations disponibles, deux ou même une observation selon les cas. L'objectif était toujours de comparer deux périodes vraisemblablement distinctes séparées par l'année de référence.

tion de firmes ayant confirmé un changement dans le sens escompté est supérieur à 50%.

Table 1. Tableau des hypothèses à tester

Caractéristiques	Variables	Relation attendue
P(1) Création de valeur	Rentabilité des fonds propres (RFP) = Résultat net ÷ Fonds propres	RFP2 > RFP1
P(2) Productivité	Productivité des ventes (PVENTES) = Ventes ÷ Nombre d'employés Productivité (PROD) = Valeur ajoutée ÷ Nombre d'employés Productivité de la valeur (PRN) = Résultat net ÷ Nombre d'employés	PVENTES2 > PVENETS1 PROD2 > PROD1 PRN2 > PRN1
P(3) Output	Ventes (VENTES) = Chiffre d'affaires réel Exportations (EXPORT) = Exportations ÷ Chiffre d'affaires	VENTES2 > VENTES1 EXPORT2 > EXPORT1
P(4) Emploi	Empli total (EMPL) = Nombre total d'employés	EMPL2 < EMPL1
P(5) Dépenses d'investissement	Investissement (INVEST) = Investissement ÷ Chiffre d'affaires	INVEST2 > INVEST1
P(6) Endettement	Taux d'endettement (ENDET) = Dettes totales ÷ Actifs Structure de la dette (SDETTE) = Dettes LT ÷ Dettes CT	ENDET2 < ENDET1 SDETTE2 < SDETTE1

La première colonne présente les caractéristiques retenues afin d'évaluer les changements de performance enregistrés après l'instauration du programme de mise à niveau (hypothèses P(1)-P(6)). La deuxième colonne fournit les définitions des variables utilisées lors de l'étude empirique. La troisième colonne précise le sens attendu théoriquement du changement dans chaque variable après la mise en place du programme de mise à niveau. Les chiffres 1 et 2 indiquent respectivement, la période avant et après la mise en place du programme.

Source: Megginson *et al* (1994).

Le test de Wilcoxon est fondé sur le principe selon lequel on doit considérer deux échantillons interdépendants qui peuvent être deux échantillons composés d'observations sur une même variable mais durant deux périodes distinctes. Par conséquent, le test est assimilé à un test non paramétrique de changement de structure entre les deux périodes d'observations de la variable considérée. On définit les deux échantillons par $X_A = \{X_{A1}, \dots, X_{An}\}$ et $X_B = \{X_{B1}, \dots, X_{Bn}\}$, respectivement. Les écarts $(X_{Ai} - X_{Bi})$, $i = 1, \dots, n$, sont supposés tirés d'une façon aléatoire à

partir de la population mère. Sous l'hypothèse nulle, aucun changement significatif n'est enregistré pour la variable en question. Ceci signifie que la distribution des observations dans deux échantillons est la même. La procédure numérique est conduite en considérant les valeurs absolues des écarts $|X_{Ai} - X_{Bi}|$. Ces valeurs absolues sont rangées dans un ordre croissant en tenant compte du signe de chaque écart positif ou négatif. La somme de tous ces termes est notée W . On peut souligner que sous l'hypothèse nulle la quantité W tend vers zéro. Ainsi, la moyenne de cette distribution est nulle ($\mu = 0$) et on calcule sa variance comme suit :

$$\sigma^2 = \frac{n(n+1)(2n+1)}{6}$$

La statistique du test est distribuée selon une loi normale comme suit :⁴

$$Z = \frac{(W - \mu) \pm 0.5}{\sigma} \rightarrow N(0, 1)$$

Si $\hat{Z} \leq z_\alpha^*$, l'hypothèse nulle est acceptée.

Le test de proportion est conduit selon le corps d'hypothèses qui suit :

$$\begin{cases} H_0 : p = p_0 \\ H_1 : p \neq p_0 \end{cases}$$

Il est basé sur la fonction discriminante qui est normalement distribuée :

$$\bar{X} \rightarrow N(p, \frac{p(1-p)}{n})$$

La région critique qui détermine l'acceptation de l'hypothèse alternative est définie comme suit :

$$\omega = \{(x_1, \dots, x_n) / (\bar{X} \leq c_1) \text{ ou } (\bar{X} \geq c_2)\}$$

$$\begin{cases} c_1 = p_0 - z_\alpha^* \sqrt{\frac{p_0(1-p_0)}{n}} \\ c_2 = p_0 + z_\alpha^* \sqrt{\frac{p_0(1-p_0)}{n}} \end{cases}$$

⁴0.5 est ajouté en tant que terme correctif de continuité.

En plus de l'analyse opérée sur l'ensemble de l'échantillon des entreprises mises à niveau, nous allons réaliser des tests similaires de robustesse sur des sous-échantillons faisant apparaître des considérations liées à la propriété de l'entreprise et au financement du programme considérées par la littérature sur la restructuration des entreprises comme des éléments clés expliquant la réussite du programme. Compte tenu de la nature des données collectées et disponibles, l'analyse ne portera dans le présent travail que sur celles relatives au Maroc.

Entreprises financées versus entreprises non financées. En effet, la base de données contient des entreprises ayant suivi le programme de mise à niveau jusqu'à la phase du diagnostic, mais qui n'ont pas poursuivi la procédure pour obtenir un financement des investissements matériels et immatériels. Il serait donc intéressant de tester si l'obtention du financement a permis aux entreprises récipiendaires de renforcer davantage leurs performances que celles qui se sont arrêtées à la phase de diagnostic.

Entreprises à capitaux étrangers versus entreprises à capitaux domestiques. En effet, il s'est avéré dans les études sur l'incidence de la restructuration dans les pays de l'Europe de l'Est (Djankov et Murrell, 2002) que les entreprises dont le capital est détenu par les investisseurs étrangers avaient tendance à améliorer davantage leurs performances que celles des entreprises dont le capital est monopolisé par les locaux. Dans notre cas, il s'agit de savoir si l'encouragement de partenariat d'investisseurs dans le capital a eu pour effet de renforcer la performance de l'entreprise mise à niveau.

Entreprises à forte concentration de la structure de propriété versus entreprises à capital social diffus. Il a été prouvé dans les pays de l'Europe de l'Est (Djankov et Murrell, 2002) que les entreprises qui avaient une structure de propriété plus concentrée avaient profité davantage de la politique de restructuration industrielle que les entreprises à capital épargné sur des milliers d'investisseurs. Le résultat de ce test serait utile pour cibler les entreprises à forte propension à profiter du programme et voire même exiger des modifications de la structure de propriété pour accepter le financement de l'entreprise.

Entreprises dont le dirigeant est actionnaire versus entreprises dont le management est séparé de la propriété. Il serait intéressant également de savoir si la séparation de la propriété et du management (contrôle) joue un rôle important dans l'explication du changement de performance après le suivi du programme de mise à niveau.

Entreprises fortement exportatrices versus entreprises faiblement exportatrices. Il est également utile de savoir si le programme a profité da-

vantage aux entreprises qui exportent le plus ou au contraire aux entreprises qui ont de la peine à pénétrer les marchés étrangers.

En plus des tests de Wilcoxon et de proportion, nous allons recourir au test de Kruskal-Wallis afin d'examiner s'il existe des différences significatives entre des sous groupes issues de la population totale. En général, cette procédure est conçue pour tester l'égalité de plusieurs moyennes selon le corps d'hypothèses suivant :

$$\begin{cases} H_0 : \mu_1 = \dots = \mu_k \\ H_1 : \mu_i \neq \mu_j \text{ pour au moins un couple } i \text{ et } j \end{cases}$$

Il s'agit d'un test non-paramétrique conçu pour des situations où l'hypothèse de normalité n'est pas valide. Sur le plan formel, on considère k groupes distincts avec n_i , $i = 1, \dots, k$, représentant la taille de chacun des k groupes. n_i doit être au moins égal à cinq pour que l'approximation par une distribution statistique usuelle soit convenable. La procédure de construction de ce test démarre par le classement de toutes les valeurs de la variable étudiée par ordre croissant mais par rapport à la population totale et non pas en faisant la distinction entre les sous-groupes. Dans le cas où deux ou plusieurs valeurs sont identiques, on leur affecte à toutes la moyenne des rangs dans lesquels elles se situent. A la fin, le rang 1 sera attribué à la valeur la plus faible, tandis que le rang n (taille de la population globale) sera attribué à la valeur la plus élevée. Par la suite, la somme des rangs pour chaque groupe i est calculée et notée R_i . La statistique du test suit approximativement une distribution de chi-deux à $k-1$ degrés de liberté dans le cas où l'hypothèse nulle de populations identiques est vraie. Elle est définie par l'expression suivante :

$$KW = \frac{12}{n(n+1)} \sum_{i=1}^k \frac{R_i^2}{n_i} - 3(n+1)$$

3.1.3. Analyse multidimensionnelle

Earle et Estrin (1998, p.14) déclarent que « *l'impact de la compétition, de la propriété et des contraintes budgétaires sur la productivité du travail pourrait [...] fonctionner à travers différents canaux, y compris les actions visant à améliorer l'efficience en réduisant les pertes d'intrants, en augmentant les ventes [...], et de renforcer la quantité et la qualité du stock de capital et d'améliorer la technologie par de nouveaux investissements* ». Un autre objectif de cette étude consiste à

identifier les canaux à partir desquels le programme de mise à niveau pourrait constituer une réussite. Des études sur la restructuration des entreprises dans les pays en transition (Carlin et al., 1995 ; Grosfeld et Roland, 1997) ont montré que les entreprises se sont engagées dans un vaste programme de restructurations industrielles avant et après la privatisation. Carlin et al. (1995) a décomposé la restructuration selon quatre dimensions. La première dimension, intitulée « organisation industrielle », encapsule des activités associées à la cession d'actifs improductifs (par exemple, le logement social, le *catering* et les centres médicaux). La seconde dimension regroupe les activités liées aux politiques d'emploi telles que le licenciement et la différentiation des salaires. La troisième dimension concerne les nouveaux investissements dans les actifs productifs. Enfin, la quatrième dimension a trait aux activités liées aux produits telles que la création d'un département marketing ou le changement des caractéristiques des produits. Firdmuc (2007) utilise quatre dimensions dont les trois premières correspondent à celles utilisées par Carlin et al. (1995) qui sont également retenues par Kang et Shivdasani (1997)⁵ et une quatrième qui relève du changement du contrôle. La qualité des données disponibles nous conduit à retenir trois dimensions de Firdmuc (2007) à savoir la politique de croissance (deux sous dimensions : désinvestissement et nouveaux investissements), la politique d'emploi (deux sous dimensions : licenciement et formation du personnel), la structure du capital (deux sous dimensions : concentration du capital et nature de la propriété). Nous rajouterons deux autres dimensions importantes pour la politique de mise à niveau à savoir l'amélioration de la qualité des produits et la diversification des marchés.

Une analyse multi-variée des activités de restructuration en rapport avec les mesures de la performance devrait enregistrer les dimensions qui généreraient le plus de performance. La mesure de performance la plus utilisée pour apprécier l'efficacité de la restructuration sur les entreprises dans les pays en transition est la croissance de la productivité du travail. Les études sur la Russie et la Communauté des Etats Indépendants ont mesuré la productivité du travail en niveau plutôt qu'en différence (Earle et Estrin, 2003). Djankov et Pohl (1998), quant à eux, soutiennent que la mesure de la productivité du travail est une mesure appropriée pour les phases initiales de la restructuration car la réduction de l'emploi est mise en place plus rapidement que la modernisation de l'outil de production. Pour notre cas, le licenciement et l'investissement pourraient être enclenchés dès les premières phases et donc l'utilisation de la productivité du travail serait en quelques sortes

⁵Kang and Shivdasani (1997) rajoutent trois autres dimensions à savoir le changement de contrôle, la réorganisation interne, l'activité de rachat et les actions diverses.

une mesure incomplète. On utilisera, par conséquent, une mesure plus large qui permettra d'évaluer à la fois la productivité du travail et du capital à savoir la croissance de la productivité totale des facteurs à l'instar de Nickell (1996), Sabirianova et al. (2005), et Firdmuc (2007).

Conformément à Firdmuc (2007), notre cadre d'analyse se fera en considérant une fonction de production du type Cobb-Douglas sous sa forme log linéaire statique suivante :

$$y_{it} = \beta T_{it} + \lambda K_{it} + \gamma MAN_{it} + \delta GPIB + v_i + \varepsilon_{it}$$

La variable dépendante y indique les outputs exprimés en logarithmes et qui peuvent être soit le chiffre d'affaires, soit le montant de la production. La variable T , exprimée également en logarithmes, représente l'effectif employé⁶. La variable K indique le volume des investissements en logarithme⁷. MAN est une variable qui représente tous les facteurs relatifs à la mise à niveau et qui mesure les effets liés à la productivité totale des facteurs. Le terme v_i permet d'intégrer l'hétérogénéité influençant le niveau de productivité qui pourrait être corrélé avec les variables explicatives. Nous utiliserons également la croissance du PIB (variable $GPIB$) afin de contrôler l'incidence des réformes macroéconomiques autres que celles liées à la mise à niveau proprement dit. Enfin, ε_{it} est un terme d'erreurs qui capture les autres chocs pouvant affecter la productivité des entreprises.

Plusieurs régressions seront estimées. La première intégrera une variable indicatrice MAN qui prend la valeur 1 pour l'année de la mise à niveau et après, et 0 sinon afin de mesurer l'incidence globale de la mise à niveau sur la productivité globale de l'entreprise. Pour tester l'impact des politiques liées à la mise à niveau dans le cadre de l'ouverture des frontières⁸, on intégrera des variables combinées à la politique d'emploi (deux sous dimensions : variable LIC prenant la valeur 1 en cas de licenciement, et 0 sinon, et variable $FORM$ prenant la valeur 1 en présence de formation du personnel, et 0 sinon), à l'amélioration de la qualité des produits (variable $QUAL$ prenant la valeur 1 si l'entreprise a amélioré la qualité

⁶Cette variable ne sera incluse que dans les régressions où les variables indiquant l'output sont incluses. Ceci n'est pas le cas où la variable dépendante est la productivité qui est, en fait, le rapport de l'output et l'effectif employé.

⁷Cette variable approxime le capital puisque l'information sur la valeur des immobilisations n'est pas disponible avant la mise à niveau.

⁸Variable calculée à partir d'une enquête menée auprès des entreprises ayant suivi le programme de mise à niveau.

de ses produits après la mise à niveau, et 0 sinon), et à la diversification des marchés (variable DIV prenant la valeur 1 si l'entreprise a diversifié ses marchés après la mise à niveau, et 0 sinon). Au total, il y aura en plus de la variable MAN, les variables MAN*LIC, MAN*FORM, MAN*QUAL et MAN*DIV, introduites ensemble, pour tester les canaux de transmission de la mise à niveau. Enfin, on associera une variable combinée MAN*INV pour tester si l'investissement est plus efficace après la mise à niveau.

L'estimation de l'équation précédente pose un problème économétrique majeur du fait de la corrélation entre les activités de restructuration et les effets spécifiques non observés. En effet, ce problème est lié au fait que les variables explicatives peuvent être corrélées aux effets spécifiques, ce qui pourrait conduire à des estimateurs MCO et pour des modèles en panel à erreurs composés biaisés. Le modèle à effets fixes permet de corriger ce biais puisqu'il élimine les effets spécifiques par la transformation des variables initiales en déviations par rapport à la moyenne de la variable. Nous utiliserons le modèle le test de Hausman pour tester l'existence de corrélation entre variables explicatives et termes d'erreur et choisir le modèle approprié.

3.1.4. Résultats empiriques

Analyse univariée

Nous proposons de discuter les résultats de l'analyse univariée dans cette partie.

Les impacts des PMN sur la productivité sont faibles

La politique de mise à niveau conduit nécessairement à une remise en cause et à des restructurations internes au sein des firmes. Dans une première phase, ces changements peuvent conduire à une diminution ou une stagnation de la productivité. Les changements organisationnels et technologiques nécessitent un laps de temps d'assimilation et sont rarement absorbés de manière instantanée par les firmes. Nos résultats confortent cette vision partagée dans la littérature de l'innovation. En effet, il convient de noter l'absence d'effets immédiats de la mise à niveau sur les résultats en termes de productivité immédiate. Ceci peut permettre d'expliquer en partie l'abandon de certaines firmes ne constatant pas les résultats mais davantage les contraintes du contrôle. Habituelles à une vision short-termiste du capitalisme, les firmes de la rive sud de la méditerranée n'accordent qu'un intérêt faible à la dynamique à long terme et à la concurrence potentielle dans

le futur marché libéralisé. De manière plus technique, la productivité des ventes (PVENTES), la productivité du travail (PROD) ainsi que la productivité de la valeur (PRN) fournissent des baisses en moyenne après la date du lancement de la restructuration au sein de l'entreprise. Seule la différence négative de la variable PRN est significative. D'après ces résultats, il est vraisemblable que les firmes engagées dans le processus de mise à niveau n'étaient pas encore capables d'améliorer sensiblement leurs productivités de travail, financière et technique. Par rapport aux sous-échantillons traités pour les firmes marocaines, on enregistre à partir des tableaux 6-9 des améliorations de productivité de travail (PROD) dans les firmes à faible concentration, dans les firmes caractérisées par une séparation entre propriété et management, ainsi que les firmes à fort potentiel d'exportation. Il convient de souligner que la baisse de la productivité des ventes est significative au Maroc et en Tunisie.

Quelle proportion de firmes survira-t-elle après l'ouverture ?

Il est généralement admis que l'établissement de la zone de libre-échange et l'ouverture croissante des économies de la rive sud de la Méditerranée aura pour impact la disparition de nombreuses firmes. La question de la proportion des firmes qui survivra a occupé longtemps le débat sans qu'une explication théorique ne soit fournie. Certaines conjectures faisaient état d'un tiers de firmes disparaîtra, un tiers survivra et un tiers ne peut survivre qu'avec une action de restructuration importante. D'autres, plus pessimistes pensent que seulement une firme sur trois survivra avec la restructuration.

L'examen de l'évaluation des changements de performances enregistrés après l'instauration du programme de mise à niveau pour l'ensemble de l'échantillon des firmes égyptiennes, marocaines et tunisiennes permet de fournir quelques éléments de réponse. En effet, les résultats (tableau 5) montre que seulement 40% de firmes ont pu améliorer leurs résultats, mesurée par la rentabilité des fonds propres. Pour cet indicateur qui représente la création de valeur (variable RFP), les résultats obtenus sont contraires à ce qui est attendu avec un signe plutôt négatif et significatif. Cette observation nécessite d'être confortée par d'autres études afin de mieux comprendre le degré de résistance des firmes aux futurs chocs. Mais l'indication concernant la capacité à créer davantage de valeur dans une phase de restructuration est assez instructif.

Les impacts des PMN sur les ventes réelles sont positifs, mais restent assez faibles sur les exportations

Les PMN semblent avoir exercé une stimulation réelle sur les ventes. Un ac-

croissement du chiffre d'affaires est observé. Plus de 65% des firmes ont augmenté leurs chiffres d'affaires après la mise en place des PMN. Deux explications peuvent être fournies :

- La première concerne la nature de l'action. En effet, le volet commercialisation et de Marketing associée à la mise à niveau semble être rapidement assimilé et à rentabilité immédiate. Les actions de restructuration ou de mise à niveau n'ont pas été difficiles à mettre en œuvre sur ce point et ont eu l'adhésion des professionnels.

- La seconde explication concerne la vision des PMN pour les entreprises adhérentes. En effet, elles semblent accorder davantage d'intérêt aux marchés locaux et à leur rentabilité immédiate. Ceci se traduit par un impact positif immédiat sur les ventes locales.

D'un point de vue technique, pour l'ensemble de l'échantillon, notre résultat est confirmé notamment pour les ventes réelles (variable VENTES) avec un test de Wilcoxon significatif au seuil de 1%. Plus de 65% des firmes enregistrent un accroissement de leur chiffre d'affaires après la mise en place des programmes de mise à niveau. Avec un test des prédictions correctes significatif au seuil de 1% également. Cependant, le niveau des exportations, mesuré par le rapport entre les exportations et le chiffre d'affaires (variable EXPORT), enregistre une légère baisse désormais significative avec une différence en moyenne de -0,071. Par rapport aux sous échantillons considérés pour différencier les firmes marocaines, les résultats statistiquement significatifs concernent les firmes à participation majoritairement locale qui enregistrent une amélioration des ventes et des exportations pour des proportions de prédictions correctes significatives aux seuils de 10% et 1%, respectivement. On obtient également des résultats statistiquement significatifs pour le niveau des exportations pour les firmes à forte concentration ainsi que celles où le management est aussi aux mains des propriétaires, et puis naturellement celles à forte intensité des exportations.

Nous tenons à signaler que d'un point de vue économétrique que l'augmentation des ventes est significative seulement pour l'Egypte et la Tunisie.

La vague de rationalisation de l'emploi n'a pas eu lieu

Les programmes de mise à niveau sont accompagnés, en général, de plans de restructuration profonds qui affectent directement ou indirectement l'emploi. Les attentes théoriques d'un processus de restructuration concernent une vague de rationalisation et de baisse de l'emploi afin d'augmenter la productivité et l'efficacité productive. Les résultats obtenus tant à l'échelle globale qu'au niveau des

sous échantillons des firmes marocaines présentent plutôt une augmentation du niveau moyen de l'emploi. On enregistre dans le tableau 2 une hausse moyenne d'environ 43 employés significative au seuil de 1%. Cette hausse du nombre d'employés est significative pour les firmes à participation majoritairement locale, à faible concentration, celles où les propriétaires sont également managers, et celles qui sont portées vers les exportations.

Si les effets macro-économiques en termes d'emploi des PMN pourraient être qualifiés de réussite, les effets micro-économiques en termes de compétitivité nous laissent perplexes. Les effets obtenus par les PMN ne semblent pas être en adéquation avec les attentes initiales.

L’investissement reste faible et peu stimulé par les PMN

Pour l’investissement, les résultats ne sont pas probants car on observe pour l’échantillon global une baisse du niveau d’investissement au lieu d’une hausse. Il semble que les firmes n’ont pas réagi de manière forte pour accroître le niveau d’investissement puisque 40% environ ont apporté une différence positive. Les limites observées sur le marché du crédit et du financement de la production sont des obstacles majeurs à l’heure actuelle. Nos observations concernent ici essentiellement le Maroc.

Enfin, un mouvement de désendettement est observé

Enfin, une note positive concerne l’évolution du niveau d’endettement⁹, puisqu’une différence négative et statistiquement significative est observée pour les deux mesures de l’endettement. Probablement que les programmes de mise à niveau ont permis beaucoup plus le rééquilibrage de la situation financière des entreprises plutôt que de les voir s’engager dans des processus d’investissement assez lourds.

Analyse multidimensionnelle

Le tableau 9 présente les résultats d'estimation d'un panel à effets fixes de l'impact de la mise à niveau sur la production à partir de l'échantillon des firmes marocaines qui comportent 241 unités observées durant la période 1998-2005. C'est le test de Hausman (statistique H) qui a confirmé la significativité et le choix de ce type de spécifications économétriques par rapport aux spécifications à effets aléatoires. Par ailleurs, le test F, valable pour les spécifications à effets

⁹Cette variable n'est disponible que pour les firmes tunisiennes.

fixes, confirme l'hypothèse selon laquelle les firmes sont hétérogènes ce qui signifie que les constantes individuelles ne peuvent pas être égales.

A l'échelle individuelle, les coefficients associés aux variables qui représentent l'investissement et l'emploi (variables K et T) sont positifs et significatifs au seuil de 1% confirmant le sens de la corrélation théoriquement admis. La croissance, mesurée par la variable GPIB, fournit certes et comme attendu un coefficient positif, mais ce coefficient n'est pas significatif.

L'impact du lancement des programmes de mise à niveau (variable MAN) n'est pas conforme au sens de corrélation espéré, qui devrait être plutôt positif, et n'est pas significatif. Autrement dit et dès l'instauration de ces programmes, on ne parvient pas à garantir une amélioration du niveau du chiffre d'affaires, ni celui de la production des firmes marocaines contenues dans l'échantillon. Lorsqu'on croise cette variable avec les quelques indicateurs reflétant les politiques d'accompagnement, on décèle une légère amélioration dans les résultats économétriques. Essentiellement, la variable combinée MAN*INV conçue pour tester si l'investissement est plus efficace après la mise à niveau fournit un coefficient estimé positif et significatif au seuil de 10% dans le cas de la mesure de l'impact sur l'évolution du chiffre d'affaires et 5% dans le cas de l'évolution de la production. Un autre résultat statistiquement significatif concerne la variable MAN*DIV qui montre si l'entreprise a diversifié ses marchés après la mise à niveau. Mais le signe négatif confirme plutôt un cloisonnement supplémentaire vraisemblablement sur les marchés intérieurs. Relativement à la politique de l'emploi, les deux indicateurs combinés introduits (licenciement et formation du personnel) fournissent des coefficients avec des signes positifs, comme attendu, mais des coefficients qui ne sont pas statistiquement significatifs. Ce qui est paradoxal enfin, c'est le signe négatif obtenu pour le coefficient associé à la variable MAN*QUAL qui reflète l'effet de l'amélioration de la qualité des produits après la date de mise à niveau sans qu'il soit statistiquement significatif.

Table 2. Résultats des tests de performances pour l'ensemble des firmes mises à niveau (firmes égyptiennes)

Variables	N	Moyenne (avant)	Moyenne (après)	Déférence	Statistique Z Différence (avant-après)	Proportion des prédictions correctes	Statistique Z Significativité des prédictions correctes
<i>Productivité</i>							
PVENTES	240	0.00176	0.00158	-0.00018	-4.941***	31.25	-5.805***
<i>Output</i>							
VENTES	240	1.161	1.361	0.2	7.311***	65.83	4.9***
EXPORT	240	0.471	0.387	-0.084	10.735***	67.08	5.288***
<i>Emploi</i>							
EMPL	240	216.12	268.27	52.15	-11.497***	10	-0.467

30 *Investissement*

INVEST	240	2.24	0.881	-1.359	-4.652***	37.91	-3.743***
La première colonne indique le nombre d'observations utilisées pour chaque variable. La deuxième et la troisième colonne fournissent, respectivement, la moyenne de la variable considérée deux années avant le déclenchement du processus de mise à niveau et deux années après. La différence entre les deux valeurs précédentes indique le changement observé entre les deux périodes avant et après la mise en place du programme de mise à niveau et figure dans la quatrième colonne. La cinquième colonne fournit les résultats du test de significativité pour le changement des valeurs moyennes. Ce test est fondé sur la statistique de Wilcoxon (statistique Z). La sixième colonne fournit le pourcentage de firmes dont le changement observé dans les variables correspond aux prédictions attendues. La dernière colonne est réservée aux résultats du test de significativité de ce changement (test de proportion).							

***, **, et * indiquent les niveaux de significativité de 1%, 5%, et 10%, respectivement.

Table 3. Résultats des tests de performances pour l'ensemble des firmes mises à niveau (firmes marocaines)

Variables	N	Moyenne avant (Médiane)	Moyenne après (Médiane)	Déférence (Médiane)	Statistique Z Différence des Médianes (avant-après)	Proportion des prédictions correctes	Statistique Z Significativité des prédictions correctes
<i>Productivité</i>							
PVENTES	50	7.583 (2.701)	7.48 (2.495)	-0.103 (-0.206)	-0.092	46	-0.565
PROD	50	6.391 (0.692)	6.774 (0.613)	0.383 (-0.079)	-0.169	50	0
<i>Output</i>							
VENTES	50	1.0356 (0.938)	1.0573 (0.992)	0.0217 (0.054)	1.337	64	1.979**
EXPORT	50	0.505 (0.622)	0.494 (0.436)	-0.011 (-0.186)	-0.056	28	-3.111***
<i>Emploi</i>							
EMPL	50	278.695 (170)	311.0133 (209)	32.318 (39)	-1.946**	62	1.697*
<i>Investissement</i>							
INVEST	50	0.0821 (0.0245)	0.0472 (0.0395)	-0.0349 (0.015)	0.212	52	0.282

La première colonne indique le nombre d'observations utilisées pour chaque variable. La deuxième et la troisième colonne fournissent, respectivement, la moyenne et la médiane de la variable considérée trois années avant le déclenchement du processus de mise à niveau et trois années après. La différence de moyennes (médianes) indique le changement observé entre les deux périodes avant et après la mise en place du programme de mise à niveau et figure dans la quatrième colonne. La cinquième colonne fournit les résultats du test de significativité pour le changement des valeurs médianes. Ce test est fondé sur la statistique de Wilcoxon (statistique Z). La sixième colonne fournit le pourcentage de firmes dont le changement observé dans les variables correspond aux prédictions attendues. La dernière colonne est réservée aux résultats du test de significativité de ce changement (test de proportion).

***, **, et * indiquent les niveaux de significativité de 1%, 5%, et 10%, respectivement.

Table 4. Résultats des tests de performances pour l'ensemble des firmes mises à niveau (firmes tunisiennes)

Variables	N	Moyenne (avant)	Moyenne (après)	Différence	Statistique Z		Proportion des prédictions correctes	Statistique Z Significativité des prédictions correctes
					Déférence (avant-après)	Différence (avant-après)		
<i>Création de valeur</i>								
RFP	172	0.291	0.135	-0.156	-1.647*	-	40.12	-2.44**
<i>Productivité</i>								
PVENTES	172	1511.46	943.636	-567.824	1.72*	57	1.83*	
PRN	172	23.1	7.695	-15.405	-2.292**	40.7		-2.439**
<i>Output</i>								
VENTES	172	0.899	7.465	6.566	6.951***	65.7		4.12***
<i>Emploi</i>								
EMPL	172	126.098	158.616	32.518	-2.132**	54.07	1.0682	
<i>Endettement</i>								
ENDET	172	0.61	0.494	-0.116	-3.222***	61.63	3.052***	
SDETTE	172	0.608	0.416	-0.192	2.454**	48.84		-0.304

La première colonne indique le nombre d'observations utilisées pour chaque variable. La deuxième et la troisième colonne fournissent, respectivement, la moyenne de la variable considérée deux ou trois années avant le déclenchement du processus de mise à niveau, selon la disponibilité de l'information statistique, et une à trois observations après. La différence entre les deux valeurs précédentes indique le changement observé entre les deux périodes avant et après la mise en place du programme de mise à niveau et figure dans la quatrième colonne. La cinquième colonne fournit les résultats du test de significativité pour le changement des valeurs moyennes. Ce test est fondé sur la statistique de Wilcoxon (statistique Z). La sixième colonne fournit le pourcentage de firmes dont le changement observé dans les variables correspond aux prédictions attendues. La dernière colonne est réservée aux résultats du test de significativité de ce changement (test de proportion).

***, **, et * indiquent les niveaux de significativité de 1%, 5%, et 10%, respectivement.

Table 5. Résultats des tests de performances pour l'ensemble des firmes mises à niveau

Variables	N	Moyenne (avant)	Moyenne (après)	Déférence	Statistique Z Différence (avant-après)	Proportion des prédictions correctes	Statistique Z Significativité des prédictions correctes
<i>Création de valeur</i>							
RFP	172	0.291	0.135	-0.156	-1.647*	40.12	-2.44**
<i>Productivité</i>							
PVENTES	462	563.53	352.121	-211.409	-0.733	41.56	-3.63***
PROD	50	1.276	1.107	-0.169	-1.047	44	0.848
PRN	172	23.1	7.695	-15.405	-2.292**	40.7	-2.439**
<i>Output</i>							
VENTES	462	16826.035	32863.66	16037.625	6.647***	65.15	6.516***
EXPORT	290	0.477	0.406	-0.071	10.301 ***	90.34	13.744***
<i>Emploi</i>							
EMPL	462	189.378	232.073	42.695	8.674***	26.2	-10.236***
<i>Investissement</i>							
INVEST	290	1.867	0.737	-1.13	-4.632***	39.36	-3.625***
<i>Endettement</i>							
ENDET	172	0.61	0.494	-0.116	-3.222***	61.63	3.052***
SDETTE	172	0.608	0.416	-0.192	2.454***	48.84	-0.304

La première colonne indique le nombre d'observations utilisées pour chaque variable. La deuxième et la troisième colonne fournissent, respectivement, la moyenne de la variable considérée deux ou trois années avant le déclenchement du processus de mise à niveau, selon la disponibilité de l'information statistique, et une à trois observations après. La différence entre les deux valeurs précédentes indique le changement observé entre les deux périodes avant et après la mise en place du programme de mise à niveau et figure dans la quatrième colonne. La cinquième colonne fournit les résultats du test de significativité pour le changement des valeurs moyennes. Ce test est fondé sur la statistique de Wilcoxon (statistique Z). La sixième colonne fournit le pourcentage de firmes dont le changement observé dans les variables correspond aux prédictions attendues. La dernière colonne est réservée aux résultats du test de significativité de ce changement (test de proportion).

***, **, et * indiquent les niveaux de significativité de 1%, 5%, et 10%, respectivement.

Table 6. Tests de changement de performances selon la participation étrangère dans le capital (firms marocaines)

		Variables	N	Moyenne avant (Médiane)	Moyenne après (Médiane)	Différence (Médiane)	Statistique Z, différence de médiane avant-après	Proportion des prédictions correctes	Statistique Z, significativité des prédictions correctes	Statistique KW Différence entre sous groupes									
<i>Output</i>																			
VENTES	Participation étrangère	11	2355.767 (1298.16)	2667.435 (284.8338)	311.668 (-1013.322)	0.711		54.54	0.297	0.254									
	Non	39	5225.981 (366.321)	5508.7 (384.392)	282.719 (18.071)	1.312		64.1	1.762*										
EXPORT	Participation étrangère	11	0.431 (0.1)	0.413 (0.0457)	-0.018 (-0.00543)	-0.8		63.63	0.893										
	Non	39	0.526 (0.829)	0.517 (0.531)	-0.009 (-0.298)	0.361		76.92	3.363**										
<i>Emploi</i>																			
EMPL	Participation étrangère	11	262.484 (160)	292.03 (202)	29.546 (42)	0.356		45.45	-0.298	0.672									
	Non	39	283.267 (170)	316.367 (216)	33.1 (46)	2.143**		79.48	3.685**										
<i>Investissement</i>																			
INVEST	Participation étrangère	11	0.12 (0.0233)	0.0316 (0.294)	-0.0884 (0.0061)	-1.067		27.27	-1.49	1.237									
	Non	39	0.0713 (0.0255)	0.0517 (0.03)	-0.0196 (0.0045)	0.677		58.97	1.121										
<i>Productivité</i>																			
PVENTES	Participation étrangère	11	7.171 (4.868)	7.0421 (4.972)	-0.128 (0.104)	-0.267		36.36	-0.894	0.05									
	Non	39	7.7 (2.337)	7.604 (1.847)	-0.096 (-0.49)	0.028		48.71	-0.161										
PROD	Participation étrangère	11	1.624 (0.841)	1.629 (1.0183)	0.005 (0.177)	0.356		54.54	0.297	0.415									
	Non	39	1.136 (0.63)	0.96 (0.562)	-0.176 (-0.068)	-0.433		48.71	-0.161										

Cette table présente des comparaisons de changements de performances suite à la mise en place du programme de mise à niveau entre les firmes locales et celles à participation étrangère. La première colonne indique le nombre d'observations utilisées pour chaque variable. La deuxième et la troisième colonne fournissent, respectivement, la moyenne et la médiane de la variable considérée trois années avant le déclenchement du processus de mise à niveau et trois années après. La différence de moyennes (médianes) indique le changement observé entre les deux périodes avant et après la mise en place du programme de mise à niveau et figure dans la quatrième colonne. La cinquième colonne fournit les résultats du test de significativité pour le changement des valeurs moyennes. Ce test est fondé sur la statistique de Wilcoxon (statistique Z). La sixième colonne fournit le pourcentage de firms à niveau et figure dans la septième colonne. La huitième colonne est réservée aux résultats du test de changement (test de proportion). La dernière colonne est réservée aux résultats du test de proportion. La dernière colonne est réservée aux résultats du test de différences entre les deux sous groupes (firmes locales et à participation étrangères) qui est fondé sur la statistique de Kruskal-Wallis (statistique KW).

***, **, et * indiquent les niveaux de significativité de 1%, 5%, et 10%, respectivement.

Table 7. Tests de changement de performances selon la concentration du capital (firmes marocaines)

	Variables	N	Moyenne avant (Médiane)	Moyenne après (Médiane)	Déférence (Médiane)	Statistique Z Différence de médianes Avant-après	Proportion des prédictions correctes	Statistique Z Significativité des prédictions correctes	Statistique KW Différence entre sous groupes
<i>Output</i>									
VENTES									
Forte concentration	24	8341.478 (488.205)	8698.878 (572.502)	357.4 (84.297)	0.629	58.33	0.816		
Faible concentration	26	1.122,9 (250.273)	1.361.843 (225.656)	1.537 (-24.617)	1.537	65.38	1.569	0.436	
EXPORT									
Forte concentration	24	0.442 (0.14)	0.423 (0.116)	-0.019 (-0.024)	0.486	75	2.45**		
Faible concentration	26	0.563 (0.905)	0.56 (0.757)	-0.003 (-0.148)	-0.611	73.07	2.354**	0.764	
<i>Emploi</i>									
EMPL.									
Forte concentration	24	319.875 (165)	345.416 (213)	25.541 (48)	0.929	54.16	0.407		
Faible concentration	26	240.0534 (190)	279.256 (209)	39.202 (19)	1.733*	69.23	1.962**	0.328	
<i>Investissement</i>									
INVEST									
Forte concentration	24	0.0876 (0.0265)	0.0333 (0.0203)	0.0543 (-0.0062)	-0.7	45.83	-0.408		
Faible concentration	26	0.077 (0.0244)	0.0601 (0.0384)	-0.0169 (0.014)	0.864	57.69	0.784	1.52	
<i>Productivité</i>									
PVENTES									
Forte concentration	24	10.0526 (3.341)	10.182 (3.595)	0.129 (0.254)	-0.6	37.5	-1.225		
Faible concentration	26	5.129 (1.385)	4.986 (1.314)	-0.143 (-0.071)	0.521	53.84	0.391	0.574	
PROD									
Forte concentration	24	1.662 (1.0607)	1.431 (0.864)	-0.231 (-0.196)	-0.457	45.83	-0.408		
Faible concentration	26	0.857 (0.445)	0.808 (0.426)	-0.049 (-0.019)	0.292	45.83	-0.425	0.136	

Cette table présente des comparaisons de changements de performances suite à la mise en place du programme de mise à niveau entre les firmes à forte et à faible concentration, respectivement. La première colonne indique le nombre d'observations utilisées pour chaque variable. La deuxième et la troisième colonne fournissent, respectivement, la moyenne et la médiane de la variable considérée trois années avant le déclenchement du processus de mise à niveau et trois années après. La différence de moyennes (médianes) indique le changement observé entre les deux périodes avant et après la mise en place du programme de mise à niveau et figure dans la quatrième colonne. La cinquième colonne fournit les résultats du test de significativité pour le changement des valeurs moyennes. Ce test est fondé sur la statistique de Wilcoxon (statistique Z). La sixième colonne fournit le pourcentage de firmes dont le changement observé dans les variables correspond aux prédictions attendues. La septième colonne est réservée aux résultats du test de significativité de ce changement (test de proportion). La dernière colonne est réservée aux résultats du test de différence entre les deux sous groupes (firmes locales et à participation étrangères) qui est fondé sur la statistique de Kruskal-Wallis (statistique KW).

***, **, et * indiquent les niveaux de significativité de 1%, 5%, et 10%, respectivement.

Table 8. Tests de changement de performances selon la séparation entre propriété et management (firmes marocaines)

Variables	N	Moyenne avant (Médiane)	Moyenne après (Médiane)	Différence (Médiane)	Statistique Z Différence de médianes Avant-après	Proportion des prédictions correctes	Statistique Z Significativité des prédictions correctes	Statistique KW Différence entre sous groupes
<i>Outils</i>								
VENTES								
Unification	32	2097.464 (236.71)	733.417 (232.127)	-1364.047 (-4.583)	1.028	62.5	1.42	0.791
Séparation	18	11523.006 (1322.043)	12261.758 (1338.035)	738.752 (15.991)	1.154	61.11	0.945	
EXPORT								
Unification	32	0.538 (0.857)	0.541 (0.9)	0.003 (0.043)	0.381	78.12	3.195***	0.235
Séparation	18	0.446 (0.283)	0.41 (0.162)	-0.036 (-0.121)	-0.608	66.66	1.417	
EMPLOI								
EMPL								
Unification	32	211.788 (128)	227.572 (185)	15.784 (57)	2.03**	62.5	1.42	0.332
Séparation	18	421 (298)	459.351 (337.5)	38.351 (39.5)	0.741	61.11	0.945	
INVESTISSEMENT								
INVEST								
Unification	32	0.0877 (0.0231)	0.0465 (0.0252)	-0.0412 (0.0021)	0.29	56.25	0.71	0.004
Séparation	18	0.0721 (0.034)	0.0486 (0.0308)	-0.0235 (-0.0032)	-0.065	44.44	-0.473	
<i>Productivité</i>								
PVENTES								
Unification	32	5.671 (1.385)	4.154 (1.314)	-1.517 (-0.071)	-0.617	40.62	-1.066	0.755
Séparation	18	12.414 (4.614)	13.392 (3.908)	0.978 (-0.706)	0.544	55.55	0.472	
PROD								
Unification	32	0.876 (0.51)	0.776 (0.462)	-0.1 (-0.048)	-0.337	43.75	-0.71	0.059
Séparation	18	1.897 (1.157)	1.695 (1.0302)	-0.202 (-0.126)	0.022	61.11	0.945	

Cette table présente des comparaisons de changements de performances suite à la mise en place du programme de mise à niveau selon la nature du management. La première colonne indique le nombre d'observations utilisées pour chaque variable. La deuxième et la troisième colonne fournissent, respectivement, la moyenne et la médiane de la variable considérée trois années avant le déclenchement du processus de mise à niveau et trois années après. La différence de moyennes (médIANES) indique le changement observé entre les deux périodes avant et après la mise en place du programme de mise à niveau et figure dans la quatrième colonne. La cinquième colonne fournit les résultats du test de significativité pour le changement des valeurs moyennes. Ce test est fondé sur la statistique de Wilcoxon (statistique Z). La sixième colonne fournit le pourcentage de firmes dont le changement observé dans les variables correspond aux prédictions attendues. La septième colonne est réservée aux résultats du test de signification de ce changement (test de proportion). La dernière colonne est réservée aux résultats du test de différence entre les deux sous groupes (firmes locales et participation étrangères) qui est fondé sur la statistique de Kruskal-Wallis (statistique KW).

***, **, et * indiquent les niveaux de signification de 1%, 5%, et 10%, respectivement.

Table 9. Tests de changement de performances selon l'intensité des exportations (firmes marocaines)

	Variables	N	Moyenne avant (Médiane)	Moyenne après (Médiane)	Déférence (Médiane)	Statistique Z Différence de médianes Avant-après	Proportion des prédictions correctes	Statistique Z Significativité des prédictions correctes	Statistique KW Différence entre sous groupes
<i>Outils</i>									
VENTES	Forte intensité	25	395.217 (208,6)	343.688 (182,166)	-51.529 (-26,434)	-0.794	52	0,2	
	Faible intensité	25	8793.851 (1269,928)	9423.552 (1362,782)	629,701 (92,854)	2,516**	72	2,2**	7,538***
EXPORT	Forte intensité	25	0,932 (1)	0,941 (1)	0,009 (0)	0,357	80	3***	
	Faible intensité	25	0,0783 (0,0145)	0,0478 (0)	-0,0305 (-0,0145)	-0,497	68	1,8*	0,174
<i>Emploi</i>									
EMPL	Forte intensité	25	302,84 (250)	345,986 (250)	43,146 (0)	1,924*	64	1,4	
	Faible intensité	25	254,551 (130)	276,04 (137)	21,489 (7)	0,929	60	1	0,558
<i>Investissement</i>									
INVEST	Forte intensité	25	0,0984 (0,0302)	0,0522 (0,0351)	-0,0462 (0,0049)	-0,027	52	0,2	
	Faible intensité	25	0,0657 (0,0233)	0,0423 (0,0215)	-0,0234 (-0,0018)	0,444	52	0,2	0,034
<i>Productivité</i>									
PVENTES	Forte intensité	25	1,732 (0,833)	1,141 (0,682)	-0,591 (-0,151)	-2,22**	32	-1,8*	
	Faible intensité	25	13,435 (8,171)	13,819 (7,237)	0,384 (0,934)	1,224	60	1	3,434*
PROD	Forte intensité	25	0,466 (0,373)	0,421 (0,34)	-0,045 (-0,033)	0,013	52	0,2	
	Faible intensité	25	2,0214 (1,474)	1,793 (1,3)	-0,228 (-0,174)	-0,229	48	-0,2	0,021

Cette table présente des comparaisons de changements de performances suite à la mise en place du programme de mise à niveau l'intensité des exportations. La première colonne indique le nombre d'observations utilisées pour chaque variable. La deuxième et la troisième colonne fournissent, respectivement, la moyenne et la médiane de la variable considérée trois années avant le déclenchement du processus de mise à niveau et trois années après. La différence de moyennes (médIANes) indique le changement observé entre les deux périodes avant et après la mise en place du programme de mise à niveau et figure dans la quatrième colonne. La cinquième colonne fournit les résultats du test de significativité pour le changement des valeurs moyennes. Ce test est fondé sur la statistique de Wilcoxon (statistique Z). La sixième colonne fournit le pourcentage de firmes dont le changement observé dans les variables correspond aux prédictions attendues. La septième colonne est réservée aux résultats du test de signification de ce changement (test de proportion). La dernière colonne est réservée aux résultats du test de différences entre les deux sous groupes (firmes locales et à participation étrangères) qui est fondé sur la statistique de Kruskal-Wallis (statistique KW).

***, **, et * indiquent les niveaux de signification de 1%, 5%, et 10%, respectivement.

Table 10. Résultats d'estimation d'un panel à effets fixes de l'impact de la mise à niveau sur la production (firmes marocaines)

Variables	Chiffre d'affaires	Production
Investissement (K)	0,0523*** (0,00985)	0,0479*** (0,01)
Effectif employé (T)	0,572*** (0,0285)	0,571*** (0,0285)
Mise à Niveau (MAN)	-0,059 (0,0419)	-0,0347 (0,0434)
MAN*INV	0,0425* (0,0228)	0,0496** (0,0236)
MAN*LIC	0,0592 (0,16)	0,221 (0,166)
MAN*QUAL	-0,073 (0,113)	-0,0668 (0,117)
MAN*FORM	0,125 (0,116)	0,161 (0,12)
MAN*DIV	-0,262*** (0,102)	-0,327*** (0,105)
Croissance (GPIB)	0,00173 (0,0037)	0,000005 (0,00384)
Constante	2,571*** (0,135)	2,569*** (0,14)
Statistique F	115,32***	59,14***
Test F	42,57***	41,65***
Statistique H	78,2***	83,17***
Nb. de firmes	241	241
Nb. d'observations	1928	1928

Ce tableau présente les résultats d'estimation sur un panel de 241 firmes marocaines sur la période 1998-2005.

La statistique F correspond au test de significativité globale des coefficients de régression.

Le test F (valable pour les spécifications à effets fixes) est utilisé afin de confirmer la significativité d'une hétérogénéité des firmes.

L'acceptation de l'hypothèse alternative signifie que les constantes individuelles ne peuvent pas être égales.

La statistique H est relative au test de Hausman permettant la comparaison entre les spécifications à effets fixes et à effets aléatoires.

L'hypothèse nulle indique que les spécifications à effets fixes sont plus efficaces.

Les écarts types sont entre parenthèses.

***, **, et * indiquent, respectivement, les niveaux de significativité de 1%, 5% et 10%.

4. LA POLITIQUE DE MISE À NIVEAU EN ALGÉRIE

4.1. Introduction (contexte général de l'industrie du pays, difficultés et atouts)

Après un essor remarquable durant les années soixante-dix et la moitié des années quatre-vingt, l'économie algérienne montre de grands signes d'essoufflement en raison d'un retournement brutal de la conjoncture extérieure qui, au fait, ne fait que mettre en évidence les difficultés structurelles de l'économie algérienne. La croissance extensive des années 70 était le fait d'une injection massive de capital soutenue par le boom pétrolier et l'endettement extérieur.

Le secteur industriel, non parvenu encore à maturité, doit affronter, à partir de 1986, les effets du contre-choc pétrolier pour ensuite pâtir des hésitations et ambiguïtés de la décision des pouvoirs publics¹. Les mesures du plan d'ajustement structurel (PAS) s'appliqueront à une industrie très affaiblie par une récession de 10 années. L'industrie algérienne rentre alors dans une phase d'effondrement dont elle ne parvient pas encore à sortir.

¹Y. Benabdallah : "La réforme économique en Algérie : entre rente et production" In revue Monde arabe n° 166, Maghreb Machreck oct./déc. 1999

Table 11. Place de l'industrie dans l'économie nationale

	1963-1986	1987-1999	2000-2005
VA industrielle / La PIB (%)	14,5	12,6	7,3
VA industrielle / Le PIB (%)	12,6	10,8	6,6
VA industrielle Publique/VA industrie totale (%)	74,1	77,6	65,1
Variation de la production industrielle publique en volume (%)	11,2	-2,7	0,0
Emploi industriel / emploi total (%)	12,2	10,3	7,4
Importations de produits industriels/ totale des importations (%)	90,2	86,9	89,0
Exportations de produits industriels/ totale des exportations (%)	7,8	4,3	3,0
Taux d'investissement moyen (%)	31,2	26,1	23,0

Source : Construction de l'auteur à partir de divers documents de l'ONS, et de la délégation à la planification

Sur toute la période, l'industrie voit sa part dans le PIB décroître de 12,6% de la première sous période à 6,6% seulement durant la dernière sous-période.

Le recul, net et continu, des industries manufacturières est le fait de l'effondrement de l'industrie publique. Exception faite de 1998, l'industrie manufacturière du secteur public a connu une croissance négative depuis 1989. L'indice de sa production en 2005 est de 65 seulement par rapport à cette date. Le secteur manufacturier est passé de 15% du PIB dans le milieu des années quatre-vingt à 5,5% seulement en 2006. La désindustrialisation qui est un fait incontestable a pour corollaire une hypertrophie du secteur des hydrocarbures, qui se développe selon une logique d'enclave², et de celui des services.

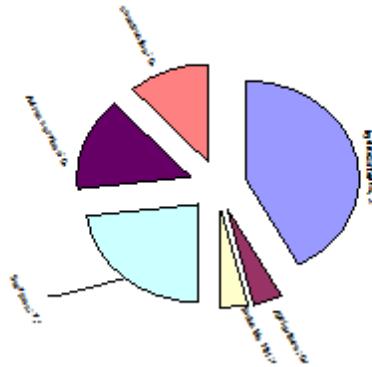
La structure sectorielle de l'économie algérienne est aujourd'hui symptomatique du *Dutch disease*³. En 2005, la part des hydrocarbures dans le PIB a été de 45 % contre 38% en 2004 et moins de 30% en moyenne durant la décennie 90. Leur contribution à la croissance s'est encore accentuée en 2005 : 43,13 % contre 25 % seulement en 2004. L'industrie, hors hydrocarbures, ne contribue que marginalement à la croissance économique, 3,9%. La contribution de l'agriculture est

²80% des consommations intermédiaires du secteur des hydrocarbures sont des intra consommations. Il se développe davantage dans la sphère internationale. Les filières " industrialisantes" des hydrocarbures se sont peu développées par rapport aux autres qui sont orientées vers les exportations.

³Y. Benabdallah : 'Croissance économique et Dutch disease en Algérie' in Revue du CREAD n° 175, 4ième trimestre 2006.

tout aussi marginale. Au total, plus de 90% de la croissance est générée par les hydrocarbures et le secteur des biens non-échangeable (services, autres services, construction).

Figure 1. Structure du taux de croissance de l'économie⁴



Par ailleurs, il faut rappeler que jusqu'en 1989, la structure industrielle hors hydrocarbures était dominée par le pôle de l'industrie lourde (industrie sidérurgique, métallique, mécanique électronique et chimie à hauteur de 54%). Actuellement, ce pôle ne représente plus que 32% de l'industrie dont la structure est désormais dominée par le secteur des biens de consommation.

Le contenu en hydrocarbures du PIB se lit directement dans la structure du commerce extérieur. À l'exception des combustibles, la balance commerciale de l'Algérie présente systématiquement des soldes négatifs pour toutes les autres catégories de produits. Le solde est négatif aussi bien avec l'Union Européenne qu'avec le reste du monde. Une comparaison, même sommaire, avec les deux voisins maghrébins met en évidence le peu de diversification du commerce extérieur de l'Algérie ainsi que les contraintes qui en découlent. Elles pèseront probablement de façon lourde sur les modalités d'intégration de l'Algérie dans la zone de libre-échange.

⁴**Source :** Construction de l'auteur à partir des données de la note la Délégation à la Planification : 'Principaux résultats de l'activité économique de l'année 2005', Alger 2006.

Table 12. Structure en % et par pays des échanges des PTM (2003)

Pays	Part des produits Manufacturés	Concentration des exportations
Algérie	2	0,61
Egypte	39	0,34
Israël	87	0,22
Jordanie	42	0,11
Liban	67	0,15
Maroc	75	0,2
Syrie	5	0,88
Tunisie	84	0,21
Turquie	89	0,14

Source : Rapport Femise 2004

En utilisant les avantages comparatifs révélés (ACR)⁵, le Femise classe l'Algérie comme le seul pays, parmi les pays tiers méditerranéens (PTM), dont les avantages restent bloqués dans les seuls hydrocarbures. Les exportations hors hydrocarbures restent marginales et sont dominées à hauteur de 50% par des produits issus de la chimie directement liée aux hydrocarbures. Les biens issus des nouvelles technologies font leur apparition dans les exportations des pays tiers méditerranéens (PTM). Sur la période 1995-2000, ces biens contribuent, dans le cas de l'Algérie, à 0,6% seulement aux exportations en valeur contre une moyenne de 9,9% pour les PTM, de 3,5 pour les PTM sans Israël , de 18% pour l'UE et de 18,7% pour le monde⁶. Ces biens contribuent à hauteur de 3,6% et 6,9% dans les exportations marocaines et tunisiennes respectivement.

La faiblesse du secteur manufacturier en Algérie posera probablement d'importants problèmes à l'insertion de l'Algérie dans la mondialisation. Dans ce domaine l'Algérie apparaît comme un cas atypique au regard de la nouvelle réalité mondiale où l'opposition matières premières/produits manufacturés est en voie de disparition au profit d'une division du travail fondée sur la connaissance. En effet, la valeur ajoutée mondiale dans le secteur manufacturier a augmenté durant la dernière décennie à un taux de 7%, soit à un rythme supérieur à celui du PIB mondial. Sa croissance dans les pays en développement a été plus forte que dans

⁵ Le ratio ACR exprime la part des exportations d'un produit (X_i) d'un pays (j) dans ses exportations totales (X_t) par rapport aux exportations du monde du même produit (X_m) dans le exportations mondiales (X_{tm}) ((ACR = (X_{ij} / X_{tj}) / (X_{im} / X_{imt}))

⁶Femise, rapport mars 2001

pays les industrialisés. Les exportations d'articles manufacturés ont augmenté plus rapidement que la valeur ajoutée mondiale dans toutes les régions ; ce qui reflète bien l'internationalisation de l'industrie.

L'industrie algérienne affronte dans les pires conditions la concurrence étrangère qui devra s'intensifier davantage compte tenu de l'entrée en vigueur de l'accord d'association avec l'Union Européenne (U.E) et l'adhésion prochaine à l'OMC.

La mise à niveau, mesure d'accompagnement, vise à amortir les effets négatifs de l'ouverture commerciale. Elle ne concerne que les petites et moyennes entreprises (PME) ; Aussi est-il nécessaire d'en faire un état des lieux.

A la fin du premier semestre de 2006, le nombre de PME était d'après les statistiques de la CNAS (Caisse nationale de sécurité sociale) de 260131 dont seulement 849 publiques, soit un peu plus de 0,3% du total⁷. Selon les statistiques du Ministère de la PME et de l'Artisanat, les PME privées emploient avec la prise en considération des chefs d'entreprises un effectif total déclaré de 924746⁸. Les PME publiques contribuent à l'emploi avec 70241. Bien que faible encore, la population des PME a connu un développement très rapide avec les réformes économiques. En 1992 ce nombre était à peine de 20207.

La comparaison avec le reste du monde met en évidence la faiblesse du nombre de PME pour 1000 habitants. Ce ratio est de 8 PME en Algérie contre 57 pour la Turquie, 42 pour la Pologne, 25 pour le Maroc et de plus de 100 pour certains pays de l'OCDE. Par ailleurs les PME contribuent à près de 60% à l'emploi total dans ces derniers pays contre quelque 12% seulement en Algérie.

Le développement, tout relatif, de la PME en Algérie est synonyme de celui du secteur privé qui est lié à deux éléments essentiels :

- L'amélioration du cadre réglementaire et institutionnel (code de commerce, registre de commerce etc ...);

- La privatisation, principale mesure des réformes structurelles, s'inscrit dans le cadre de *la loi sur les capitaux marchands de l'Etat*. Cette loi consacre le principe de désengagement de l'Etat de la sphère économique réelle et définit les modalités de privatisation.

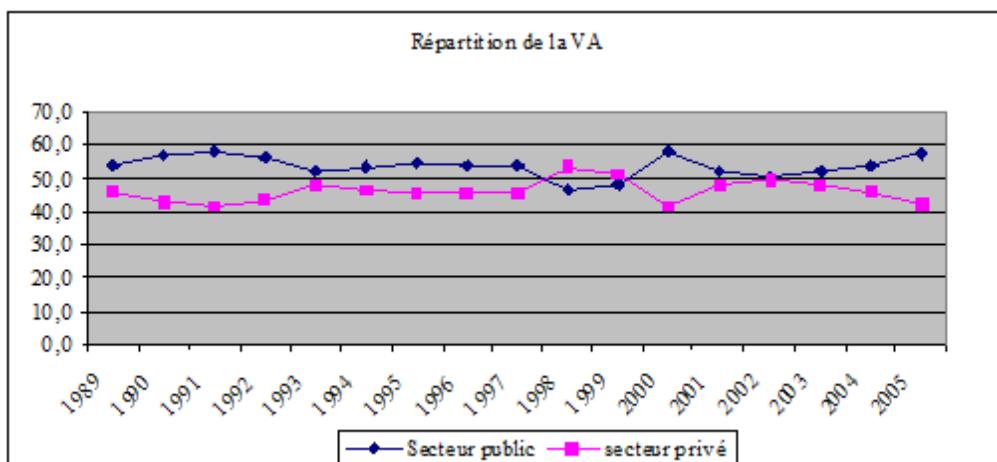
⁷Cette faiblesse s'explique par le processus de privatisation qui a touché en priorité les PME publiques. Le programme de privatisations a d'abord concerné les entreprises publiques locales, domiciliés dans leur quasi totalité à la Banque de développement local. Le bilan fait état d'un programme de privatisation de 1300 entreprises publiques locales. Une grande partie de ces PME, en l'occurrence, celles qui ont connu la faillite se retrouve dans la population des PME privées.

⁸Ministère de la Petite et moyenne Entreprise et de l'Artisanat : Bulletin d'information économique n° 9, sept. 2006

Importance et caractéristiques du secteur privé

De 49% du total des valeurs ajoutées produites hors hydrocarbures en 1980, la contribution du secteur privé passe à plus de 60% en 1989, à 64,5% en 1994 et dépasse actuellement 80%⁹. Le dynamisme du secteur privé est bien antérieur aux réformes qui n'ont fait que l'accélérer. Cependant, ce dynamisme connaît actuellement un net fléchissement. Le taux de croissance du secteur privé a été respectivement de 3,7% et 3,4% en 2003 et 2004 soit à un niveau plus faible que celui du PIB et du PIB hors hydrocarbures¹⁰. Le secteur privé n'a pas été en mesure de contrebalancer la récession et la désindustrialisation du secteur public.

Figure 2. Répartition de la VA

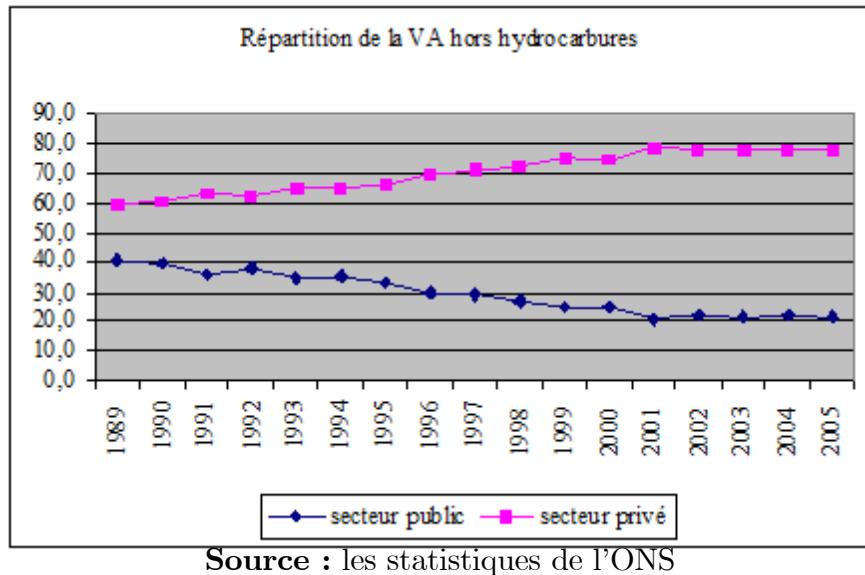


Source : les statistiques de l'ONS

⁹ONS : différents bulletins statistiques

¹⁰Notes de conjoncture 2005 et 2006 de la Délégation à la Planification

Figure 3. Répartition de la VA hors hydrocarbures



Le secteur privé se développe faiblement dans l'industrie. 19,3% seulement des PME privées activent dans l'industrie. Par ordre d'importance, elles sont présentes dans les industries agroalimentaires, les bois et papier, les ISMME (sidérurgie, métallurgie, mécanique, électricité), les textiles et cuirs et les industries diverses. Le reste se répartit entre le BTP et les services. La répartition sectorielle montre une nette préférence pour les services (45,7%) et les travaux publics (33,4%). Cette structure atteste bien que l'investissement privé s'oriente vers les activités naturellement peu ouvertes à la concurrence étrangère (secteur des non-échangeables) et où les délais de récupérations sont très courts¹¹.

Il reste par ailleurs dans le giron familial afin de bénéficier de conditions pour opérer dans le secteur informel ou dans les deux à la fois. La propriété privée a des difficultés à se « socialiser » dans le sens : i) d'une ouverture du capital aux personnes étrangères à la famille et d'une séparation de la gestion du capital de l'entreprise et du patrimoine personnel ou familial.

Le caractère familial et patrimonialiste des PME algériennes est de nature à aggraver les contraintes institutionnelles. En effet, les PME ont majoritairement (plus de 95%) le statut EURL (entreprise unipersonnel) ou de SARL (société à responsabilité limitée) ; elles ne font pas le pas encore vers la propriété privée de

¹¹Cf. Bulletin statistique du Ministère de la PME et de l'Artisanat, op. cité.

type SPA ou l'action commune et contradictoire des actionnaires aboutit nécessairement à réduire le degré d'informalisation des activités. En réduisant la propriété privée à la stricte propriété familiale, le patrimonialisme a pour effet aussi de limiter la surface financière de l'entreprise et les possibilités d'accès au crédit bancaire, de conduire à un endettement excessif et à une réaction du système bancaire par des exigences à l'octroi de crédit. Le patrimonialisme, associé au très faible niveau de sécurisation ainsi qu'à des coûts des transactions importants, limite considérablement la croissance des PME, les pousse vers l'informalisation d'une partie de leurs activités et à recourir aux vieilles technologies et à de la main d'œuvre non qualifiée ; ce qui limite considérablement leurs capacités concurrentielles face à l'extérieur.

Leurs méthodes de gestion sont obsolètes du fait de l'absence de culture managériale. Sous contrôle d'intérêts familiaux, tant dans sa gestion que dans son capital, les entreprises ont été réticentes à s'ouvrir sur le marché intérieur et extérieur. Les opérations de transfert, fusion et consolidation d'entreprises sont rares. Les acquisitions par des entreprises étrangères sont toujours très limitées.

4.2. Le contexte de la mise en place du PMN

La restructuration de l'industrie, menée depuis 1980, n'a touché que les aspects financiers des entreprises. Les aspects relevant du découpage physique et sectoriel de l'industrie, du statut de la propriété et de la gestion micro-économique ont toujours buté sur les pesanteurs du passé. Comment fallait-il accorder l'autonomie aux entreprises, ouvrir leur capital à la participation privée nationale et étrangère, les privatiser totalement, traiter leur endettement antérieur... ? Autant de questions qui n'ont pas été réglées à temps et qui ne le sont pas complètement à l'heure actuelle.

Les entreprises font face à des difficultés plus structurelles que l'aspect financier ne peut expliquer. Il en est plutôt une manifestation et non une cause. La régression, voire le démantèlement, du secteur industriel s'explique fondamentalement par des facteurs structurels (sureffectifs, injonctions de l'administration, vieillissement des équipements, réflexes rentiers) qui ont fait que ce dernier n'a pas pu résister à l'ouverture brutale au commerce extérieur. Les facteurs structurels en question relèvent aussi bien de l'expérience des années soixante-dix que celle d'une tentative avortée d'auto ajustement.¹²

¹²Y. Benabdallah : " "La réforme économique en Algérie : entre rente et production" In revue

La mondialisation (accord d'association et adhésion à l'OMC) génère de nouveaux défis pour les entreprises algériennes qui devront affronter une concurrence de plus en plus vive sur un marché domestique, protégé jusqu'ici, et sur les marchés extérieurs. La mise à niveau a pour but ultime d'améliorer la capacité concurrentielle des entreprises pour sauvegarder des parts sur le premier et conquérir d'autres sur les seconds. Seront-elles en mesure de profiter plus que leurs concurrentes étrangères du démantèlement tarifaire ? En effet, la baisse des prix des inputs importés (matières premières et demi-produits) induite par l'accord d'association pourrait renforcer leur capacité concurrentielle sachant que leurs concurrentes étrangères continueront à faire face à des tarifs plus importants sur les produits finis durant la période de transition tarifaire.

Un grand nombre de PME seront exposées aux effets négatifs du démantèlement tarifaire du fait de leur petite taille et de leur caractère familial : elles n'ont ni la technologie, ni l'organisation ni la qualité des produits étrangers concurrents. Les PME privées souffrent de pesanteurs sociologiques qui font qu'elles éprouvent du mal à sortir du giron familial qui se caractérise par la concentration au niveau d'une même personne des fonctions de chef d'entreprise, de patron et de chef de famille.

Ce contexte, brièvement rappelé, est le point de départ de la mise à niveau dont l'objectif est de transformer l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise. L'idée de mise à niveau est relativement ancienne dans l'esprit des pouvoirs publics. Elle fait son apparition 02 années seulement après les textes sur l'autonomie des entreprises en 1988. Ce timing laisse présager à première vue que la mise à niveau est un instrument de transition devant permettre aux entreprises de passer d'une situation dans laquelle elles étaient gérées administrativement (pour les entreprises publiques) et dans laquelle le marché domestique était garanti à une situation où elles devaient reconquérir en permanence leurs positions concurrentielles. Il est important de rappeler que l'idée de mise à niveau est antérieure au PAS.¹³ Après des débats durant l'année 1990, une requête officielle est engagée auprès de l'ONUDI dès 1991. Ce n'est qu'en date du 06/04/1998 que l'idée est adoptée lors conseil du gouvernement. Ce programme se donnait un délai de 05 années pour développer un environnement d'appui favorable à la restructuration des entreprises, à la mise à niveau des entreprises et à la privatisation. La mise à niveau ne commence à devenir une réalité qu'en 2002. Le timing réel a bouleversé

Monde arabe n° 166, Maghreb Machreck oct./déc. 1999

¹³L'Algérie a négocié 04 arrangements avec le FMI dont 03 de type stand by (1989/90, 1990/91 et 1994/95) et un de moyen terme (1995/1998)

la logique séquentielle réformes/ouverture. Ce n'est qu'après avoir ouvert assez brutalement son économie que l'Algérie en vient à la mise à niveau. En effet, la réforme tarifaire, intervenue avant la signature de l'accord d'association, faisait de l'économie algérienne l'économie la plus ouverte de la rive sud si l'on exclut Israël et la Turquie¹⁴ alors même qu'elle a été l'un des derniers pays à signer un accord d'association avec l'UE.

La mise à niveau ne peut se limiter aux seuls aspects internes à l'entreprise (équipement, formation et management) sachant que les réformes se présentent en un package où tous les éléments sont inter agissants. L'environnement de l'entreprise est essentiel. L'information en général, le marché du travail, la formation professionnelle, les possibilités de financement, les marchés d'exportation sont autant d'éléments dont dépendent la croissance et le développement de la PME. La politique de mise à niveau doit aider ces entreprises à maîtriser l'ensemble de ces éléments. Les institutions de l'Etat doivent fonctionner comme un soutien aux transformations visées par la mise à niveau et non comme un obstacle. Il s'agit d'une mise à niveau de l'entreprise mais aussi de son environnement économique, législatif, financier, réglementaire et social.

La mise à niveau est par conséquent une politique transversale. Elle met à contribution les entreprises ainsi que plusieurs institutions de l'Etat qui doivent privilégier la concertation avec les autres organisations syndicales, patronales, chambre de commerce, syndicat d'initiative etc. La mise à niveau a donc tous les attributs de la transition. Dans le cas de l'Algérie, la caractéristique essentielle de cette transition est le passage d'une économie dominée par la rente pétrolière à une économie plus diversifiée.

On retrouve largement les traits essentiels de ces principes généraux dans les trois programmes de mise à niveau dont deux déjà mis en œuvre : i) le programme piloté par le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration (MIR), ii) le programme dit EDPME mis en œuvre conjointement par le Ministère de la PME et de l'Artisanat sous assistance de Euro développement, unité de gestion des programmes (UGP) de l'UE et enfin iii) le programme national, arrêté depuis 2003 mais qui tarde à être mis en œuvre

Le MIR ouvre son programme aux entreprises publiques et privées. Les aspects matériels et immatériels se mêlent dans les actions du programme. Le développement des capacités productives, la compétitivité/prix et l'amélioration de la qualité sont liés à l'acquisition d'équipements et de nouvelles technologies. Les

¹⁴Y. Benabdallah : L'Algérie dans la perspective de l'accord d'association avec l'Union européenne', in Revue du CREAD n°75, quatrième trimestre 2006.

résultats attendus concernent i) la modernisation des équipements, ii) l'amélioration des systèmes d'organisation, de gestion et de production, iii) la formation et perfectionnement,) iv la qualité (certification), le marketing et la recherche de marchés.

Pour le programme EDPME, “ la mise à niveau 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'entrepreneur, des méthodes de management dynamiques et innovantes”¹⁵. Ce programme ne s'intéresse qu'aux entreprises privées et qu'aux aspects immatériels de la mise à niveau. Il se donne pour objectifs de :

- Une amélioration des capacités de 3000 PME privées pour leur permettre de s'adapter aux exigences de l'économie de marché à travers 80 projets pilotes et 75 projets conjoints ou institutionnels de formation et d'expertises conseils :
- Une amélioration de l'accès à l'information professionnelle des chefs d'entreprise et des opérateurs économiques publics et privés à travers 25 projets ;
- Une meilleure satisfaction des besoins financiers des PME par l'appui à la création de 14 sociétés financières spécialisées ;
- Une amélioration de l'environnement entrepreneurial (appui aux institutions et organismes directement concerné par le secteur de la PME).

Le programme national de mise à niveau¹⁶, prévu pour 2003 et devant couvrir une période de 10 années, n'a toujours pas démarré. A la différence des autres programmes, celui-ci cible les entreprises privées dont la taille varie entre 5 et 20 employés. Le programme cible 1 000 PME constituant un important potentiel de croissance.

Table 13. Taille des PME - Source : Ministère de la PME (chiffres de la CNAS 2002)

Tranches	Nombre d'entreprises	% du total	Nombre de salariés	En % du total
01 à 09 salariés	177 733	94,25	340 646	46,60
10 à 19 salariés	6 020	03,19	79 857	10,92
20 à 49 salariés	3 409	01,81	99 728	13,64
50 à 250 salariés	1 402	00,75	210 851	28,84
TOTAL	188 564	100,00	731 082	100,00

¹⁵Note sur le Concept de Mise à Niveau – Adaptation au cas algérien – EDPme 2003

¹⁶Ministère de la PME et de l'Artisanat : Programme de mise à niveau MPEA- Etude faisabilité, oct.2003

La priorité est donnée aux entreprises de cette taille en raison :

- De leur poids dans l'emploi (plus de 57%) ;
- De leur non-prise en charge par les autres programmes de mise à niveau ;
- De leur grande vulnérabilité à l'ouverture accrue sur l'extérieur (démantèlement tarifaire). Elles sont exposées à la faillite sachant qu'elles n'ont ni la technologie, ni l'organisation ni la qualité des produits étrangers concurrents.

Contrairement au premier programme piloté par EDPME qui ne s'intéressait qu'aux investissements immatériels, le programme national inscrit dans ses objectifs "la modernisation des équipements et des machines" et "le développement des systèmes de production". Deux autres objectifs font une apparition explicite dans ce programme : i) la priorité donnée aux entreprises à fort potentiel d'exportation et ii) l'encouragement du développement de partenariat avec des entreprises étrangères.

L'argument essentiel concernant les entreprises de cette taille est bien le mode de leur gestion. Le programme a bien conscience qu'elles appartiennent essentiellement au secteur privé et qu'une partie de leurs activités relève de l'économie informelle. Leur mise à niveau vise leur transition d'un mode de gestion patrimonialiste vers un mode qui les ouvre sur la concurrence et le progrès. Ce programme est dans sa philosophie très semblable aux autres. Les objectifs et les axes directeurs sont les mêmes. Il aurait gagné à mettre d'avantage en valeur les spécificités de la catégorie des entreprises choisies. Il faut remarquer d'ailleurs que cette catégorie d'entreprises est trop vaste pour recevoir un programme homogène. On y trouve les entreprises qui fonctionnent avec de la main d'œuvre familiale et dont l'activité se fait essentiellement dans l'informel et des entreprises avec un potentiel de modernisation très important.

4.3. Les critères d'éligibilité des entreprises au PMN

4.3.1. Le programme du MIR

Le PMN est assez sélectif. Il ne concerne que les entreprises dites viables et performantes. Le MIR établit une nette différence entre l'assainissement financier ou de sauvetage des entreprises en difficulté et la mise à niveau. Les entreprises publiques et privées bénéficiaires du programme du MIR doivent répondre aux critères d'éligibilité suivants :

- Être de droit algérien
- Appartenir au secteur productif industriel ou fournisseur de services liés à

l'industrie ;

- Être immatriculées au registre de commerce et disposer de l'identifiant fiscal ;
- Avoir au moins trois années d'activité ;
- Employer au minimum 20 salariés à titre permanent ;
- Présenter actif net positif égal au moins capital social ;
- Un résultat d'exploitation positif

Les entreprises éligibles aux aides du Fonds pouvaient recevoir :

- 70% du coût de l'étude de diagnostic stratégique global dans la limite de 1,5 million DA (208 000 US.\$) ;

- 50% du montant des investissements immatériels et,

- 15% du montant des investissements matériels financés sur fonds propres ou 10% du montant des investissements matériels financés sur crédits bancaires. L'aide financière est plafonnée à 20 millions de DA (278 000US.\$) pour cette catégorie d'investissements.

Les aides financières sont accordées sous forme de remboursement après présentation de pièces justificatives des dépenses engagées par les entreprises au titre de la réalisation du plan de mise à niveau. Le déblocage des aides intervient dès l'approbation du dossier pour l'aide financière relative à l'étude de diagnostic avec formulation de plan de mise à niveau en trois tranches pour les aides financières relatives aux investissements selon les taux suivants : i) une première tranche après la réalisation d'au moins 30% du montant total des investissements ; ii) une deuxième tranche après la réalisation d'au moins 60% du montant des investissements et iii) le solde après réalisation intégrale du plan de mise à niveau.¹⁷

4.3.2. Le programme EDPME

Il distingue trois types d'entreprises :

- Les PME/PMI dites en « situation d'anticipation et/ou de compétitivité ». Ce type d'entreprise se caractérise par une situation financière saine et cherche à accroître ses parts de marchés, nouer des partenariats et pénétrer des marchés d'exportations. Les entreprises de cette catégorie ont davantage besoin d'une mise à niveau qui privilégie le management stratégique ;

- Les PME/PMI en « situation de croissance ». Malgré la bonne situation financière, ce type d'entreprise souffre de sous-capitalisation. La mise à niveau

¹⁷Les modalités de mise en oeuvre et l'exécution des actions bénéficiant des aides du Fonds de promotion de la compétitivité industrielle, les droits et obligations, le montant des aides accordées ainsi que les modalités de leur déblocage sont définies dans le cadre d'une convention établie entre l'entreprise bénéficiaire et le ministère de l'industrie.

consisterait alors en un changement des structures de fonctionnement et du mode de gestion. C'est cette catégorie qui est la cible privilégiée de la mise à niveau ;

- Les PME/PMI en « situation de passivité et de survie ». Les entreprises concernées sont en général de petite taille voire très petites. On la retrouve dans les activités à faible valeur ajoutée du fait de la faiblesse de son degré capitalistique. Elle est par ailleurs de type familial, manque de vision stratégique et a peu recours au financement bancaire.

Pour être éligibles à ce programme, les entreprises doivent justifier :

- leur appartenance au secteur manufacturier,
- d'au moins trois ans d'exercice,
- d'un effectif d'au moins 20 salariés permanents¹⁸,
- d'attestations d'identification fiscale, d'immatriculation au registre du Commerce et d'affiliation à la CNAS.

S'agissant de ce dernier critère on notera que le nombre de PME privées déclarées auprès de la CNAS fin 2005 s'élève à 245 842, dont 87 400 relèvent du secteur manufacturier. Les entreprises du secteur privé dont la taille est supérieure à 20 salariés et exerçant dans le secteur manufacturier sont au nombre de 2500.

4.4. Les phases de mise en œuvre des Programmes de Mise à Niveau

Les programmes mis en œuvre sont similaires dans leurs articulation et leurs progressivité. Nous commençons par détailler le contenu du programme MIR, avant d'examiner les étapes du programme EDPME.

4.4.1. Le programme du MIR

Le PMN piloté par le MIR se déroule en trois phases : le diagnostic stratégique global, la formulation du plan de mise à niveau et l'exécution et le suivi du PMN.

La première phase concerne différents aspects (externes et internes) :

- Une analyse de l'environnement dans lequel opère l'entreprise (analyse des sources externes de compétitivité), de son marché et de sa position concurrentielle ;
- Une analyse approfondie et globale des différentes fonctions internes comportant une évaluation objective des compétences et des performances de l'entreprise

¹⁸Dans la réalité, le PMN de EDPME s'est élargi aux entreprises de plus de 10 employés (Cf. bilan infra)

(diagnostics des produits/marchés et du positionnement stratégique, de la situation financière des compétences techniques et managériales, de la qualité ...).

Durant la seconde phase, l'entreprise est en mesure avec l'appui du MIR de définir les mesures et les actions prioritaires (matérielles et immatérielles) avec comme objectif d'améliorer sa compétitive-prix, la qualité de ses produits, sa capacité d'innover et de maîtrise de l'évolution des marchés.

Ces mesures et ces actions comprennent tous les aspects concourant à une amélioration de la compétitivité de l'entreprise, notamment en matière de ressources humaines, d'organisation, de savoir-faire, de démarche qualité, d'études et de prospection en relation avec l'objet visé. Elles sont matérielles et immatérielles.

Les actions matérielles consistent dans :

- Le renouvellement des équipements visant une amélioration technologique ;
- L'acquisition d'équipements et d'outils de production modernes concourant au développement de la production, de la productivité et de la qualité des produits et de leur emballage,
- L'acquisition d'équipements permettant l'équilibrage des chaînes de production et l'optimisation du taux d'utilisation des équipements existants ;
- L'acquisition de matériels informatiques ;
- L'acquisition de matériels de laboratoire.

Les actions immatérielles consistent dans :

- L'assistance technique relative aux procédures d'organisation, de production, de distribution et de contrôle.
- Les formations liées à la consolidation des métiers de l'entreprise
- Le recyclage et les séminaires d'information ciblés au profit des gestionnaires administratifs et techniques ;
- La définition des mesures et des actions susceptibles d'améliorer la protection de l'environnement ;
- Les études de marché ou les autres études particulières ;
- L'acquisition de logiciels ;
- La mise en place de système qualité dans l'entreprise, et l'accompagnement pour la certification ;
- Les actions liées à la normalisation, à la recherche et développement et à l'innovation,

La dernière phase du processus est naturellement la mise en œuvre des actions matérielles et immatérielles requises par la mise à niveau et le suivi de leur exécution.

4.4.2. Le programme EDPME

Il comprend trois volets concernant l'entreprise et son environnement :

Le premier volet concerne l'appui direct aux PME. Il s'agit de diagnostiquer la situation des entreprises avant de les soumettre aux actions de mise à niveau. Les entreprises sont assistées dans leurs multiples démarches pour obtenir des crédits pour financer leurs investissements. Des actions de formation, d'information et de recherche de partenariat sont couvertes par ce volet. Les entreprises sont assistées dans la formulation dans leur business plan. Pour bénéficier de ce volet du programme, les entreprises doivent avoir une taille de 10 à 250 salariés et être en règle sur le plan administratif (existence fiscal, 3 bilans...) et appartenir au secteur manufacturier, des matériaux de construction et de l'artisanat.

Le deuxième volet concerne les institutions financières qui interviennent dans le champ des PME. Il est censé apporter des appuis sous forme d'expertise, de conseil de formation et de mise en place de nouveaux instruments de crédits (Leasing, capital risque, capital investissement). Un fonds de garantie est explicitement visé le programme afin d'aider à la réussite du programme.

Le troisième et dernier volet concerne le soutien et l'appui aux structures intermédiaires publiques et privées (Chambres de commerce, les bourses de sous-traitance et de partenariat, les institutions de formation). Il s'agit de renforcer les capacités des associations professionnelles et patronales intervenant dans la vie de l'entreprise. C'est une action qui vise à améliorer l'environnement institutionnel de l'entreprise.

4.5. Une appréciation des résultats des PMN

Il s'agit d'apprécier la mise à niveau au vu de ses résultats. Il n'y a malheureusement aucun critère quantitatif ayant trait à la compétitivité des entreprises qui soit utilisé pour faire une telle appréciation. Les deux PMN considèrent qu'une entreprise est mise à niveau à partir du moment qu'elle a réalisé les trois actions immatérielles et plus.

Le bilan établi par le MIR considère qu'une entreprise est mise à niveau « lorsque le processus devient irréversible c'est-à-dire au moment où les dirigeants et le personnel de l'entreprise deviennent les acteurs convaincus du changement car ils auront intégré la culture et les principes du management moderne ».

Aucune étude concernant les aspects quantitatifs (indicateurs de performances)

n'est disponible à ce jour en Algérie. Aucune étude sur les aspects qualitatifs ne l'est non plus. Les notes du MIR font simplement état de témoignages concernant l'amélioration de l'organisation et des mentalités du personnel, de la productivité et des capacités de production, de la qualité des produits, de la hausse du chiffre d'affaires et de la création de nouveaux postes de travail.

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 entreprises industrielles publiques et privées.

Table 14. Bilan de la mise à niveau – phase diagnostic (décembre2006)

Demandes des entreprises	Total	Entreprises Publiques	Entreprises Privées	Observations
Reçues	406	235	171	
Traitées	401	232	169	
Retenues	290	155	135	
Rejetées	111	77	34	Entreprises déstructurées ou relevant de secteurs non industriels

Source : Ministère de l'Industrie et de la Restructuration

La phase diagnostic a concerné 290 entreprises sur 406 ayant fait la demande. 155 entreprises sont du secteur public et 135 du secteur privé. 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 retenues pour la phase diagnostic et 34% des demandes reçues.

Table 15. Bilan mise à niveau - Phase PMN- décembre 2006

Situation des dossiers	Total	Entreprises Publiques	Entreprises Privées	Observations
Soumis	143	89	54	
Traitées	141	88	53	137 retenus pour l'aide du Fonds, 3 rejettés et 1 ajourné
Entreprises Bénéficiaires	137	85	52	dont 117 entreprises (1) retenues pour bénéficier des aides au titre de l'étude de diagnostic et de la réalisation du PMN, et 20 entreprises bénéficient d'une aide limitée à l'étude de diagnostic.

Source : Ministère de l'Industrie et de la Restructuration

Le taux d'abandon est de 60% pour les entreprises privées contre 43% pour les entreprises publiques. L'importance de l'abandon, aussi bien par les entreprises publiques que privées, renvoie directement au système de financement et au système de garantie qui ne sont pas efficents. La proportion des entreprises qui renoncent à la mise à niveau est cependant nettement plus forte pour les entreprises privées ; cela est probablement dû au fait qu'une partie de leurs activités sont réalisées dans l'informel. En effet, le système bancaire n'évince plus le secteur privé qui obtient un peu plus des crédits distribués¹⁹.

Selon le vice-président du Forum des chefs d'entreprise²⁰, le bilan de mise à niveau conduit par le MIR est médiocre. A la mi 2005, seules 19 PME ont atteint un taux de réalisation ne dépassant pas 30%. Neuf autres sont en dessous de la barre des 10%.

La troisième phase du processus concerne la mise en œuvre des actions matérielles et immatérielles requises par la mise à niveau et le suivi de leur exécution.

¹⁹Banque d'Algérie : Rapports annuels 2005 et 2006.

²⁰Liberté – quotidien national- du 30 /08 /2005

Table 16. Ventilation des aides par rubrique et branche

Branche d'activité	Nombre	Effectif	Montant des investissements de MAN éligibles	Aide en MDA			Investissement moyen/agent en KDA
				Immatériel	Matériel	Total	
DCP	22	4 228	1 864	141	264	405	441
DIA	35	6 596	4 748	403	269	672	720
DIM	6	1 274	479	45	47	92	376
DMC	14	3 396	568	45	134	179	167
ISMEE	31	14068	6678	644	453	1 097	475
MINES	1	610	42	2	19	21	68
SERVICES	8	7 435	1366	100	100	200	184
TOTAL	117	37 607	15 745	1 379	1 286	2 665	419

Source : Ministère de l'Industrie et de la Restructuration

DCP : Chimie / Pharmacie et papier ; DIM : Textile et cuirs ; DIA : Agroalimentaire ;

DMC : Matériaux de construction et bois ; ISMMEE : Sidérurgie, métallurgie, mécanique, métallique, électrique et électronique ;

SERVICES : uniquement les services liés à l'industrie

Les chiffres précédents ne permettent pas de se faire une idée sur la nature des actions matérielles et immatérielles engagées par le PMN. La seule évaluation possible à ce stade est type administratif. Elle consiste à connaître la hauteur des enveloppes et le nombre d'entreprise bénéficiaires.

Le montant total de l'aide du Fonds de promotion de la compétitivité industrielle réservée 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 de la réalisation du PMN, soit en moyenne une aide de 22,77 millions de DA/Entreprise (316000 US.\$). Les entreprises publiques ont bénéficié en moyenne de 20 millions de DA (28000 US.\$) contre 15 (208000 US.\$) pour les entreprises privées. Remarquons que les aides au titre des actions matérielles absorbent 78% de cette enveloppe ;

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

Le programme EDPME

Ce programme ne s'intéresse qu'au secteur privé et qu'aux aspects immatériels de la mise à niveau. Il s'inscrit en conséquence dans le paradigme de la banque mondiale et du FMI qui fait reposer la croissance économique sur le secteur privé, l'Etat n'intervenant que pour améliorer l'environnement et la gouvernance.

Depuis septembre 2002 un certain nombre d'entreprises algériennes ont décidé de s'inscrire au Programme d'appui proposé par Euro Développement. Au début d'avril 2006, 716 entreprises étaient rentrées en relation avec EDPME, soit un peu moins de 24% de l'objectif qui consistait à mettre à niveau 3000 entreprises.²¹ Le bilan de EDPME donne les résultats suivants :

- 412 en phase de pré-diagnostic,
- 430 en phase de diagnostics,
- 247 en phase de diagnostics couplés à des actions de mise à niveau,
- 638 en actions de mise à niveau proprement dites,
- 95 suivent des formations,
- 22 suivent d'autres actions telles qu'études et enquêtes.

Il est difficile de se faire une idée précise à partir des statistiques présentées dans le bilan. Il s'agit du nombre d'actions concernant les 3 volets, c'est-à-dire l'ensemble des actions menées au profit des entreprises, de leur environnement et de leur financement. On peut remarquer cependant que :

- Le nombre moyen d'actions par entreprise est de 2 et demi, un niveau inférieur au seuil de 3, considéré comme un point de non-retour dans le PMN ;
- **256 PME (35,8 %) ont abandonné après le diagnostic ou le pré diagnostic.**²²

Sur 530 entreprises, EDPME avance que 26% sont au stade du pré diagnostic, 12% dans la phase de diagnostic et 62% dans celle de la mise à niveau. Dans cette dernière phase, 50% des entreprises sont au stade de la première action, 24% au niveau de la deuxième et seulement 16% au stade de la quatrième action.

²¹Les chiffres utilisés sont extraits du rapport EDPME : Programme d'appui au développement des PME en Algérie, juin 2006

²²Euro Développement PME : « Programme d'appui aux petites et moyennes entreprises en Algérie, présentation des résultats arrêtés au 31 mars 2006. www.edpme.org

Table 17. Répartition des actions en %

Actions	%
Finances	17
Ressources humaines	6
Stratégies	9
Organisation	23
Production	15
Coût de production	9
Marketing	9
Qualité	12
Total	100

La répartition en action est fidèle à la philosophie générale du PMN de EDPME qui privilégie les aspects de management et de l'environnement de l'entreprise. L'intérêt porté à la production et au coût de production est assez faible par rapport au total des actions engagées.

Concernant le financement, EDPME assiste les PME qui entrent dans le PMN par l'élaboration d'une étude technico-économique afin d'introduire un dossier de garantie de crédit d'investissement ou d'exploitation. L'apport de la Commission Européenne dans la couverture des garanties est de 20 millions d'euros. Cette enveloppe alimente le Fonds de garantie (FGAR, cf. infra). A la fin 2006, 41 PME ont bénéficié sous forme de couverture de garantie, soit de l'équivalent de 9,66% du FGAR/MEDA.

L'attractivité du programme a été faible. Aucune étude quantitative concernant les performances des entreprises entrées dans la mise à niveau ne permet d'établir des conclusions. EDPME a mené 3 enquêtes (2004, 2005 et 2006) qui ont pris plus la forme d'enquête d'opinion. Les résultats de la dernière enquête permettent selon EDPME d'avancer que :

Certaines entreprises considèrent que le programme de mise à niveau proposé par EDPME ne satisfait pas leurs principales attentes ; ces entreprises donnent la priorité à la technologie et à la production, à la modernisation du matériel et des équipements et relèguent au second plan les aspects d'organisation, de stratégie, de gestion des ressources humaines et de gestion financière. Les aspects immatériels ne sont entrevus que dans une seconde étape ;

Les anciennes entreprises adhèrent mieux au PMN de EDPME car elles ont réalisé leurs investissements et ont une meilleure situation financière. Elles orientent leurs préférences vers le management, l'organisation et le marketing ;

Enfin toutes les entreprises déclarent avoir des difficultés à se mettre à niveau pour des raisons de coût, de qualification de la main d'œuvre et des délais de mise en œuvre.

Modification de l'environnement des affaires

Les résultats obtenus par les deux premiers programmes de mise à niveau sont insuffisants au regard des objectifs qu'ils se sont fixés. Le troisième programme est à sa quatrième année de retard. La mise à niveau met l'entreprise dans une situation d'investissement qui dépend du climat général des affaires. La formation brute de capital fixe n'arrive pas à franchir le cap des 28% malgré les disponibilités d'épargne dont le taux a franchi 45% depuis quelques années et atteint près de 54% en 2006.

L'environnement des entreprises industrielles privées n'est pas propice au renforcement de leur compétitivité sur les marchés nationaux, régionaux et mondiaux. Les insuffisances et les contraintes sont plus ou moins sévères au niveau des domaines suivants :

- L'accès au crédit bancaire reste difficile ;
- De nombreux problèmes relatifs au domaine foncier industriel existent ;
- La fiscalité est peu incitative ;
- Evasion vers l'économie informelle et concurrence déloyale ;
- Lourdeur et lenteur des formalités administratives ;
- Insuffisance du système d'informations ;

A ces contraintes, viennent s'ajouter d'autres. L'enquête de EDPME note :

- Un émettement des associations patronales et professionnelles ne donnant pas aux PME l'occasion de parler d'une seule voix ;
- La faiblesse des services d'appui de ces associations ;
- Les Insuffisances et les lacunes des services rendus par les autres structures d'appui (Chambres de Commerce et d'Industrie, Bourses de sous-traitance et centres techniques d'appui) ;
- La faiblesse du système de formation continue et des cabinets de conseil et autres instituts de formation.
- L'évaluation du climat des affaires réalisée périodiquement par la Banque mondiale²³ (doing business) hiérarchise ces contraintes par degré de sévérité. Par

²³Selon le rapport de la Banque Mondiale, le Doing Business, l'Algérie se classe à la 123ème position (sur 155) en 2005. Une protestation officielle concernant les bases de données utilisées a eu pour effet d'améliorer légèrement ce classement ; le rapport pour 2006 reclasse l'Algérie à la 116ème position.

ordre décroissant, l'accès au crédit, l'acquisition d'un terrain, la concurrence déloyale de l'économie informelle et la fiscalité arrivent en tête.

L'accès au financement : un écueil important.

La faible efficacité du système bancaire et financier algérien est probablement l'un des facteurs les plus importants expliquant la faiblesse de l'investissement. C'est aussi un élément essentiel pour comprendre pourquoi la santé macroéconomique de la nation n'arrive pas encore à influencer décisivement l'économie réelle. Le fonctionnement bancaire et financier est le chaînon bloquant qui durcit la contrainte financière des entreprises alors même que la contrainte financière au niveau macroéconomique est très lâche. La liquidité bancaire s'est fortement accrue sous l'influence des revenus pétroliers des entreprises du secteur des hydrocarbures, de la fiscalité pétrolière et des mesures d'assainissement des portefeuilles non performants que les banques détenaient sur les entreprises publiques.

Les banques publiques et privées se distinguent par une forte aversion pour le risque²⁴. Elles observent un ratio de solvabilité supérieur à la norme prudentielle de 8%. Ce ratio est de 12% pour les Banques publiques et de 23,7% pour les banques privées.²⁵ L'excédent de ressources met en évidence la marge dont disposent les banques pour augmenter le crédit aux entreprises.

La difficulté d'accès au crédit reste ainsi la principale contrainte à laquelle font face les PME qu'elles soient privées ou publiques. L'effet d'éviction frappe les petites et les nouvelles entreprises du fait de l'importance de la garantie demandée (150% du montant du prêt).²⁶

Le recours au financement externe (bancaire et autres) n'intervient qu'à raison de 25% dans l'exploitation et à 30% dans l'investissement. La faiblesse de ces taux révèle celle de la bancarisation et de l'intermédiation. Il faut quatre mois en moyenne pour connaître le sort d'une demande d'un crédit d'exploitation et près de six mois pour un crédit d'investissement.²⁷

Les entreprises candidates à la mise à niveau font face à la même contrainte de

²⁴La profondeur financière (ratio entre le crédit au secteur privé et le PIB) en Algérie ne dépasse pas 12% en Algérie contre 140% en Chine et 100% pour la Corée et la Thaïlande. Ce taux est de 40% dans les pays émergents de l'Europe. Le ratio crédit intérieur/PIB (autre manière d'apprécier la profondeur financière) est de 23% seulement en Algérie contre 80% pour le Maroc et 65% pour la Tunisie.

²⁵Banque d'Algérie : rapport annuel, oct. 2006

²⁶A. Keramane et Y. Benabdallah : « Questions de politique monétaire et financière » in PROFIL PAYS ALGERIE étude pour le Femise, janvier 2006

²⁷Y. Benabdallah (sous direction) : 'Etude sur la qualité de la relation Banque/Entreprises', CREAD, Alger 2003

financement. Elles sont soumises aux mêmes contraintes de délai et de traitement qui dissuadent parfois les opérateurs de poursuivre le processus.

Dans le domaine de la garantie, on ne dispose au niveau national que de deux entités : le Fonds de Garantie (FGAR) et la Caisse de Garantie des Crédits d'Investissement des PME (CGCI). On peut noter l'adoption d'une loi sur le capital investissement par le gouvernement (août 2005). Ces réalisations et dispositions sont bien en deçà de l'objectif de création de 14 sociétés financières spécialisées prévues initialement.

Le FGAR a été créé en 2002 avec un capital de 1,01 milliards DA. Il appuie les investissements dans le cadre de deux dispositifs. Il intervient au niveau de la création, de l'extension, du renouvellement des équipements et dans la prise de participation. Son action se limite strictement aux entreprises manufacturières²⁸. La priorité est accordée aux PME qui : i) s'installent dans les segments à haute valeur ajoutée, ii) réalisent de la substitution d'importation et iii) développent des capacités d'exportations et d'innovation.

La garantie apportée par le FGAR varie de 50% à 80% de la perte nette. Le montant de la garantie par entreprise varie, quant à lui, de 4 millions DA à 25 millions DA.

Depuis sa création jusqu'à la fin de l'année 2006, 191 garanties ont été accordées, dont 74 sur le FGAR/MEDA, c'est-à-dire sur l'apport de la commission européenne. Le montant des crédits accordés s'élève à 4,75 milliards de DA dont plus de 60% sont assurés sur les fonds MEDA.

²⁸FGAR : www.Fgar.dz

Table 18. Situation du Fonds de garantie au 30/06/ 2006 (en Dinars)

Type de garantie	FGAR	FGAR MEDA	TOTAL
Nombre des garanties accordées	117	74	191
Coût total des projets	8 150 952 035	10 349 838 907	18 500 790 942
Montant des crédits sollicités	4 573 674 886	6 230 299 499	10 803 974 385
Taux moyen de financement sollicité	56 %	60%	58%
Montant des garanties accordées	1 865 073 178	2 886 029 478	4 751 102 655
Taux moyen de garantie accordée	41%	46%	44%
Montant moyen de la garantie	15 940 796	39 000 398	24 874 883
Nombre d'emplois à créer	3 511	5 822	9 333
Garantie par emploi *	531 209	495 711	509 065

Source : Ministère de la PME et de l'Artisanat
 « Bulletin d'information1er semestre 2007 »

Le taux moyen de garantie défini comme le ratio montant des garanties par rapport au montant des crédits sollicités est de 44%. Comme on pouvait s'y attendre, l'industrie est la grande bénéficiaire des garanties du FGAR : 73% des projets garantis, 78% des sommes débloquées et 74% des emplois créés.

La CGCI, créée en 2004 (décret présidentiel du 28/04), n'est opérationnelle que depuis le second semestre 2006. Elle a la forme de SPA²⁹ avec un capital social de 20 milliards. La caisse peut couvrir jusqu'à 80% du coût du projet dans le cas d'une création et 60% dans le cas d'une extension (mise à niveau). A fin 2006, seuls 7 dossiers ont été traités par la CGCI.

Il est clair que l'offre de garantie est bien insuffisante au regard de la demande. L'objectif est de créer 20000 PME par an d'ici à 2009 auquel il faut ajouter les projets d'extension et de mise à niveau. A titre de comparaison, un pays comme la Malaisie dispose de 12 Fonds de garantie pour une population de 60 000 PME seulement.

²⁹Son capital social est détenu à fauteur de 60% par le Trésor public, les autres 40% se répartissent entre les 06 banques publiques.

L'environnement institutionnel

D'autres difficultés financières ne relevant pas du système bancaire méritent d'être soulignées :

- Les modalités de fonctionnement du Fonds de la promotion et de la compétitivité industrielle (FPCI) se sont avérées lourdes et contraignantes du point de vue du traitement des dossiers car les décisions d'éligibilité et d'octroi des aides relèvent de la compétence d'un comité interministériel, le Comité National de la Compétitivité Industrielle³⁰, qui est composé de 9 départements ministériels. L'entreprise retenue pour bénéficier des aides du fonds doit au préalable effectuer les dépenses nécessaires avant de solliciter le paiement de l'aide du fonds. Cette procédure s'avère longue si l'on tient compte des délais encourus pour finaliser un plan de mise à niveau et pour accéder à un financement sur crédit bancaire ;

- Les entreprises publiques se mettent dans une position attentiste sachant qu'elles peuvent être touchées par la privatisation. Par ailleurs la détérioration de leur situation financière ou l'anticipation des difficultés de financement de leur mise à niveau les découragent à adhérer au processus de mise à niveau.

- On peut également noter le manque de relation entre les plans de restructuration et la mise à niveau. Les premiers se sont limités aux aspects financiers. De 1991 à 2003, les pouvoirs publics ont injecté plus de 4% du PIB en moyenne³¹ sans aucun résultat. Cette technique a consisté à effacer les découvertes des entreprises et à traiter leurs dettes non-performantes. N'ayant pas reçu d'argent frais pour renouveler et financer leurs investissements, les entreprises n'ont pu développer des capacités concurrentielles requises par l'ouverture. Les pouvoirs publics ont délibérément privilégié le traitement financier au traitement économique. Celui-ci aurait exigé plus de transparence pour traiter le problème des sureffectifs. La mise à niveau apparaît alors aujourd'hui comme une opération négligeable au regard de l'effort à consentir pour redresser un appareil industriel important mais en panne³². Dans la perspective du libre échange, avec l'Union Européenne et plus tard dans le cadre de l'OMC, on ne voit aucun signe important de reprise de l'industrie manufacturière.

Le partenariat entre le gouvernement et les syndicats patronaux ne semble pas avoir fonctionné. Dans le document portant « pacte national économique et

³⁰ institué par le décret N° 2000-192 du 16 Juillet 2000, ce comité a été installé le 15 Septembre 2001.

³¹ FMI : rapport 2004

³² Les statistiques de L'ONS estiment que le taux d'utilisation des capacités (TUC) est inférieur à 50%.

social »³³ , le Forum des chefs d'entreprises interpelle solennellement les pouvoirs publics : « le retard pris dans ce domaine est considérable ; l'Etat a, ici, un rôle crucial à jouer. Ne pas prendre ce problème à bras le corps, dès maintenant, risque de se traduire par un préjudice grave pour notre tissu productif, au cours des toutes prochaines années. Lorsque les difficultés seront avérées et que les entreprises commenceront à disparaître, que le marché national sera accaparé par les importations, il sera trop tard ». Le Forum propose un programme de mise à niveau plus ambitieux ; 6000 à 7000 entreprises sur le moyen terme. Compte tenu de l'aisance financière du pays, la couverture devra être assurée par des ressources nationales. C'est un programme spécial de 50 milliards de dinars (quelques 550 millions d'euros) qui est demandé aux pouvoirs publics.

D'autres syndicats patronaux ont réagi à la politique gouvernementale de la mise à niveau. La confédération algérienne du patronat (CAP) a signé un protocole d'accord avec l'unité de gestion des programmes d'appui aux PME de l'Union européenne. Ce programme a démarré une année après la signature de l'accord d'association. Seule une trentaine d'entreprises a pu être mobilisée sur les 1500 prévues. La confédération générale des entreprises algériennes (CGEA) a tout simplement boudé le programme gouvernemental au motif d'une mauvaise information.

Les politiques fiscale et tarifaire

La réforme, engagée en 1992, a permis d'aligner la loi fiscale algérienne, à travers les différentes lois de finances sur des systèmes en vigueur dans la plupart des pays par l'introduction de l'IRG, l'IBS et la TVA, comme éléments d'un système fiscal moderne, moins complexe et plus incitatif. Comparativement aux pays de la sous-région, l'Algérie a réduit en général le différentiel fiscal qui jouait en faveur de ses voisins ; ce qui lui permet de mieux se positionner du point de vue de la concurrence fiscale. L'Algérie n'est pas contrainte comme ses voisins ayant signé un accord d'association par la recherche de substitut fiscaux pour compenser les pertes budgétaires liées au démantèlement tarifaire. Les incitations suivantes méritent d'être signalées :

- L'introduction de la TVA avec trois (21%, 17% et 7%), puis réduction à deux taux seulement TVA (taux normal 17% et taux réduit à 7%) et élargissement de son champ d'application ;
- La suppression du versement forfaitaire ;
- La réduction taux TAP (professions libérales de 6,05% à 2,55% puis globalement de 2,55% à 2%).

³³Forum des chefs d'entreprises : « Le pacte national économique et social », Août 2005

L'effort fiscal entrepris en Algérie est important au regard de ce qui se pratique dans les pays du pourtour méditerranéen. En Tunisie, par exemple, le taux de l'IBS est de 30% alors que la TVA est concernée par des taux de 29% et 18%. L'impôt sur les sociétés est de 30% en Turquie. Les mêmes remarques sont à faire concernant le Maroc : le taux de base de la TVA est de 22% et l'impôt sur les sociétés de 28%.

Cet effort est cependant insuffisant car il n'arrive pas à infléchir à la baisse la fuite devant l'impôt à en juger par le développement du secteur informel qui, mesuré par le volume de l'emploi, varie, selon les évaluations, de 30 à 40%³⁴. Cette situation est sans doute compréhensible sachant le climat des affaires non assaini encore et les craintes liées au démantèlement tarifaire qui accentue la concurrence pour une majorité d'entreprises privées qui préfèrent se réfugier dans les activités à cycle court et peu demandeuses de capital.

Par ailleurs le poids de l'impôt qui pèse sur les entreprises (IRG et IBS) ne représente que 12% de la fiscalité hors hydrocarbure et une part négligeable dans les recettes de l'Etat. L'état des finances publiques de l'Algérie est en mesure de supporter un effort fiscal important sans contraindre les finances publiques qui resteront soutenables sachant que l'effet fiscal du démantèlement est largement compensé par la fiscalité des hydrocarbures qui restera très importante dans le moyen terme. Une forte réduction de la fiscalité aura un effet assez négligeable sur les finances publiques mais pourrait, en revanche, influencer fortement le comportement des entreprises grâce :

- D'une part, à une amélioration de la solvabilité bancaire des PME qui seront incitées à déclarer la totalité de leur chiffre d'affaire. Cela contribuera à augmenter leur surface financière à des fins d'acquisition des éléments matériels et immatériels pour renforcer leur position concurrentielle ;

- D'autre part, de lutter contre la contrefaçon pour protéger les entreprises qui souffrent de la concurrence déloyale et renforcer leur conviction s'inscrire dans la mise à niveau.

Sur le plan douanier, la structure tarifaire a été réduite à trois taux (5, 15 et 30%), à la veille de la signature de l'accord d'association avec l'Union européenne. En termes nominaux, ce démantèlement partiel a fait passer la moyenne simple

³⁴Y. BENABDALLAH ,R. BOUKLIA-HASSANE, F. TALAHITE : «Euromed Emploi», Etude comparée – L'impact du partenariat euro méditerranéen sur l'emploi dans 8 pays partenaires méditerranéens in Réseau euro-méditerranéen des droits de l'Homme (REMDH) Forum Syndical Euromed

non pondérée de 23.4% à 17.5 seulement. En termes pondérés, le taux de protection tombe à 11% seulement. Ce taux est encore plus bas si l'on tient compte des exonérations au titre des incitations à l'investissement. L'Algérie passe d'une situation très protégée à une situation de grande ouverture. En 2008, soit deux années après l'entrée en vigueur de l'accord au lieu de sept pour la Tunisie en 2003 et de trois pour le Maroc à la même date, le taux de droit moyen pondéré tombera de 11% à 7.4%³⁵, soit une baisse de près de 33%³⁶. Bien avant cette dernière baisse, l'indicateur de protection (Trade restrictiveness) du FMI a été ramené d'un maximum de 10 à 7 en 2001³⁷. Le niveau du tarif est notamment plus bas par rapport à ceux en vigueur dans certains pays engagés dans un processus d'intégration régionale. A titre d'exemple, le Mexique et le Chili continuent à appliquer des taux de 33 et 27% respectivement. A l'inverse, les pays du PECO ont opéré un démantèlement bien plus important que celui des PTM. Le processus d'élargissement a amorti pour ces pays les chocs de l'ouverture en apportant d'importants moyens financiers et une assistance technique consistante pour la mise à niveau.

Le foncier industriel

Le foncier industriel est l'un des obstacles majeurs dressés devant les entreprises cherchant à réaliser une extension ou désirant tout simplement obtenir un crédit bancaire y compris dans le cadre de la mise à niveau. Les banques algériennes montrent une aversion contre le risque et préfèrent les garanties (nantissement de matériel, gage)³⁸. Les garanties sont difficiles à prendre compte tenu de l'inexistence d'un système transparent de droit de propriété et de leur gestion (cadastre, titres de propriété, conservation foncière). Le manque de cadre adéquat fait, qu'en cas de contentieux, les procédures de la saisie demeure très longues : absences de titres de propriété, insuffisance de notaires, de huissiers pour l'exécution des décisions.

D'autres institutions de l'Etat devraient être impliquées pour fournir une information aussi exacte que possible sur la nature des activités, le revenu des personnes et des entreprises d'une part et l'instauration de la transparence commerciale grâce

³⁵Y. Benabdallah (sous direction), M.Y Boumghar et H. Zidouni :« Ouverture commerciale et compétitivité de l'économie :Un essai de mesure de l'impact des accords d'association sur les prix à la production et les prix à la consommation », Etude CREAD 2005.

³⁶Y. Benabdallah « L'Algérie dans la perspective de l'accord d'association avec l'Union européenne. », in Revue du CREAD n° 75, Alger 2007

³⁷FMI : rapport Algérie 2001

³⁸Les créances non performantes détenues sur le secteur privé représentent 44% des crédits bancaires alloués à ce secteur, soit le déplacement du risque d'engagement du secteur public vers le secteur privé.

à la généralisation de l'emploi de la facture et des moyens de paiements modernes d'autre part. Une plus grande bancarisation de l'économie facilitera le contrôle ex post des revenus et l'efficacité des l'administration fiscale ; enfin, améliorer l'attractivité du secteur formel en facilitant l'accès aux services et au financement. Ce dernier aspect est extrêmement important. De meilleures possibilités de financement peuvent décider des entreprises informelles à rejoindre le secteur formel. Elles pourront couvrir un investissement plus important, acquérir des technologies plus performantes, améliorer le management et réunir d'autres conditions leur permettant de mieux se positionner dans la concurrence tout en s'acquittant des impôts.

Le secteur de la justice doit garantir le contrat et régler les contentieux dans de meilleures conditions de délai et de transparence. L'efficacité de la réforme fiscale est tributaire de la réussite des réformes en cours.

4.6. Les recommandations de politique économique

Le gouvernement a adopté, en 2007, une stratégie industrielle³⁹ dont le but de mettre fin au processus de désindustrialisation⁴⁰. La mise à niveau est appréhendée comme l'un des instruments de mise en œuvre de la politique industrielle : elle doit s'adapter aux choix sectoriels définis sur la base des avantages comparés ou sur une base stratégique. La mise à niveau n'est plus entrevue seulement comme un moyen pour améliorer la capacité concurrentielle des entreprises mais aussi comme un instrument pour : i) doter et accompagner les grands choix industriels par une petite et moyenne industrie nécessaire à la densification de tissu industriel et ii) attirer le secteur privé dans les activités à haute technologie et à haute valeur ajoutée.

L'industrie manufacturière est privilégiée afin de mettre fin à la désindustrialisation qui est incontestable. L'industrie manufacturière est considérée comme un vecteur important de transfert et d'appropriation de technologie et de compétition internationale par voie de conséquence. Son développement a permis à de

³⁹ Ministère des Participations et de la Promotion des Investissements, 2007.

⁴⁰ La part dans le PIB de la valeur ajoutée de l'Industrie hors hydrocarbure décroît depuis une décennie et ne représente plus, en 2005, que 5,3%. Des taux de croissance de plus de 5% du PIB sont, en effet, couplés à des croissances très faibles, de moins de 1%, voire négatives pour certaines branches, de l'industrie manufacturière. Ces taux ne sont manifestement pas en ligne avec les moyennes régionales. Dans l'ensemble des pays en développement, l'industrie manufacturière représente en moyenne 14% du PIB. Cette part est de 17% au Maroc, de 18% en Tunisie et de 19% en Egypte.

nombreux pays, notamment asiatiques, de se positionner dans une trajectoire de convergence avec les pays développés. Il a contribué par ailleurs, pour ces mêmes pays, de pénétrer des marchés extérieurs et de recevoir les industries délocalisées.

Sur le plan des actions concrètes à entreprendre, la nouvelle stratégie industrielle propose :

- La création d'une instance (Commissariat, par exemple) dont la mission sera de coordonner les politiques de mise à niveau des entreprises et d'assurer le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre ;

- La réduction de la contrainte de financement de l'investissement qui demeure la plus importante pour les PME. Aussi est-t-il recommandé de : i) renforcer les instruments d'intermédiation financière (capital risque, banques d'investissement, mutuelle, sociétés de leasing), ii) d'instituer un fonds spécial de mise à niveau, iii) d'étendre les incitations financières à l'ensemble des investissements matériels et immatériels, iv) de bonifier les taux d'intérêt, v) d'accroître les avantages fiscaux et parafiscaux et vi) de créer un guichet unique auprès des banques pour traiter le financement de la mise à niveau.

Il est vrai que ces actions et propositions s'inscrivent depuis 2006 dans une démarchée globale d'amélioration du climat des affaires qui a touché le code des investissements, la question du foncier économique, le système des paiements etc. Théoriquement, la mise à niveau a plus de chance d'atteindre ses objectifs. Cependant, l'Algérie a autant souffert d'un gap institutionnel que d'un problème d'effectivité des lois et des règles quand elles existent.

D'autres mesures concrètes peuvent être également envisagées :

- Fixer comme objectif un nombre critique d'entreprises à mettre à niveau de façon à créer un point d'infexion dans la compétitivité du secteur industriel ;

- Hauser les aides de l'Etat avec prise en charge d'une partie de l'investissement dans les équipements pour certains secteurs (par exemple les TIC) ;

- Orienter le financement des PME vers les banques spécialisées ;

- Offrir un statut d'indépendance à l'agence qui sera au charge de l'application et du suivi de la mise à niveau. L'expérience a montré que les deux Ministères qui ont piloté les deux programmes se sont plutôt distingués par l'absence de relations, d'échange d'information et d'expérience. La concurrence pour le leadership peut influencer les évaluations ;

- Créer dans les plus brefs délais une agence de suivi (rating) qui permettra à chaque étape, dont le délai reste à définir, d'apprecier qualitativement et quantitativement le processus de mise à niveau. Une batterie de critères de performance embrassant les champs : financier (ratios), économique (productivité, part de mar-

ché etc) et autres (emploi, qualité etc...) devra servir à la notation. Le but est d'effectuer les ajustements nécessaires en cours de parcours et de rationaliser les moyens ;

- Diagnostiquer les besoins en matière de mise à niveau pour éviter la standardisation des actions. La taille, la technologie et les marchés étant différents, la demande de mise à niveau l'est aussi. Mieux cibler cette demande augmentera l'efficacité de la mise à niveau (résultats et coûts) ;

- Orienter l'intérêt du secteur privé vers l'industrie pour rééquilibrer la structure sectorielle du PIB. Les encouragements octroyés au titre de l'investissement doivent prioriser l'industrie de manière générale ;

- Encourager des fusions entre entreprises afin d'atteindre une taille critique qui ouvrirait de réelles possibilités d'amélioration de la compétitivité à travers un meilleur accès au financement, à un marché plus large et à des technologies plus avancées. Il s'agit là d'un point extrêmement important car il implique la transition d'un système administré, laissant peu de place à l'entreprise privée moderne, doublé d'un certain archaïsme qui continue à frapper le secteur privé, vers un système moderne ;

- Discriminer positivement, grâce à l'instrument fiscal, la SPA (société par action) qui est la forme la plus évoluée mais aussi la plus transparente de la propriété privée. Cet aspect de la transition peut s'avérer extrêmement important pour faire évoluer la propriété privée de sa forme patrimoniale vers une forme moderne. Cela est essentiel du point de vue des ressources qu'on peut mobiliser et de l'introduction de changements dans le management.

4.7. Conclusion

L'Algérie a accusé un sérieux retard pour ouvrir son économie sur l'extérieur. Les réformes initiées grâce à une série de lois en 1988 n'ont pas donné encore leur plein rendement en raison de l'hésitation des équipes dirigeantes, des fortes conditionnalités qui ont accompagné les programmes d'ajustement structurel, du climat sécuritaire et d'une gouvernance de qualité médiocre. Certains pays qui ont engagé des réformes plutôt ont pu bénéficier de la redistribution des avantages comparés au niveau mondial en consolidant les segments compétitifs et en améliorant l'attractivité de leur économie.

La bonne santé macroéconomique ne parvient pas à entraîner l'échelon microéconomique. La croissance obtenue depuis ces quelques dernières années résulte du choc positif des termes de l'échange qui lui résulte de la hausse du prix du pétrole.

L'effondrement du taux de croissance en 2006 est très significatif. Une croissance négative de 2% du secteur des hydrocarbures a eu pour effet de faire passer le taux de croissance global de 5,3 à 1,7% seulement. En dehors des hydrocarbures, la croissance est tirée par les secteurs qui bénéficient de la demande publique qui, rappelons le, est alimentée par la fiscalité pétrolière. Le phénomène de désindustrialisation, corollaire de cette situation et déjà alarmant, s'accentuera probablement dans le court et moyen terme compte tenu du manque de perspective dans le domaine.

La politique de mise à niveau , toutes choses égales d'ailleurs, semble ne pas avoir eu d'effets jusque là puisque la croissance du secteur industriel auquel elle s'adresse principalement s'est affaiblie globalement.

La mise à niveau a été engagée alors que les réformes n'avaient pas atteint encore un seuil d'application et d'effet lui garantissant plus d'efficacité. Elle a démarré presque en même temps que le démantèlement tarifaire. La réticence qui résulte naturellement de l'environnement de l'entreprise en Algérie et qui a inhibé l'éclosion d'une culture managériale est renforcée par l'ouverture brutale de l'Algérie sur l'extérieur.

Il s'agit là d'une conclusion importante pouvant être généralisée à toute la problématique de l'ouverture. Comment ordonner la séquence ouverture commerciale/ réformes institutionnelles ? Faut-il accomplir d'abord les réformes et s'ouvrir graduellement par la suite ? Faut-il donner la priorité à l'ouverture et engager les réformes par la suite ? Faut-il engager les deux en même temps ?

L'observation des faits permet d'opposer l'expérience de certains pays asiatiques qui se sont ouverts avec succès à celle d'autres pays en développement dont l'Algérie avec des résultats très mitigés, voire négatifs. Les pays d'Asie sont parvenus à inscrire leur croissance dans une trajectoire convergente vers les pays développés grâce à une dynamique endogène appuyée par une forte présence de l'Etat. Il faut nuancer nettement la présence de l'Etat car elle n'explique pas par elle-même le succès de ces pays ; c'est la forme de l'intervention de l'Etat qui est le facteur de la réussite.

La mise à niveau, version stratégie industrielle, semble plus cohérente. De nombreux textes ont été promulgués durant les deux années 2006 et 2007. La question concerne plutôt leur effectivité.

5. LA POLITIQUE DE LA MISE À NIVEAU AU MAROC

5.1. Introduction

Le secteur manufacturier au Maroc contribue à concurrence de 17% au produit intérieur brut (PIB) du Maroc et emploie environ 12% de la population active occupée. La partie formelle de ce secteur compte quelques 7000 entreprises réparties entre les différentes branches industrielles. L'analyse de la structure du secteur manufacturier révèle que trois à quatre branches ont occupé et continuent à occuper une place prédominante tant de point de vue de l'emploi, que de la valeur ajoutée ou encore des exportations. Il y a certes eu des évolutions dans la contribution des différentes branches, mais elles ne se sont surtout pas traduites par une transformation significative de la physionomie du secteur manufacturier au Maroc. À l'exception de la progression des branches "industrie électrique" et "industrie d'équipement scientifique et professionnel" sur le plan des exportations, il n'y a pas eu d'émergence de nouvelles activités. La plus grande réallocation s'est faite entre les branches "textile" et "habillement à l'exception de « la chaussure »". Le secteur manufacturier continue, donc, à être globalement dominé par le même type d'activités.

Aujourd'hui le secteur manufacturier se caractérise par sa contribution limitée au PIB et à l'emploi, sa faible diversification sectorielle, sa forte concentration géographique, sa faible concurrence interne et son ouverture limitée à la concurrence étrangère (Achy & Sekkat 2007).

L'objet de ce chapitre consiste à contribuer à comprendre le processus d'évolution du secteur manufacturier en s'interrogeant sur la pertinence de "l'approche de la mise à niveau" adoptée au Maroc par rapport à la nature du tissu industriel et à l'environnement des affaires, l'adéquation des instruments d'incitation proposés aux entreprises dans le cadre des opérations de la mise à niveau et enfin l'impact de la mise à niveau sur la performance des entreprises. Cette dernière interrogation, qui constitue une composante clé de ce travail, n'est cependant pas

une tâche aisée. Elle requiert la collecte de données statistiques détaillées sur les entreprises aussi bien avant qu'elles adoptent un programme de mise à niveau qu'après. L'objectif étant d'évaluer à l'aide de modèles économétriques appropriés l'effet de la mise à niveau sur des variables telles que la productivité du travail, la croissance des exportations, ou encore la création d'emploi.

5.2. Le contexte de la politique de mise à niveau

Le secteur manufacturier au Maroc, à l'instar de la plupart des pays de la région de la rive sud de la Méditerranée, s'est développé au cours des années 60 et 70 dans le cadre d'une économie protégée. La protection au cours de cette période s'était déclinée sous de multiples facettes : les restrictions non tarifaires sous forme d'un système de licences d'importation, des restrictions tarifaires avec des taux généralement exorbitants et des restrictions de change.

Au cours des années 80, le Maroc a mis en place un programme d'ajustement structurel qui avait mis l'accent sur les réformes macro-économiques (maîtrise du déficit budgétaire, contrôle de l'inflation, atténuation du déficit de la balance des paiements courants et réduction du poids de la dette extérieure). Quant aux réformes micro-économiques, celles-ci ont tardé à voir le jour. Des distorsions multiples sur les marchés des biens, des services et des facteurs ont continué à exister.

5.2.1. Émergence du discours sur la mise à niveau

Le discours sur la "mise à niveau des entreprises" a fait ses débuts au Maroc à l'occasion de l'accord d'association avec l'Union Européenne signé en 1996 et qui est entré en vigueur en 2000. Cet accord fait partie d'un projet européen plus vaste visant à créer une ZLE Euro méditerranéenne à l'horizon 2010. Les effets de cet accord sont multiples, directs et indirects, économiques et sociaux, à court, à moyen et à long terme. En effet, l'accord de libre échange avec l'Union Européenne prévoit un démantèlement tarifaire progressif de l'arsenal de protection sur l'ensemble des secteurs industriels avec des cadences différentes prenant en considération leur importance stratégique pour le Maroc et le temps nécessaire à leur mise à niveau.

5.2.2. Quel sens donné à la mise à niveau ?

La mise à niveau est une des expressions très largement utilisée au Maroc dans tous les domaines aussi bien économiques, sociaux, politiques que culturelles. Personne ne se pose plus la question de savoir ce que cela veut dire exactement, ni de savoir par rapport à quel étalon la mise à niveau doit être mesurée. Une des définitions rencontrées dans les rares écrits sur la mise à niveau au Maroc a été donnée en 1997 par Mossadeq¹ selon qui : «La mise à niveau n'est pas une opération ponctuelle à adopter uniquement en prévision de la zone de libre échange entre le Maroc et l'Europe mais c'est une attitude continue de veille permanente».

Une mise à niveau des politiques macro économiques

La plupart des travaux de simulation de l'impact de l'accord d'association avec l'UE sur l'économie marocaine ont mis l'accent sur les politiques d'accompagnement que le gouvernement devrait mettre en oeuvre pour atténuer les coûts d'ajustement et permettre une transition réussie vers une économie plus compétitive. Dans ce sens, les travaux de Havrylyshyn O. (1997) et de Ghesquiere H. (1998) montrent que les effets bénéfiques de la libéralisation commerciale des produits industriels avec l'Europe peuvent être importants si elle est accouplée d'une libéralisation des services, une amélioration de l'environnement des affaires et des politiques fiscale et de change appropriées.

Une mise à niveau des marchés des facteurs

L'étude FACS (2000) montre que les facteurs qui affectent la compétitivité des entreprises manufacturières marocaines ne sont pas que d'ordre macro-économiques. D'autres contraintes liées au coût des facteurs de production, à la faible productivité de la main-d'œuvre, aux difficultés d'accès au crédit ont également un rôle crucial dans l'amélioration de la capacité concurrentielle des entreprises marocaines. En effet, à productivité égale, les salaires versés par les entreprises marocaines sont plus élevés par rapport à leur concurrents.

Une mise à niveau des entreprises

En même temps, le niveau d'éducation des employés marocains reste globalement faible. L'étude FACS montre aussi que les entreprises marocaines tendent beaucoup moins, par rapport à leurs homologues dans d'autres économies émergentes, à prendre en charge la formation et le perfectionnement de leur personnel, à investir dans les nouvelles technologies d'information et de communication ou

¹Monsieur Mossadeq était à ce moment là secrétaire général du Ministère du Commerce, de l'industrie et de l'Artisanat. Il aura par la suite la charge de relancer la mise à niveau en tant que ministre des affaires générales et de la mise à niveau en 2002.

encore dans les activités de recherche et développement.

Ce sont ces éléments qui ont sous-tendus la réflexion sur la mise à niveau au Maroc. Toutefois, cette réflexion n'a pas été structurée ni ordonnée. Elle s'est constituée au fil du temps. Aujourd'hui, dix ans après la signature de l'accord d'association avec l'Union Européenne, il est extrêmement utile d'évaluer l'expérience de la mise à niveau au Maroc.

5.2.3. Approche de la mise à niveau

La mise à niveau au Maroc a été au départ très intimement liée à l'accord d'association. Pour un grand nombre d'acteurs, le raisonnement coule de source. La conclusion de cet accord marque le passage, dans les rapports entre le Maroc et l'Union Européenne d'une logique de préférence à une logique de réciprocité. Le Maroc a consenti des concessions tarifaires en faveur des produits industriels en provenance de l'Union Européenne. En contrepartie, l'Union Européenne, par le biais des fonds MEDA ou autres fonds s'engage à financer la mise à niveau des entreprises industrielles. Selon les estimations du Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat, le programme de la mise à niveau requiert la mobilisation de 4,5 milliards d'euros sur la période 1997-2002.

Dans ce contexte, l'Etat marocain s'est positionné en retrait par rapport au processus de la mise à niveau. Son rôle s'était limité à la correction des imperfections du marché notamment en agissant sur l'environnement des affaires, la qualité des infrastructures ou encore la modernisation du secteur bancaire et financier.

La logique sous-jacente à l'approche des autorités marocaines s'était construite sur un diagnostic quelque peu réducteur des difficultés et des faiblesses des entreprises manufacturières. En effet, cette approche s'est trop focalisée sur l'accès au financement comme l'obstacle majeur de l'entreprise. En d'autres termes, ce sont les imperfections sur le marché financier qui bloquent les entreprises d'investir et par là même de se mettre à niveau. Le programme de mise à niveau devrait donc améliorer les conditions d'offre de crédit en incitant les banques à plus de concurrence, en mobilisant des crédits extérieurs et plus tard en mettant en place des fonds de garantie². A notre connaissance, aucune étude n'a été réalisée pour

²Selon le Directeur Général adjoint de Crédit du Maroc : «Les banques pensent que la problématique ne saurait être réduite à un déversement d'argent de façon massive dans les entreprises. Il saurait même dangereux de penser cela au risque d'occulte les vrais problèmes. Aussi préfère t-on poser le problème de la mise à niveau du tissu industriel marocain dans la perspective d'identifier, entreprise par entreprise, quelles pourraient être les solutions à apporter à ces problèmes, et de parler de financement ensuite. ... Il faut éviter de tomber dans une

justifier ni le diagnostic des difficultés des entreprises manufacturières au Maroc, ni le type d'approche conçu pour en être la thérapie.

Cette approche va évoluer sur le tas et au fil du temps pour mieux répondre à la demande des entreprises en matière de modernisation et de mise à niveau. Depuis la promulgation de la Loi n° 53-00 formant Charte de la Petite et Moyenne Entreprise, la promotion des PME a été élevée au rang de politique publique prioritaire. Cette charte dote les PME d'un cadre de référence pour l'action de l'Etat en leur faveur, sur les plans institutionnel, juridique, administratif, financier et fiscal. Toutefois, certaines mesures prévues par la Charte n'ont pas été concrétisées, c'est le cas du Fonds pour la Promotion des PME prévu par l'article 25 et qui est destiné à financer les opérations afférentes à la prise en charge par l'Etat du coût des prestations offertes aux PME.

5.3. Les institutions gouvernant les PMN

Au cours de la période 1997-2002 aucune institution n'a été spécialement chargée des «programmes» de la mise à niveau. Cette activité a été ajoutée au portefeuille des missions du Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat. Les résultats accomplis au terme de cette période étaient très en deçà des attentes. Les autorités ont tenté, plus tard, de relancer le processus notamment en repositionnant la mise à niveau des PME marocaines comme un choix stratégique. Les autorités avaient réalisé qu'il fallait abandonner leur approche «libérale» en s'impliquant davantage dans le processus de la mise à niveau notamment en instaurant un cadre institutionnel adéquat de promotion, de coordination et d'accompagnement.

La mise en place en 2002 d'une structure de coordination : l'agence nationale pour la promotion de la PME (ANPME), la mise en place du Comité National de Mise à Niveau (CNMN) en décembre 2002, composé des représentants des secteurs public et privé et la création en janvier 2003 d'un fonds national de mise à niveau FOMAN, cofinancé par la commission européenne et le gouvernement marocain peuvent être considérés comme étant des signaux qui traduisent un certain changement d'attitude de la part du gouvernement marocain vis-à-vis de la mise à niveau des entreprises.

L'Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (ANPME) a été créée conformément à la loi 53-00 formant la charte de la PME,

politique d'accompagnement trop laxiste, qui, en visant à vouloir sauver tout le monde et à n'importe quel prix, conduirait à hypothéquer même l'avenir et la pérennité du secteur».

promulguée en août 2002 et qui lui confère des missions diverses se rapportant à la promotion et au développement de la PME. Plus exactement, l'ANPME a pour mission de contribuer de façon active à la promotion, au développement et à la modernisation compétitive de l'entreprise, en s'appuyant sur le réseau d'institutions publiques et privées de promotion existantes, tout en les dynamisant et en coordonnant leurs actions. Dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, l'ANPME est un organisme public administré par un conseil d'administration où le secteur privé est largement représenté (10 membres sur 14). Le conseil d'administration de l'ANPME est présidé par le ministre de l'industrie, du commerce et de la mise à niveau de l'économie (MICMANE). Les attributions opérationnelles de l'ANPME selon la charte s'articule autour de :

- L'élaboration et la mise en oeuvre de programmes de conseil et d'accompagnement visant la création, la promotion et la modernisation des entreprises par la prise en charge d'une partie des dépenses engagées par les PME dans le cadre de ces programmes ;
- La contribution à l'amélioration de l'environnement de la PME par le soutien et l'encouragement de réseaux et structures d'appui des PME, par l'assistance et la promotion du partenariat aux niveaux local, régional, national et international entre PME et grandes entreprises et enfin par des mesures de simplification administratives, fiscales et juridiques ;
- L'amélioration de l'accès de la PME aux terrains et locaux professionnels à des prix avantageux, grâce à une prise en charge d'une partie des coûts d'aménagement des infrastructures y afférentes ;
- La collecte, le traitement et la diffusion de l'information sur et pour la PME.

Lors de sa création, les pouvoirs publics avaient souhaité que l'ANPME soit une structure légère qui s'appuie sur une politique d'externalisation de ses activités d'appui, confiées à la consultance nationale, voire internationale. Le réseau des intervenants régionaux composé de cadres des délégations régionales du MICMANE avait pour vocation de prendre en charge les actions de communication de proximité et de sensibilisation des entreprises aux services et instruments de la modernisation compétitive des entreprises. Ce réseau devait aussi s'occuper du partenariat avec les associations professionnelles.

Toutefois, l'augmentation du nombre d'entreprises accompagnées et l'élargissement de l'éligibilité aux prestations de l'ANPME pour couvrir d'autres secteurs tels l'artisanat industriel et le commerce, exerce une pression sur les moyens humains et matériels de l'agence qui ont besoin d'être renforcés.

5.4. Les critères d'éligibilité des entreprises au PMN

La politique de la mise à niveau marocaine s'articule autour d'une collection de plusieurs programmes dont le contenu et la population d'entreprises ciblées sont déterminés par les objectifs spécifiques et les domaines d'intervention préférés des bailleurs de fonds. Le nombre de «produits» ou de « prestations» de services proposés par le guide de la mise à niveau de l'ANPME s'élève à une trentaine. Ils sont répartis entre les actions d'assistances techniques (6), les actions visant à apporter des garanties aux crédits bancaires (12), les actions visant le renforcement des fonds propres (5), le financement des programmes de mise à niveau des équipements (3), et enfin les lignes de crédits étrangères (5). Les critères d'éligibilité utilisés, de même que les seuils associés à ces critères diffèrent d'un programme.

Dans cette section nous nous limitons à présenter les critères d'éligibilité des deux principaux programmes : celui de l'Union Européenne et celui de FOMAN.

Le principal programme de mise à niveau au Maroc est celui inscrit dans le volet «Modernisation des PME» du programme d'appui aux entreprises financé par l'Union Européenne à travers les fonds MEDA. Ce programme est doté d'un budget opérationnel de 13 millions d'Euros, dont plus de 11 millions d'Euros sont affectées aux activités d'appui direct aux entreprises, le reliquat étant destiné à la réalisation des études. Le principal objet de ce programme est de faciliter l'accès pour les 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'éligibilité tels que définis dans ce programme sont les suivants :

- L'entreprise doit être une entreprise de droit privé marocain, sont exclues les filiales de multinationales ;
- L'entreprise doit avoir un minimum de 2 ans d'exercice. Les consortia ou les regroupements de PME, issus d'entreprises exerçant depuis au moins deux ans, peuvent être accompagnés à compter de leur première année d'activité.
- Lorsque l'entreprise est industrielle, son effectif doit être supérieur à 20 personnes avec 3 cadres au minimum, réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 2,5 millions de dirhams dont plus de 50% provient de l'activité de transformation ;
- Lorsque l'entreprise appartient au secteur des services liés à l'industrie, son effectif doit excéder 10 personnes avec 3 cadres au minimum, réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 1 million de dirhams ;

Le Fonds National de Mise à Niveau (FOMAN) intervient sur deux fronts. D'une part, dans son volet «assistance technique», ce fonds finance partiellement les prestations de conseil et d'assistance technique aux entreprises (industrielles ou de services liés à l'industrie) réalisées par des bureaux d'études marocains, et ce afin d'améliorer la compétitivité de ces entreprises. D'autre part, ce fonds offre, dans son volet «investissements matériels», un mécanisme de co-financement entre l'Etat et les banques qui est destiné à financer des programmes de mise à niveau des entreprises industrielles.

Les critères d'éligibilité au premier volet qui permet de prendre en charge 80% du coût de l'opération d'assistance technique, avec un plafond de 400 000 DH par entreprise, sont les suivants :

- L'entreprise doit être de droit privé marocain. Elle peut relever du secteur de transformation ou de services liées à l'industrie.
- L'entreprise doit avoir un minimum de deux ans d'exercice. Les consortia ou regroupements de PME, issus d'entreprises exerçant depuis au moins deux ans, peuvent être accompagnés à compter de leur première année d'activité.

- Le total bilan de l'entreprise doit être inférieur à 70 millions de DH.
- L'entreprise doit avoir au minimum deux cadres.

Quant au second volet, les critères d'éligibilité sont :

- Le total bilan de l'entreprise (avant investissement) ne doit pas excéder 70 millions de DH.

- Le programme d'investissement destiné à la mise à niveau de l'entreprise est plafonné à 20 millions de DH.

- Le programme de mise à niveau global doit viser l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

- L'entreprise doit avoir au minimum deux cadres.
- L'entreprise doit avoir un minimum de trois ans d'exercice.

Les critères d'éligibilité aux prestations offertes dans le cadre du FOMAN ont déjà été révisés une première fois. Initialement, seules les entreprises dont le total bilan n'excédait pas 40 millions de DH pouvaient bénéficier du FOMAN. Selon les responsables de l'ANPME, le seuil de 40 millions de DH était trop bas et excluait d'emblée les PME des secteurs capitalistiques.

5.5. Les phases de mise en œuvre des PMN

La mise à niveau des entreprises au Maroc est passée par trois principales phases.

La première peut être qualifiée de phase de tâtonnement. Les acteurs parlaient de la mise niveau sans qu'ils aient réellement une approche de la mise à niveau soutenue par une politique, des institutions et des instruments concrets d'intervention. Cette phase s'est étalée sur la période 1997-2002.

La seconde phase s'est caractérisée par la création d'un organisme administratif dédiée à la mise à niveau : l'Agence Nationale de la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (ANPME), et par la mise en place d'un Fonds National de la Mise à Niveau (FOMAN). Cette seconde phase correspond principalement aux années 2005 et 2006 au cours desquelles le nombre d'entreprises bénéficiaires a sensiblement augmenté. Toutefois, les ressources mises à la disposition des programmes de la mise à niveau se sont maintenues à des niveaux modestes et fortement dépendants de la coopération internationale. En effet, c'est grâce aux fonds de l'UE que le FOMAN a été créé. Le Fonds pour la Promotion des PME prévu par l'article 25 et destiné à financer les opérations afférentes à la prise en charge par l'Etat du coût des prestations offertes aux PME n'a toujours pas vu le jour.

La troisième phase est en cours de préparation. Elle a été initiée par le lancement, en septembre 2006, de l'étude stratégique sur le recadrage des services de l'ANPME au profit des PME. Aujourd'hui, la mise à niveau ne peut plus dépendre des fonds de la coopération bilatérale et multilatérale. L'action de l'ANPME a besoin d'avoir de la visibilité, de la cohérence et de ressources pérennes. C'est pourquoi un projet de contrat programme Etat/ANPME, qui définit le cadre de la nouvelle approche d'intervention de l'Agence, les objectifs à atteindre, les moyens qui leur seront dédiés pour les cinq années à venir (2008 – 2012), a été conçu. C'est un choix stratégique sur lequel le gouvernement est attendu dans le cadre de la loi de finances de 2008.

5.6. Une appréciation des résultats des PMN

Efficacité institutionnelle

La structure chargée du pilotage de la mise à niveau au Maroc a été opérationnelle depuis 2003. Cette structure n'a pas été tout à fait nouvelle. C'est le résultat de la transformation (dissolution) de l'Office marocain du développement industriel (ODI), une ancienne structure publique qui a été créée en 1973, et avait pour mission la promotion et l'appui aux investisseurs du secteur industriel. Suite à sa création, l'ANPME a récupéré les bâtiments mais aussi le personnel de l'ODI.

Evidemment, cette métamorphose n'a pas été exempte de problèmes tant au niveau du changement organisationnel interne, que sur le plan de l'image perçue par les entreprises. D'une part, il a fallu mobilisé le personnel et le faire adhéré à un nouveau projet et à de nouvelles attributions. D'autre part, il était nécessaire de véhiculer une nouvelle image auprès des entreprises. Or, l'Agence est restée pendant un certain temps associée, dans l'esprit de certains entrepreneurs, à l'ancien organisme, ce qui générait une certaine méfiance vis-à-vis des programmes qu'elle gère. En s'appuyant sur un l'engagement de son leadership et un réseau de partenariat avec les associations professionnelles, l'ANPME, quatre années après sa création, semble aujourd'hui être une institution mûre dont l'efficacité est en permanente progression.

Toutefois, deux éléments méritent d'être considérés afin de renforcer l'efficacité de l'ANPME. Le premier est relatif à son ministère de tutelle. En effet, en dépit du caractère transversal des activités de l'ANPME, celle-ci a été rattachée au Ministère de l'Industrie et du Commerce au lieu d'être placée auprès du premier ministre. Or, les prestations offertes par l'ANPME et les programmes qu'elle gère sont destinées à toutes les catégories d'entreprises et non uniquement aux entreprises industrielles. Ce format institutionnel de l'ANPME limite ses capacités de négociation et ne la place pas dans une position confortable quand il s'agit de faire adhérer les autres départements aux objectifs de la mise à niveau. Le second élément est celui des moyens à la fois humains et financiers dont est doté l'ANPME. Ceux-ci restent faibles par rapport aux missions qui lui sont assignés et les défis auxquels elle doit faire face au cours des prochaines années.

Efficacité économique

L'efficacité économique du programme de la mise à niveau des entreprises a été très largement affectée par les limites institutionnelles examinées auparavant. Aujourd'hui, onze ans après la signature de l'accord d'association avec l'Union Européenne et quatre ans après la création de l'ANPME, très peu d'études d'impact économique des programmes de la mise à niveau ont été réalisés.

L'étude lancée par l'ANPME en novembre 2004 afin d'évaluer l'efficacité économique du programme de la mise à niveau financé par les fonds MEDA1 (programme Euro Maroc Entreprise (EME)) fait figure d'exception³. Le rapport de cette étude a été rendu public en février 2005.

Les objectifs assignés à cette étude étaient très ambitieux et permettent de

³Dans le cadre du colloque international sur le bilan d'une décennie de la mise à niveau (15-17 Mai 2006), le bilan de l'expérience tunisienne fait état de six enquêtes sur le PMN.

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'évaluation du taux de rendement social qui devrait dépasser le taux de rendement privé par la présence des externalités, l'examen de la pérennité de l'action dans l'entreprise et dans les organismes d'appui, l'absence de distorsions créées sur le marché privé marocain de la consultance, et enfin 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.

Une enquête 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, à 3-5% 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 s'est traduit pas une amélioration significative sur le plan de leur repositionnement stratégique, la maîtrise des coûts, la réduction des délais et la gestion de la qualité. La majorité des entreprises ont pu renforcer leur agressivité commerciale, augmenter leurs dépenses marketing, leurs investissements matériels et immatériels et leur taux d'encadrement.

Presque les deux tiers des entreprises étudiées réalisent un taux de croissance du CA supérieur à 6%, soit au-dessus de la moyenne réalisée par les entreprises industrielles marocaines dans le Top 500 (qui était de 4,8% sur la période étudiée) alors que pour un tiers des cas étudiés la croissance a été comparable à la performance de ces dernières (dans le Top 500).

De même, 80% des entreprises étudiées ont amélioré leur productivité globale et plus de la moitié ont amélioré leur capacité d'autofinancement. Par rapport à la question de l'effet additionnel, les résultats indiquent pour un groupe d'entreprises, l'aide accordée dans le programme EME est venue s'ajouter à l'effort propre de la mise à niveau. Pour d'autres, cette aide a entraîné un effet multiplicateur qui a permis à l'entreprise d'accélérer ses efforts de mise à niveau.

Dans le but de disposer d'un outil permettant de mesurer et analyser régulièrement les tendances d'impact des actions de conseil et d'accompagnement des entreprises ; l'ANPME s'est récemment doté d'un «*baromètre de la compétitivité de la PME*». Cet instrument vise à orienter et optimiser le portefeuille ANPME en termes de programmes d'appui aux PME et en même temps à mesurer le degré de satisfaction des entreprises par rapport aux prestations qui leur sont offertes.

Les résultats de l'édition pilote de ce baromètre (2007) ont permis d'évaluer les

effets des actions de modernisation compétitive sur les entreprises accompagnées. A titre d'exemple, 62% des entreprises ont enregistré une progression du volume des activités à l'exportation par rapport à l'année dernière ; 78% des entreprises font de bonnes prévisions de croissance pour l'année prochaine.

Evidemment, compte tenu que les PME évoluent dans un environnement global où interagissent de nombreux facteurs, il est difficile d'associer les effets observés aux seules prestations offertes dans le cadre des programmes de mise à niveau. De plus, et outre l'appui direct à l'entreprise, son environnement fait l'objet de la part des pouvoirs publics de mesures d'amélioration soutenues, tant sur les plans institutionnel, fiscal que financier. De ce fait, l'accroissement des performances des PME est le produit d'une combinaison d'effets positifs, induits aussi bien par les mesures d'ordre général que par les actions d'appui.

Modification de l'environnement des affaires

L'amélioration de l'environnement des affaires figure parmi les priorités sur l'agenda des autorités marocaines depuis plusieurs années. De nombreuses réformes ont été entreprises en vue de moderniser le cadre juridique et fiscal de l'entreprise et de dynamiser l'investissement. Les nouvelles dispositions ont couvert la refonte du code de commerce, nouvelle législation relative aux sociétés, mise en place des tribunaux de commerce, l'adoption de loi sur la concurrence et la liberté des prix et enfin la création d'un guichet unique pour les formalités de création des entreprises (Centre régional d'investissement)⁴.

Si les avancées sont significatives sur le plan de l'amélioration de l'arsenal législatif et réglementaire régissant les affaires au Maroc, la mise en œuvre ou l'application effective des textes reste encore un obstacle compte tenu des efforts limités dans la mise à niveau du système judiciaire.

5.7. Les recommandations de politique économique

L'engagement des pouvoirs publics en faveur de la PME doit être traduit par une politique plus volontariste et la mobilisation de moyens humains et matériels plus consistants. Ce qui n'est encore pas le cas aujourd'hui.

Le package des prestations de l'ANPME a besoin d'être revu. Aujourd'hui la multiplicité et la diversité des instruments offerts rendent la communication avec les entreprises très difficile. Elles rendent également la mission de l'ANPME plus compliqué et ses efforts dispersés. Le lifting des prestations offertes nécessite,

⁴Voir encadré pour les détails.

toutefois, de convaincre les différents bailleurs de fonds d'adhérer à une politique de mise à niveau cohérente qui ne saurait être remplacée par une mosaïque d'actions.

Le mécanisme de cofinancement entre l'Etat et les banques pour le volet «investissements matériels» du programme FOMAN a montré ces limites. Depuis sa création en 2004 seuls 30 entreprises ont pu en bénéficier (19 en 2004; 10 en 2005 et 1 entreprise en 2006). Le taux d'engagement des fonds disponibles n'a pas dépassé les 15%. Des mécanismes d'incitations plus adéquats doivent être trouvés.

Les critères d'éligibilité aux différents programmes doivent être homogénéisés ou du moins réaménagés pour correspondre à la réalité des PME marocaines. L'utilisation des données des enquêtes annuelles du MICMANE permettrait d'estimer la population ciblée en fonction de chacun des critères.

5.8. Conclusion

Le mécanisme de financement d'un programme de mise à niveau est un élément décisif car il favorise l'appropriation qu'en font les acteurs publics et les entreprises. Or, aucun mécanisme de financement national n'a pu être mis en œuvre jusqu'à présent, en raison notamment des contraintes budgétaires de l'Etat mais aussi de la nature des arbitrages qu'il fait. A titre d'exemple, pour les investissements supérieurs à 200 millions de DH, l'Etat accorde dans un cadre conventionnel des subventions pouvant atteindre 10% du programme d'investissement.

L'attitude des entreprises révèle que les instruments financiers proposés dans le cadre du PMN ont été insuffisants pour qu'elles acceptent d'y participer. En effet, le programme marocain étant avant tout un dispositif d'appui, les entreprises ne voient pas nécessairement l'intérêt de se rendre transparentes en l'absence d'une incitation financière. L'expérience tunisienne montre que les primes accordées aux entreprises ont constitué un facteur clé derrière leur adhésion aux PMN.

6. LA POLITIQUE DE MISE À NIVEAU EN TUNISIE

Les accords d'échange et de coopération établis en 1976, entre la communauté Européenne et les pays du Maghreb, ont été modifiés en 1995 afin de répondre à quatre raisons essentielles : créer une dynamique régionale entre la communauté européenne et les pays du nord de l'Afrique calquées sur celle des accords de l'ALENA, déplacer le centre de gravité économique et social vers le sud conformément au souhait de l'Espagne, de la France, de la Grèce et de l'Italie, contrôler les flux migratoires et élargir le marché européen en intégrant cent millions de consommateurs supplémentaires. Conformément aux objectifs définis lors des conseils européens de Lisbonne et de Copenhague ainsi que par la commission au conseil de la Communauté Economique Européenne dans sa communication intitulée « l'avenir des relations entre la Communauté et le Maghreb » (Bull.CE.4.1992), l'accord entend renforcer les relations existant entre les parties sur la base des principes de réciprocité, de communauté des intérêts et favoriser l'intégration régionale entre les différents pays du Maghreb.

Cet accord instituant une Zone de Libre Echange (ZLE) est le premier du genre entre l'Union Européenne et un pays de l'autre rive de la Méditerranée. Il a été rapidement suivi par un autre avec le Maroc. Il devrait entraîner un démantèlement progressif des barrières douanières relatives à l'ensemble des biens échangés, dans un délai fixé à douze ans. L'accord de libre-échange prévoit également que les produits industriels seront les premiers concernés. Pour que la libéralisation des échanges se fasse sans heurts les partenaires signataires ont prévu d'instituer un programme d'aide aux entreprises permettant une réhabilitation de la plupart des secteurs industriels tunisiens afin de leur permettre d'atteindre un niveau d'adéquation suffisant en termes de compétitivité et de complémentarité avec les entreprises européennes.

L'établissement de la Zone de Libre-Echange entre l'Union Européenne et la Tunisie et la mise en place d'un programme de réhabilitation des entreprises tunisiennes (appelé localement Programme de Mise à Niveau) a donné lieu à l'éta-

bissement d'une première liste d'entreprises choisies pour y participer.

L'objet de cette partie du rapport consistera à proposer une réflexion sur les fondements de la politique industrielle de réhabilitation des firmes tunisiennes proposée lors de l'établissement de l'accord de libre-échange puis dans une seconde étape de décrire le système qui a été mis en place pour mettre en œuvre la politique de mise à niveau en Tunisie en décrivant ses composantes et pour chacun les missions dont il est chargé. Nous terminons par une analyse des principaux résultats (quantitatifs et qualitatifs) atteints par ce programme en nous appuyons sur les données fournies par le Ministère tunisien de l'Industrie (le bureau de mise à niveau) et des résultats de l'enquête d'évaluation du PMN par l'Institut des Etudes Quantitatives (IEQ) de Tunis de 2006. La conclusion sera l'occasion d'insister sur les principales limites du PMN en Tunisie et de proposer quelques recommandations.

6.1. Les étapes de la politique de mise à niveau en Tunisie

Un PMN est un processus continu qui vise à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement aux exigences du libre-échange ; (i) en aidant à lever certaines contraintes qui altèrent le climat des affaires (institutions, réglementation...) ; (ii) en aidant les entreprises à devenir compétitives en termes de prix, qualité, innovation et à être capables de suivre et de maîtriser l'évolution des techniques et des marchés (S.Marniesse et E Filipiak, 2003)¹.

Le PMN en Tunisie s'est assigné comme objectif que le système industriel (manufacturier dans un premier temps) se mette à niveau des exigences d'un libre-échange des biens et services à l'intérieur de l'Union Européenne. Pour ce faire, les entreprises tunisiennes doivent répondre à certaines exigences liées à cette nouvelle situation ; devenir compétitives en termes de prix et de qualité de leurs produits mais également devenir capables de suivre et maîtriser l'évolution des techniques, des marchés et des produits demandés par leurs partenaires européens. La réalisation de cette double ambition nécessitera de la part des entreprises tunisiennes un effort majeur d'adaptation et de mutation de leurs méthodes et pratiques d'organisation, notamment en matière de nouvelles technologies, innovation, contrôle de coût, qualité, encadrement, formation, politiques de ventes, gestion, ouverture aux partenaires techniques et commerciaux.

La mise à niveau des entreprises a été planifiée en trois étapes :

¹Compétitivité et mise à niveau des entreprises. Notes et Documents, Numéro 1. AFD. Novembre 2003.

- une première étape qui sera étalée sur cinq ans (1996-2000) a porté sur le programme d'adaptation et de préparation de l'industrie tunisienne à affronter la concurrence internationale,

- la deuxième étape (2000-2005) a été celle de la consolidation du processus de mise à niveau. Cette étape a permis le transfert de ce processus au secteur marchand.

- une troisième étape (2005- ...) a été initiée au mois d'Avril 2005. Celle-ci appelée « modernisation industrielle » est fondée sur la promotion des activités nouvelles de certification, de coaching, d'innovation,...

Phases	1996-2000	2000-2005	2005-...
Lancement	<ul style="list-style-type: none"> - Equilibres financiers ; - Encadrement ; - Conquête de nouveaux marchés 		
Consolidation		<ul style="list-style-type: none"> - Prolongement de la phase I + - Promotion des services liés à l'industrie 	
Modernisation			<ul style="list-style-type: none"> - Coaching ; - Qualité ; - Introduction en bourse ; - Innovation.

Le coût de la première phase de ce programme a été d'environ 2,5 milliards de dollars répartis en deux volets :

- mise à niveau et modernisation de l'entreprise (environ 60% de l'enveloppe globale),

- mise à niveau et renforcement de l'environnement de l'entreprise (environ 40% de l'enveloppe globale).

Le PMN comporte ainsi deux volets ; la mise à niveau de l'entreprise et la mise à niveau de son environnement.

La mise à niveau de l'entreprise est recherchée à travers trois axes : les investissements matériels, les investissements immatériels et la restructuration financière.

- Les investissements matériels : ceux-ci comprennent l'assistance technique (diagnostic, expertise, ...), les études préalables aux investissements maté-

riels et tout autre investissement immatériel concourant à une amélioration de la compétitivité de l'entreprise ;

- Les investissements immatériels : ceux-ci comprennent les programmes d'investissement comportant l'acquisition de biens d'équipement de modernisation de processus technique et technologique, de reconversion d'activités, d'adaptation aux marchés et tout autre investissement matériel concourant à une amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

- La restructuration financière : les PME tunisiennes sont fortement endettées à cause d'un manque chronique de fonds propres et leur mise à niveau est souvent tributaire d'une restructuration financière et d'un renforcement des fonds propres.

Le deuxième volet concerne la mise à niveau de l'environnement de l'entreprise. Il est axé sur les infrastructures de base et l'acquisition des technologies. Les actions concernant l'infrastructure technologique visent à :

- Renforcer les structures d'appui existantes et notamment les centres techniques, les laboratoires d'analyses et d'essais et l'INNORPI,

- Créer de centres techniques pour les secteurs qui en sont dépourvus et plus particulièrement l'agro-alimentaire, la chimie, le bois et l'emballage.

Les actions relatives à l'infrastructure de base visent à :

- La rénovation des zones industrielles existantes et la réalisation de nouvelles zones avec l'infrastructure nécessaire (routes, gaz, eau, réseau Internet et électricité)

- L'aménagement des zones franches,

- La dynamisation du marché de l'information économique et la modernisation de l'appareil statistique.

La mise à niveau de l'environnement comprend également le renforcement de la formation professionnelle de base par la modernisation des centres existants et la création de centres pour les secteurs qui en sont dépourvus.

D'autre part, le PMN concerne les entreprises industrielles du secteur privé disposant d'un fort potentiel de croissance et d'un marché porteur sans distinction de taille, de catégories, ni de lieu d'implantation. Il repose sur le principe du volontariat de l'entreprise de se mettre à niveau.

6.2. Les institutions gouvernant le PMN en Tunisie

L'architecture du système de mise à niveau pour les entreprises comprend : (i) le comité de pilotage (COPIL), (ii) Le bureau de mise à niveau (BMN), (iii) les

institutions d'appui au secteur industriel et (iv) le secteur financier.

(i) Le comité de pilotage a pour rôle d'examiner les demandes des entreprises industrielles et d'octroyer les primes à la restructuration dans le cadre de la mise à niveau. Le COPIL est composé de 16 membres représentant l'administration, le patronat, le syndicat et les institutions financières ;

(ii) Le bureau de mise à niveau s'est vu confier la tâche de définir, de mettre en œuvre la politique du gouvernement dans le cadre de la mise à niveau de l'industrie et de coordonner entre les différents intervenants. Il veille aussi et surtout à assurer les meilleures conditions de financement du programme par le biais de la coordination des différentes sources de financement ainsi que la négociation des programmes de financement relatifs au niveau bilatéral et multilatéral ;

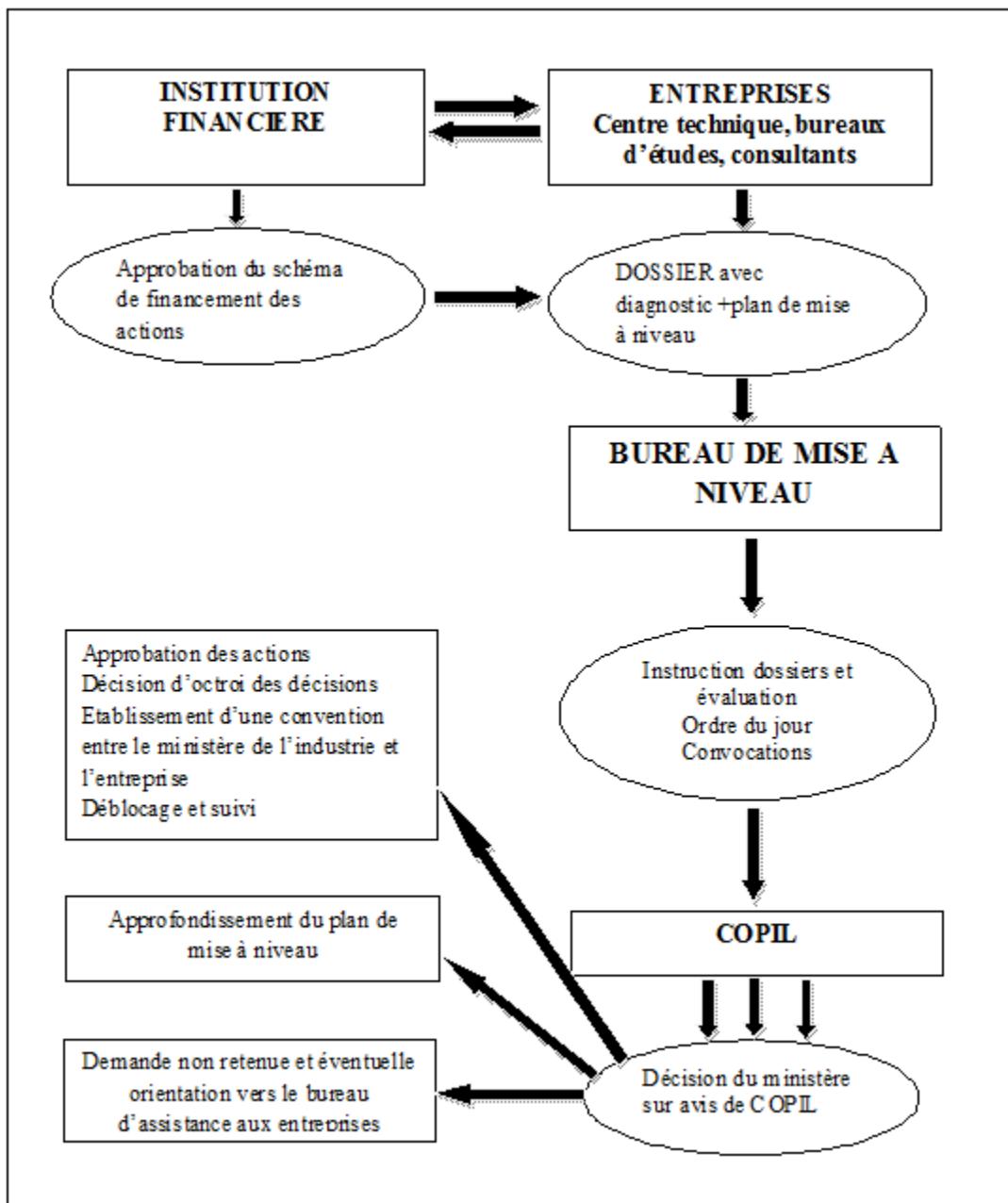
(iii) Les institutions d'appui comme les centres techniques, l'INNORPI, l'API ou les bureaux d'études, ... ont à couvrir les aspects liés notamment à la production, la commercialisation, le contrôle de la qualité, l'organisation, la gestion et la formation ;

(iv) Le système financier fait intervenir aussi bien les banques, pour les plans de mise à niveau des entreprises nécessitant un besoin de financement additionnel, que les sociétés d'investissement (SICAF, SICAR) pour les besoins en fonds propres.

Ainsi toute entreprise désirant bénéficier du PMN doit faire l'objet d'un diagnostic préalable de toutes ses fonctions pour la définition d'orientations stratégiques et l'établissement d'un plan de mise à niveau sous la supervision du système financier. Le diagnostic doit mettre en évidence les points forts et les points faibles de l'entreprise. Ces conclusions serviront de base à la préconisation d'actions pour la mise à niveau de l'entreprise.

Le plan de mise à niveau doit être caractérisé par l'homogénéité et la cohésion des actions et contenir une évaluation des coûts et un calendrier de réalisation des différentes composantes. Cette étape d'évaluation, d'identification et de planification des actions doit être exécutée et suivie minutieusement par l'entrepreneur qui doit choisir un bureau d'études en mesure de répondre aux exigences de sérieux et de compétences requises. Ensuite, le schéma de financement et le plan de mise à niveau seront soumis aux institutions financières pour évaluation et approbation en cas de participation de celles-ci au financement du plan d'investissement. Et une fois ce schéma de financement bouclé, le dossier dans son entier est présenté au bureau de mise à niveau pour instruction et évaluation. Le bureau de mise à niveau réunit alors le COPIL pour donner son avis définitif.

Figure 4. Schéma d'instruction des dossiers de mise à niveau et procédures d'octroi et de décaissement



6.3. Evaluation préliminaire du PMN en Tunisie

Jusqu'au mois de Janvier 2007 soit plus de dix ans après le démarrage du programme, le COPIL a approuvé 2454 dossiers de mise à niveau avec une enveloppe budgétaire d'investissement de l'ordre de 3806 MDT. Les primes engagées ont atteint 534 MD dont 314 MD pour les investissements matériels, 175MD pour les investissements immatériels.

1223 dossiers de mise à niveau sont en cours d'élaboration ce qui porte le nombre d'adhésions à 3686 (l'objectif des 3600 entreprises ciblées pour la fin 2006 a été donc atteint).

Table 19. Situation des dossiers de mise à niveau par secteur (Situation à la fin Janvier 2007)

	IAA	ICC	ICH	ID	IMCCV	IME	ITH	Total
Dossiers approuvés	322	189	137	330	122	300	1054	2454
Investissements	750	148	262	506	754	628	758	3806
part de l'investissement par Secteur	20%	4%	7%	13%	20%	17%	20%	100%
Investissement immatériel (y compris diagnostic)	79	36	35	61	49	100	151	511
part de l'immatériel	11%	24%	13%	12%	6%	16%	20%	13%
Prime octroyée	98	23	35	75	75	93	135	534
Dossiers en cours	205	73	65	185	112	170	413	1223
Dossiers refusés	3		1			5		9
Total adhésion	530	262	203	515	234	475	1467	3686

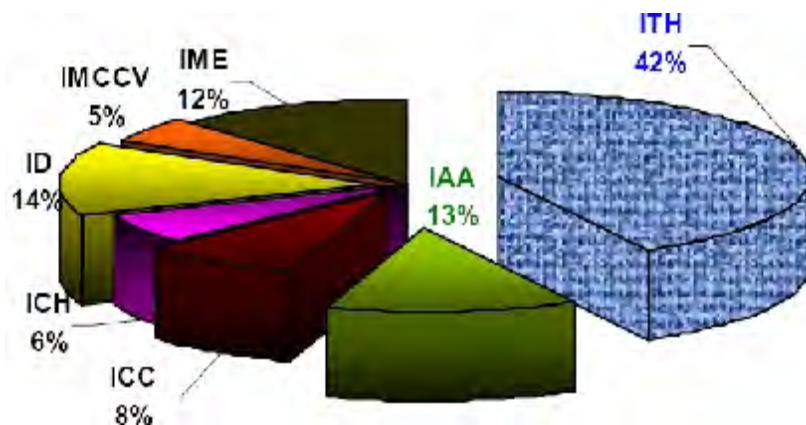
La répartition sectorielle des entreprises mises à niveau reflète d'une manière presque parfaite la réalité du tissu industriel tunisien avec la prédominance du textile et de l'agro-alimentaire. Ce qui dénote que l'adhésion des entreprises, à ce

programme, a été totale indépendamment de la nature du secteur ou de la taille de l'entreprise.

Ainsi, par secteur, l'évolution des approbations montre que les entreprises du secteur textile habillement (ITH) qui sont au nombre de 1054 arrivent en première position et bénéficient du PMN avec un montant d'investissement de 758 MDT et un montant de prime octroyées de 135 MDT, suivies par les entreprises du secteur des industries diverses (ID) (330 approbations), des industries agro-alimentaires (IAA) (322 approbations) et celles opérant dans le secteur des industries mécaniques et électriques (IME) (300 approbations).

Cependant, l'évolution des investissements au titre du PMN n'a pas suivi le même rythme que celui des approbations. Ces investissements ont connu plutôt une fluctuation d'une année à une autre. Les montants d'investissement de mise à niveau approuvés les plus élevés ont été enregistrés en 2000, en 2001 et en 2005, avec des montants respectifs de 442 MDT, 484 MDT et 502 MDT. Le fléchissement de l'investissement au titre du PMN durant la période 2002-2004 s'explique en grande partie par un ralentissement de la demande internationale suite à une détérioration de la conjoncture. Par conséquent, les entreprises ayant adhéré au PMN ont été amenées probablement à reporter leur décision d'investissement au cours de cette période.

Figure 3. Evolution des approbations par secteur



Au niveau de la répartition des investissements immatériels entre entreprises résidentes (ER) et entreprises non résidentes (ENR) accaparent sur la période considérée, une part légèrement plus grande (51%) de ces investissements que les

entreprises résidentes avec toutefois une tendance à la baisse. En effet, cette part passe de 100% en 1996 à plus de 32% en 2006.

Il semble que l'ouverture commerciale et les enjeux de la compétitivité ont amené les ER à s'intéresser davantage à l'investissement immatériel dans leur stratégie de croissance.

Ces ratios traduisent, en fait, un effort d'appropriation du savoir (révision des procédés de production, une organisation du travail plus adaptée, adoption des normes, acquisition de brevets et de licences...).

Depuis février 2000 un programme spécifique de Mise à Niveau des services liés à l'Industrie a été promu. Celui-ci a vu l'adhésion (fin Mars 2006) de 214 entreprises dont 87 ont été mises à niveau.

Les investissements relatifs à ce programme qui ont été approuvés sont de l'ordre de 36 MDT dont celles engagées de 10 MDT.

Appréciation du PMN par les industriels tunisiens ; les résultats d'une enquête menée par l'Institut des Etudes Quantitatives²

Force est de constater que l'évaluation du dispositif actuel n'a pas été systématique et peu d'études sont disponibles à ce sujet. L'étude récente conduite par l'IEQ (Institut des Etudes Quantitatives Tunisien) montre deux résultats importants :

- l'appréciation globalement satisfaisante, quant aux effets du programme de mise à niveau, par les chefs d'entreprises.

- la progression de ces entreprises dans l'économie du savoir et de son approbation.

Concernant l'appréciation des chefs des entreprises copilées, il ressort de l'enquête menée par l'IEQ que ceux-ci sont globalement satisfaits des effets du P.M.N (62% des entreprises enquêtées). Cet état de fait est lié à leur sentiment que le PMN a permis ;

- des changements significatifs au niveau du C.A. (55%) ;
- une meilleure adaptation à la demande extérieure (63% contre 42% pour ENC) ;
- plus de conquête de nouveaux marchés (50% contre 20% pour les entreprises non copilées) ;
- le développement de nouveaux produits (46%) ;

²L'évaluation a été effectuée par l'IEQ sur la base d'une enquête réalisée en collaboration avec le BMN, l'API et la GTZ. Deux échantillons d'entreprises ; échantillon de base : 400 entreprises copilées (324 ont répondu), échantillon témoin 200 entreprises n'ayant pas bénéficié de PMN (86 ont répondu).

- l'amélioration de l'environnement du travail ressentie par 96% des employés : (75% dans les conditions de travail et 87% dans l'organisation du travail) ;

Un résultat avéré de cette enquête est relatif aux ressources humaines. En effet, les entreprises copilées sont généralement plus dynamiques et en particulier lorsqu'il s'est agit de recruter (de nouveaux profils), d'assurer plus et de mieux de formation.

Table 20. Recrutement et mise à niveau

	Entreprises		Observations
	copilées	non copilées	
Recrutement	81%	51%	
Recrutement de nouveaux profils	56%	34%	
Assurer une formation adaptée	70%	42%	Selon des chefs d'entreprises
- Au sein de l'entreprise	66%		
- Dans des centres spécialisés	32%		
Bénéficier d'une formation	76%		Selon les employés

Du point de vue technologique et malgré le peu d'effort d'investissement en termes d'innovation et de R&D des entreprises tunisiennes, il est démontré que les entreprises ayant bénéficiées d'un programme de mise à niveau sont de plus en plus actives sur cet aspect stratégique du développement et de la compétitivité des entreprises. Cependant, le comportement de ces mêmes firmes par rapport à la question de la propriété intellectuelle, industrielle et scientifique semble inchangé et insignifiant.

Table 21. R&D et mise à niveau

	Entreprises		Observations
	copilées	non copilées	
Effectuer de la R&D	33%	14%	Au sens large du terme
Développer de nouveaux produits	57%	45%	
Acquérir des brevets	7%	8%	

L'adoption des entreprises tunisiennes de nouvelles technologies et en particulier des TIC est assez frileuse puisque le taux élevé de connexion à l'Internet est relativisé par le faible niveau du taux de possession de site web ainsi que de celui, « anormalement faible », de la mise en place de paiements et échanges électroniques. Le PMN n'a eu aucune influence sur les pratiques des entreprises dans le domaine du commerce électronique.

Table 22. Equipement en TIC et mise à niveau

	Entreprises		Observations
	copilées	non copilées	
Connexion à Internet	85%	61%	Essentiellement les entreprises totalement exportatrices
Site WEB	33%	13%	Essentiellement les grandes entreprises
Site WEB établi durant les 3 dernières années	54%		
Courrier électronique	3%	3%	Selon les chefs d'entreprises
Apport du PMN en matière de transferts de technologies	56%		
Apport du PMN en matière de maîtrise des technologies	65%		Selon les employés
22/05/2006			

La mise en place de nouvelles pratiques organisationnelles et de gestion des ressources humaines, financières et surtout informationnelles des entreprises a été un des piliers de la stratégie de mise à niveau. Le comportement des firmes copilées en a été positivement affecté.

Table 23. Données bureautiques et mise à niveau

	Entreprises		Observations
	copilées	non copilées	
Mise en place d'un réseau de données bureautiques	50%	14%	
Grande entreprises	(65%)	(33%)	

Cette enquête a permis aussi de montrer la progression des entreprises tunisiennes dans l'économie du savoir et son appropriation.

Les résultats de cette enquête, complétés par l'analyse des données de l'EAAE³, ont montré que le PMN a permis :

- d'améliorer l'emploi des qualifiés et le taux d'encadrement (de 16% en 2002 à 17% en 2004),
- d'accélérer la croissance annuelle moyenne de la valeur ajoutée de 9.7% contre 6% par l'ensemble de l'industrie manufacturière durant la période 1997-2002,
- d'améliorer la croissance annuelle des exportations de 12% pour les entreprises «copilées» contre 6% pour l'ensemble de l'industrie manufacturière (1997 –2002),

³EAAE : Enquête Annuelle Administrative des Entreprises en Tunisie (INS).

- de faire ressortir une relation positive et significative entre l'IES⁴ et le CA, la VA, l'exportation et la productivité.

Ainsi l'IES est passé de 0.11 en 1997 à 0.13 en 2002, alors que les autres indicateurs ont été multipliés respectivement par 1.35, 1.26, 1.56 et 1.27.

Cependant, ces succès ne doivent pas occulter certaines insuffisances relevées aussi bien par les analystes que par les entrepreneurs. Nous citons en particulier :

- Le PMN a plus profité aux grandes entreprises qu'aux PME constituant la majeure partie du tissu industriel ;
- Le financement est basé principalement sur les fonds propres ;
- La difficulté de procéder à la restructuration financière par les entreprises qui en ont le plus besoin ;
- La quasi-absence des institutions financières non bancaires (SICAR, Leasing, marché boursier, ...) dans le financement du PMN ;
- La lenteur dans le déblocage des différentes primes ;
- La faiblesse chronique dans la réalisation des investissements immatériels ;

Ces limites ont conforté l'idée générale que, en dépit des points positifs évoqués plus haut, les entreprises mises à niveau ne sont encore suffisamment préparées pour faire face à la concurrence liée à l'ouverture même pour celles ayant réalisé plus d'un programme.

Ce diagnostic a servi de base à une réflexion stratégique dans le but de corriger ces maillons faibles. Ce constat a conduit à l'amorce d'une nouvelle phase du PMN.

Depuis Avril 2005, trois nouveaux programmes avaient été lancés. Ceux-ci portent sur les nouveaux mécanismes suivants :

- Le Programme est centré sur l'accompagnement personnel (Coaching) : Mise en oeuvre d'un nouveau programme triennal qui cible 400 entreprises supplémentaires à l'horizon 2011.

- Le second programme est axé sur la qualité : Ciblage de 300 nouvelles entreprises à l'horizon 2011.

- Le troisième programme concerne l'introduction en Bourse : Clôture du Programme Pilote par l'introduction de 50 entreprises à l'horizon 2009 et ciblage de 50 nouvelles entreprises.

⁴L'IES est un indicateur de mesure du degré d'appropriation de l'économie du savoir. C'est une moyenne pondérée de quatre sous-indices : capital humain, R&D et innovation, Nouvelles technologies et organisation et gestion. L'indice est tiré essentiellement par les TIC, le capital humain et dans une moindre mesure, l'organisation et la gestion et la R&D : IES = 0.26*IKH + 0.30*ITIC + 0.20*IRD + 0.24*IOG

Table 24. Les nouveaux PMN en Tunisie

Trois Programmes	Objectifs	Réalisations (Avril 2006)
Coaching	400 Entreprises (3 années)	122 Entreprises adhérentes
Qualité	600 Entreprises (5 années)	122 Entreprises adhérentes dont 22 certifiés
Pilote d'introduction en bourse	500 Entreprises (Horizon 2009)	30 Entreprises adhérentes

Outre ces trois programmes, dont l'horizon de mise en œuvre est de trois à cinq ans, il faut signaler la mise en place de quatre nouveaux programmes portant sur les domaines suivants :

- La création de Pôles de Compétitivité et de Regroupement d'Entreprises où il s'agira de l'institution de partenariats entre les entreprises industrielles et les institutions de recherche scientifique dans le but de développer la compétitivité de l'entreprise (Création, innovation,...), le partenariat international et des régions ou districts selon les spécificités industrielles. Cet axe sera porté par le lancement de 3 pôles pilotes : IME : Tunis, Sousse, Monastir et Sfax et l'IAA : Bizerte et l'ITH : Tunis et Monastir

La politique de regroupement se fera en développant les exportations et l'instauration des achats groupés : développement des consortia d'exportation et la Mise en réseaux d'entreprises.

- La Mise à niveau du volet financier et développement des ressources humaines.

S'agissant du volet financier, il est demandé aux entreprises de fournir plus d'efforts de recapitalisation, de renforcement des rôles des Banques, des Sociétés de Capital développement et du mécanisme de garantie des participations dans la restructuration Financière des entreprises.

Quand au volet « ressources humaines », il est demandé aux entreprises de recourir davantage aux outils d'encouragement de la formation professionnelle mobilisés par l'Etat et à étoffer leurs capital humain.

- L'incitation à la création et à l'équipement de laboratoires d'auto-contrôle ; à travers l'élargissement du champ d'intervention du Programme National Qualité pour inclure, en plus de la mise en place des Systèmes Qualité, l'équipement

en laboratoires d'analyses et d'essais avec le ciblage de 50 entreprises/an. Les incitations seront octroyées dans le cadre du PMN ou de l'ITP.

- Le programme de Maîtrise de l'énergie qui va consister en un ciblage, sur une période de 3 ans, 2006-2008, de 200 Entreprises grandes consommatrices de l'Energie (assujettis) pour effectuer l'audit énergétique obligatoire. Ensuite, il s'agira d'élaborer et exécuter des Contrats programmes avec l'ANME, relatifs aux actions énergétiques pour 60 entreprises/an.

Faire bénéficier les actions immatérielles spécifiques à l'efficacité énergétique des incitations de la mise à niveau et de l'ITP.

Cette volonté est soulignée dans les documents de préparation du XI ième plan (2007-2011) qui fixe les objectifs quantitatifs suivants au programme; (1) Nouvelles adhésions : 1200 entreprises au PMN et 2500 entreprises à l'ITP, (2) Montant des investissements : 900MD (dont 260MD en immatériel), (3) Primes à octroyer : 280 MD.

6.4. Conclusion et recommandations

Au-delà des résultats conjoncturels palpables atteints par le PMN en Tunisie, il convient de s'interroger sur les retombées structurelles de ce programme ainsi que sur son bilan en termes de coût-efficacité.

Pour cela nous allons apprécier l'impact de ce PMN selon deux critères, d'une part en terme de stratégie industrielle et d'autre part en termes de performances technologiques.

Il convient de signaler à propos de l'approche tunisienne de la mise en œuvre du PMN notamment lorsqu'on la compare avec celle retenue dans d'autres pays du sud méditerranéen, pose la question fondamentale du positionnement et de l'action de l'Etat et des objectifs poursuivis. En effet, l'Etat, au-delà d'un simple régulateur assurant le bon fonctionnement des marchés et corrigéant si nécessaire leurs imperfections, a été à la fois l'initiateur de la réforme du secteur manufacturier et le financeur d'une fraction des investissements du secteur privé. D'où l'importance de cette action jugée volontariste des pouvoirs publics.

Au-delà de ces aspects, il est évident aussi que de tels choix laissent relativement peu de place à la stratégie industrielle. En effet, il est très difficile de percevoir dans cette démarche, une quelconque tentative de positionnement stratégique de l'industrie tunisienne par rapport à ces concurrents. Le PMN tunisien n'a pas conduit à une dynamique de re-spécialisation. Peu de firmes se sont tournées vers des activités nouvelles sur des secteurs industriels émergents. Cette politique n'a

pas débouché également sur la mise en place de champions nationaux, en quelques sortes des locomotives industrielles. La taille des entreprises tunisiennes ne s'est pas modifiée, outre mesure, grâce au PMN.

L'impact de ce programme sur les capacités technologiques et innovantes des entreprises tunisiennes est resté limité. Il convient de signaler à ce niveau que les indicateurs technologiques de la Tunisie ne se sont pas trouvés bouleversés par le programme. Les tableaux en annexe montrent que, ni au niveau de la valeur ajoutée des secteurs de la haute technologie, ni de l'emploi, ni celui des exportations nous ne trouvons trace des changements espérés. En termes de statistiques comparatives le positionnement de la Tunisie est loin d'être flatteur malgré les dix années de mise à niveau.

Nous pensons que la troisième phase du programme devrait être l'occasion pour remédier à ces problèmes. Des choix sectoriels devraient tôt ou tard se faire. De même qu'un intérêt particulier devrait s'adresser aux entreprises innovantes ou ayant des activités de R&D, seules susceptibles de relever les défis de la compétitivité.

7. LE PROGRAMME DE MODERNISATION INDUSTRIELLE EN EGYPTE

Dans le contexte de développement économique qu'entreprend actuellement l'Egypte, une importance accrue est accordée au secteur industriel surtout avec son poids davantage prépondérant dans la croissance du PIB. A juste titre, la part du secteur manufacturier dans le PIB a atteint en 2005-2006 18.9% avec un taux de croissance annuel de 7.3%. Si l'on ajoute la branche des mines et les industrie énergétiques cette part s'élève à environ 30%. Il est à noter que la structure des parts sectorielles dans le PIB a changé sensiblement en faveur du secteur manufacturier, surtout dans les branches à fort contenu travail.

En comparaison avec des pays de la région MENA, la valeur ajoutée dégagée par le secteur manufacturier a enregistré une moyenne de 28.8 milliards de dollars entre 2002 et 2004, tandis que des pays tels que la Jordanie, le Maroc et la Tunisie affichent en moyenne et pour la même période des valeurs ajoutées de 2.2 milliards de dollars, 12 milliards de dollars et 6.6 milliards de dollars, respectivement. Cependant, ces valeurs sont largement en deçà de ce qui est enregistré pour la Turquie durant la même période (42.8 milliards de dollars)¹.

Avec l'importance accrue que connaît la compétitivité dans les secteurs industriels, l'Egypte s'est forcé d'attacher d'instaurer un cadre institutionnel robuste. Ce dernier permettant de bâtir, d'entretenir et de suivre de près un processus de modernisation de son industrie dont l'objectif primordial est d'améliorer la compétitivité². A cette fin, un centre de modernisation industrielle (IMC)³ est créé par le Décret N°477/2000 en tant qu'un organisme indépendant dont le rôle principal consiste à coordonner et assurer le suivi du processus de modernisation de l'industrie égyptienne. Ce programme est conjointement financé par l'Union Européenne (UE) (250 millions d'Euros), le gouvernement égyptien (103 millions

¹World Development Indicators (WDI), World Bank, 2006.

²Le programme de mise à niveau en Egypte s'intitule programme de modernisation industrielle.

³Industrial Modernization Center.

d’Euros) et secteur privé égyptien (73 millions d’Euros) avec un budget total de 426 millions d’Euros.

7.1. Le contexte de mise en œuvre

Depuis le début des années 1990, l’Egypte était déjà consciente de l’importance de la mise en place d’une stratégie qui vise le développement du secteur industriel et la création d’un environnement propice à l’encouragement de l’investissement en général et l’attraction des investissements directs étrangers plus particulièrement. A cette époque, on parlait de politiques de réformes économiques et du programme d’ajustement structurel⁴ dont l’objectif était d’éliminer les déséquilibres et les distorsions enregistrés par l’économie égyptienne en transformant en une économie de marché et en réinstituant la crédibilité du pays sur la scène internationale. Ce programme comprend, entre autres, une réforme du secteur public, une politique incitative dans le domaine de l’investissement, une politique de réformes monétaire et fiscale ainsi que des politiques sociales.

Par ailleurs, et dans le cadre de la refonte d’une politique de commerce extérieur, l’Egypte a tenu à signer des accords de libre-échange avec ses principaux partenaires notamment l’UE. En 2001, l’accord avec l’UE était signé avec une période de transition de 12 ans à partir de l’entrée en vigueur de l’accord. Cet accord vise à renforcer les échanges et la balance commerciale entre les deux partenaires, à établir des relations sociales à travers une coopération mutuelle et une libéralisation des échanges de biens et services ainsi que les mouvements de capitaux. Ainsi, les biens manufacturés exportés de l’Egypte vers l’UE et vice versa seront exemptés des barrières de quotas et tarifaires durant cette période de transition de 12 ans⁵.

En raison de l’importance du secteur industriel, le gouvernement égyptien instaure en 2005 une stratégie de développement industriel dont l’exécution sur une période de six ans s’articule autour du développement de ce secteur et d’élèver son efficacité. Les principaux objectifs de cette stratégie sont les suivants⁶ :

- Augmentation du taux de croissance du secteur industriel de 5-10%.
- Augmentation du nombre d’employés dans le secteur pour atteindre 3.9 millions d’employés.

⁴Economic Reform and Structural Adjustment Programme (ERSAP).

⁵Pour plus de détails sur le démantèlement tarifaire, voir Annexe 1.

⁶Egypt on the march of development (2006), Information and Decision Support Center, the Cabinet.

- Accroissement des exportations de 18 milliards de LE à 42 milliards de LE⁷.
- Incitations des investissements afin d'atteindre une valeur 175 millions de LE.

- Intégration de technologies avancées dans les processus de production.

Cette stratégie met beaucoup plus l'accent sur l'amélioration de la compétitivité ainsi que l'accroissement du potentiel d'exportation par le biais du recours aux technologies de production avancées, l'instauration de politiques industrielles et commerciales qui favorisent la compétition et la concurrence ce qui est de nature à impliquer l'accroissement de la production domestique en particulier les industries à haute valeur ajoutée. Cette stratégie est, donc, fondée en cohérence avec les objectifs majeurs du programme de modernisation industrielle qui sont les suivants :

- Placer à un niveau supérieur les qualifications technologiques égyptiennes celui des standards internationaux.
- Améliorer les performances de la force de travail à tous les niveaux et pour toutes les qualifications.
- Accroître les opportunités d'investissement.
- Développer un environnement des affaires approprié pour une meilleure efficience.

Les objectifs spécifiques du programme englobent :

- Le développement d'entreprises privées à travers l'accroissement du niveau d'efficience et de compétitivité dans l'ensemble du secteur industriel.
- Le renforcement des prérogatives du Ministère de l'industrie et du développement technologique.
- L'appui à des associations d'affaires, à des institutions de soutien tel que l'IMC.
- L'encouragement des industries exportatrices.
- L'amélioration des politiques et du cadre légal relatifs au secteur industriel.
- L'offre d'un meilleur accès pour les PME aux informations sur le marché.

Les domaines d'intervention de ce programme de modernisation industrielle concernent :

- La mise à niveau d'entreprises en essayant de trouver les moyens d'améliorer la productivité, la qualité des produits, en apportant le soutien nécessaire

⁷LE : Livre Egyptienne.

aux activités orientées vers l'exportation, et en améliorant la compétitivité et la formation.

- Le soutien à l'ensemble du secteur manufacturier par la création de 20 centres d'affaires sur l'ensemble du territoire, et l'identification et la promotion de pôles sectoriels ou régionaux d'entreprises partageant les mêmes besoins tout en incluant les nouvelles associations d'affaires.
- Le soutien politique, en général, par l'établissement de réformes de régulation en vue de renforcer l'environnement légal et le renforcement du rôle du Ministère de l'industrie et du développement technologique. Cela a pour but de garantir la pérennité du système productif à un tel niveau même après l'accomplissement du programme de modernisation industrielle.

7.2. Les institutions en charge du programme de modernisation industrielle

L'ambition de l'IMC est de « devenir une agence pilote du développement industriel en Egypte avec une contribution substantielle dans l'amélioration de la compétitivité, de la croissance économique, de la promotion des exportations, et de la création d'emplois ». Cette ambition prend forme par le biais d'une réorientation fondamentale du secteur manufacturier égyptien qui se traduit par un engagement actif et une profonde intégration dans l'économie globalisée. A travers une étroite coordination avec le Ministère du commerce et de l'industrie, l'IMC contribue à la formulation de politiques industrielles en plus de son rôle d'agence d'exécution du programme. L'idée est de promouvoir le développement du secteur industriel en adoptant de nouvelles approches fondées sur un partenariat solide avec le secteur privé. Ceci est de nature de revitaliser les paramètres de compétitivité. Un modèle unique de partenariat public-privé est actuellement en formation. En conséquence, l'IMC s'érige en une agence dont le rôle consiste à assurer un développement durable de l'industrie égyptienne. Cette agence est créée en dehors du programme de modernisation industrielle avec des fonds en provenance de l'UE, le secteur privé égyptien et le gouvernement égyptien. Sa mission est « de soutenir l'ensemble des entreprises industrielles en ce qui concerne leurs besoins pour le développement de leurs activités à travers l'animation de programmes d'affaires détaillés et montés le cas échéant sur mesure ». Les actions dans cette optique touchent principalement le développement des ressources humaines, l'innovation par la recherche et développement, le transfert de technologies, l'adoption de systèmes d'information modernes de qualité, l'accès au système financier, et le

développement des exportations. « Par conséquent, la mission de l'IMC consiste à fournir un support de développement des affaires aux entreprises industrielles égyptiennes leur permettant de se positionner, en termes de compétitivité, sur les marchés nationaux et internationaux tout en augmentant les créations d'emploi synonyme de prospérité sociale ». A partir de 24800 entreprises enregistrées dans le secteur industriel égyptien et totalisant 1.2 millions d'employés, le mandat l'IMC se focalise seulement sur celles qui ont un effectif employé de 10 et plus.

7.3. Les critères l'éligibilité pour les entreprises

L'IMC propose ses services pour les firmes opérant dans le secteur industriel, mais selon des critères d'éligibilité qui sont essentiellement les suivants :

- Avoir plus de 10 employés à plein temps et assurés socialement.
- Avoir un projet industriel ou de services industriels (même en zones franches).
- Appartenir au secteur privé (majorité du capital détenue par les privés).
- Etre inscrit dans le registre de commerce ou de l'industrie.
- Présenter un potentiel de croissance prometteur.
- Etre membre de la fédération égyptienne de l'industrie.

En plus, un programme de partenariat et de Start-up doit être institué afin de satisfaire les besoins d'entrepreneurs à la recherche d'opportunités d'investissement dans le secteur manufacturier ou dans les services d'accompagnement.

Pour accéder aux programmes de compétitivité de l'IMC, les entreprises doivent d'abord s'inscrire auprès de l'agence. Ensuite, une phase de diagnostic est déclenchée. Les services compétents de l'IMC procèdent à un diagnostic de la structure et des performances de l'entreprise afin de déterminer son plan de développement adéquat. A partir de là, les termes de référence pour un projet de développement sont élaborés entre l'entreprise et l'IMC. Sur cette base, une lettre d'engagement est émise par l'IMC avec un règlement de 20% de la totalité du coût du projet⁸. La lettre stipule également que l'IMC se réserve le droit de choisir les consultants, d'assurer l'évaluation complète du projet ainsi que son impact.

⁸Il est à noter qu'un plafond pour l'aide est fixé à 200000 Euros.

7.4. Les bénéficiaires

Jusqu'à présent, le nombre d'entreprises bénéficiaires du programme atteint 10319 avec une concentration sur les entreprises de petite taille affichant un nombre d'employés dans la tranche 10-49, ce qui représente 70.7% du total des entreprises bénéficiaires. La classe médiane des entreprises bénéficiaires avec 50-199 employés représente 21.2% du total des entreprises bénéficiaires, tandis que 8.1% seulement des entreprises bénéficiaires ont un effectif de plus de 200 employés.

Table 25. Répartition des entreprises bénéficiaires du programme de l'IMC

	Nombre d'employés	Nombre d'entreprises	Pourcentage
Bénéficiaires	200 et plus	838	8.1
	50-199	2189	21.2
	10-49	7292	70.7
Total	10319		100

Source : IMC, Plan 2006-2007.

Concernant les services d'accompagnement offerts par l'IMC durant la période Juillet 2005-Mai 2007, on enregistre 29892 opérations. Comme l'indique le tableau ci-dessous, 15.1% de ces opérations ont été accordées à la branche de production de nourriture et boissons, alors que 14.6% ont été destinées à la branche du textile et habillement. Les services relatifs aux technologies de l'information atteignent 2.1% du total des services offerts.

Table 26. Répartition des services d'accompagnement offerts par l'IMC durant la période Juillet 2005- Mai 2007

Branche d'activité	Nombre de services	Pourcentage
Industries de nourriture et boissons	4509	15.1
Industries du textile et habillement	4379	14.6
Services reliés à l'industrie	4287	14.3
Engineering	3670	12.3
Industries chimiques	3017	10.1
Industries du bois et meubles	2441	8.2
Industries de matériaux de construction	2334	7.8
Agro business	1458	4.9
Industries du papier et emballage	1346	4.5
Industries du cuir et chaussures	832	2.8
Industries pharmaceutiques	706	2.4
Technologies de l'information	616	2.1
Laboratoires	235	0.8
Autres	62	0.2
Total	29892	100

Source : Rapport d'activité de l'IMC pour la période Juillet 2005-Mai 2007.

L'IMC a assuré le suivi d'entreprises dans la majorité des branches d'activité avec un nombre total de 3473 entreprises servies. Les entreprises des industries de nourriture et boissons se taille la part du lion avec part qui s'élève à 16.7% des entreprises bénéficiaires suivies par les entreprises des industries du textile et de l'habillement avec une part de 11.9%. Par ailleurs, les entreprises de services reliés à l'industrie et bénéficiant du programme représentent une part de 19.7% des entreprises bénéficiaires du programme de l'IMC.

Table 27. Distribution sectorielle des entreprises bénéficiaires du programme de l'IMC en 2006

Branche d'activité	Nombre de services	Pourcentage
Industries de nourriture et boissons	580	16.7
Industries du textile et habillement	415	11.9
Services reliés à l'industrie	683	19.7
Engineering	269	7.7
Industries chimiques	330	9.5
Industries du bois et meubles	214	6.2
Industries de matériaux de construction	285	8.2
Agro business	144	4.1
Industries du papier et emballage	160	4.6
Industries du cuir et chaussures	151	4.3
Industries pharmaceutiques	50	1.4
Technologies de l'information	160	4.6
Laboratoires	32	0.9
Total	3473	100

Source : IMC, Plan 2006-2007

Par rapport à la répartition géographique des entreprises bénéficiaires de l'appui de l'IMC en 2006, la table ci-dessous montre que les entreprises implantées dans la région du Caire représentent la part la plus grande avec un pourcentage de 50% environ, suivies de celles implantées dans le Delta du Nil (25.9%).

Table 28. Distribution géographique des entreprises bénéficiaires du programme de l'IMC en 2006

Région	Nombre d'entreprises	Pourcentage
Grand Caire	1747	49.9
Alexandrie	391	11.2
Zone du Canal	181	5.2
Haute Egypte	273	7.8
Zone du Delta du Nil	908	25.9
Total	3500	100

Source : IMC, Plan 2006-2007

7.5. Les programmes de développement de l'IMC

L'IMC offre une large gamme de programmes de développement pour les entreprises inscrites et ayant subi l'épreuve de diagnostic et déterminé un projet de plan de développement. Des programmes spéciaux additionnels ont été conçus afin de répondre à d'autres besoins. Il s'agit du programme national du développement de réseaux de fournisseurs, du programme de soutien aux nouvelles unités de production, et le programme de développement de groupes industriels.

En plus des services offerts par ces programmes, d'autres services sont également disponibles permettant d'entretenir les performances de l'entreprise et qui sont axés sur l'amélioration de la compétitivité. Ils touchent :

- Le soutien des activités d'exportation.
- L'efficacité du recours aux technologies de l'information.
- L'élaboration de programmes de soutien financier.
- L'élaboration de programmes de recherche et développement.
- Le développement des ressources humaines par la création d'un conseil de formation industrielle.

7.6. Conclusion

Consciente de l'importance de la compétitivité dans le secteur industriel, l'Egypte a fondé l'IMC en tant que cadre institutionnel capable de maintenir, suivre de près et accroître le niveau de compétitivité des industries égyptiennes par le biais de la mise en œuvre et la coordination d'un programme de modernisation industrielle.

L'IMC est conjointement financé par l'UE, le gouvernement égyptien, et le secteur privé égyptien. Parmi ses prérogatives, on retient le soutien à l'ensemble des entreprises, selon leurs besoins de développement, à travers des programmes détaillés et montés sur mesure pour l'amélioration de la compétitivité.

8. CONCLUSION

Si l'évaluation quantitative a permis de fournir le lien de causalité entre l'engagement dans la mise à niveau et les résultats économiques ; une approche globale de la mise à niveau nécessite de prendre en compte l'ensemble des résultats notamment en termes d'externalités.

De ce point de vue, force est de constater que les effets indirects de la mise à niveau nous semblent importants et leurs impacts sur les résultats globaux nécessitent un horizon temporel plus important. Des effets qualitatifs tels que : l'amélioration de l'environnement des affaires, des infrastructures ou encore le comportement des entrepreneurs à l'égard de la technologie ne peuvent être saisis à l'heure actuelle « économétriquement ». En revanche, ils pourraient être au cœur de la performance des firmes de la région dans un avenir proche.

Nous proposons dans cette section de discuter certains effets indirects qui nous ont parus les plus marquants.

L'amélioration de l'environnement juridique et des affaires

Les programmes de mise à niveau ont permis de contribuer directement ou indirectement à l'amélioration de l'environnement des affaires dans les quatre pays. Pour certains pays comme la Tunisie, le programme de mise à niveau comporte de manière explicite un volet consacré à l'amélioration de l'environnement des affaires et des infrastructures. D'autres pays, n'ont pas mis en place de manière explicite ce volet mais se sont engagés dans des politiques d'amélioration des institutions et du cadre juridique des affaires en plus de l'amélioration des infrastructures sans que ce volet soit inscrit initialement dans le projet. La mise en place des PMN a servi de stimulant aux autres volets de la politique économique et à exercé un effet positif sur les réformes économiques de manière générale.

Vers une gouvernance plus efficace des PMN

Le rôle des institutions dans le développement est fondamental (D. North, A. Greif D, O. Williamson). En effet, l'amélioration du cadre institutionnel est un préalable à l'accroissement de l'investissement productif et en capital humain dans les pays en développement. Relativement à notre problématique, la gouvernance

des programmes pourrait servir de variable explicative des résultats contrastés en termes d'efficacité des programmes de mise à niveau. Les quatre pays ont mis en place des institutions différentes régissant ces programmes traduisant leur propre contexte juridique et leurs institutions existantes. Cette imbrication dans des dispositifs existants ou la création d'institutions nouvelles avec des modalités de fonctionnement propres admet une part explicative importante dans l'efficacité observée. Les quatre études de cas montrent qu'un tâtonnement à la fois sur le contenu mais également sur la place et le rôle des institutions a été observé. Une clarification des missions des institutions régulant les PMN et une politique du « guichet unique » permettrait une plus grande adhésion des industriels à ce projet. Il convient de rappeler qu'une partie non négligeable des firmes déclare abandonner les programmes de mise à niveau à cause des lourdeurs administratives et la multiplicité des acteurs. Cette proportion est de l'ordre d'une entreprise sur deux pour le cas de l'Algérie.

La dynamique de re-spécialisation

La politique industrielle a pour objectif d'agir sur le comportement des firmes afin de les rendre compétitives. Ainsi, elle a pour objectif, entre autres, de soutenir le processus de réallocation des ressources vers des secteurs économiques porteurs et à forte valeur ajoutée. Ainsi, un ciblage minimal devrait accompagner les secteurs – mis à niveau – en termes de repositionnement des produits. Cette dynamique de re-spécialisation est nécessaire. Ainsi, les efforts en matière d'acquisition de nouvelles technologies, de changements organisationnels et de formation du personnel devraient être conséquents et pensés en fonction de ces objectifs ultimes. Les rapports par pays tendent à montrer que les performances en matière de capacité « d'absorption technologique et organisationnelle » sont faibles et que les programmes de mise à niveau n'ont pas permis d'améliorer significativement la situation. Les performances des firmes en matière d'exportation n'a pas changé substantiellement.

Les faits marquants des PMN dans les quatre pays

En Algérie

L'Algérie a été le premier pays à mettre en place un programme de mise à niveau en 1991. Ce programme répondait à une logique de re-structuration de l'industrie sous l'égide de l'ONUDI et n'avait pas comme préoccupation la mise en place de la Zone de Libre-Echange. La situation en Algérie en matière de PMN est de loin la situation la plus alarmante. Le programme de mise à niveau actuel se caractérise par l'abandon en cours de route d'une entreprise privée sur deux. Le pays semble être frappé par un phénomène de désindustrialisation (Dutch

Desease) et nécessite une politique industrielle vigoureuse, active et incitative. Les limites institutionnelles ont été un handicap important dans la réussite des premiers programmes. La nouvelle stratégie industrielle promulguée récemment nécessite une mise en application rapide et une meilleure prise en compte des spécificités des PME.

Au Maroc

L'orientation de la politique de mise à niveau marocaine n'a pas été optimale et une prise de conscience de l'inefficacité de cette politique est constatée à tous les niveaux (hommes politiques, industriels et décideurs). Le programme de mise à niveau marocain nécessite d'être consolidé et clarifié. Son impact est relativement faible comparativement aux attentes des industriels. Il ne permet pas pour le moment d'induire une dynamique industrielle suffisante. Seulement 15% des fonds disponibles ont été engagés dans le cadre du programme FOMAN qui n'a touché qu'une trentaine d'entreprises ! Une limitation du nombre d'actions et un élargissement de la base des firmes touchées sont nécessaires.

En Tunisie

La Tunisie a franchi un cap avec la généralisation du programme de mise à niveau au secteur des services à partir de 2006. L'approche tunisienne de la mise à niveau est une approche large et globale. Elle a cherché à impliquer le maximum de firmes industrielles. Près d'une entreprise sur deux a été touchée par au moins une action de mise à niveau. La restructuration en partant des infrastructures jusqu'à l'introduction en bourse nous paraît une bonne approche orientée vers le long terme. Deux objections sont formulées au dispositif actuel :

- l'absence de ciblage précis qui limite l'impact réel des actions et qui disperse les moyens entre les secteurs porteurs et les secteurs perdants.
- La faiblesse en matière d'acquisition de compétences technologiques et de capacité d'absorption des nouvelles technologies globalement.

En Egypte

L'approche Egyptienne de la modernisation de l'industrie est une approche large. Un nombre important de firmes a été touché par les actions de mise à niveau dans un laps de temps relativement court ! Ceci nous conduit à nous interroger sur la portée réelle du programme. Il souffre comme dans les trois autres programmes d'absence de ciblage. La stratégie industrielle poursuivie n'est pas clairement visible et la spécialisation de l'économie n'est pas au cœur du processus.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Agence Française de Développement (2005), «Les programmes de mise à niveau des entreprises Tunisie, Maroc, Sénégal», Paris, France.
- [2] Agence nationale de la promotion de la PME (2004), «La mise à niveau, clef de votre réussite, Guide de la mise à niveau de votre entreprise», Rabat, Maroc.
- [3] ANPME (2005), «Etude d'impact économique du Projet Euro Maroc Entreprise, Synthèse des résultats», Rabat, Maroc.
- [4] ANPME (2007), «Contribution de l'ANPME à l'étude du FEMISE sur la mise à niveau», Rabat, Maroc.
- [5] Anderson, J.H., G. Korsun, and P. Murrell, 2000. "Which enterprises (believe they) have soft budgets : Evidence on the effects of ownership and decentralization in Mongolia", Journal of Comparative Economics 28, pp.219-246.
- [6] Benabdallah .Y « La réforme économique en Algérie : entre rente et production" In revue Monde arabe n° 166, Maghreb Machreck oct./déc. 1999
- [7] Benabdallah .Y « Croissance économique et dutch disease en Algérie' in Revue du CREAD n° 175, 4ième trimestre 2006
- [8] Benabdallah .Y « L'Algérie dans la perspective de l'accord d'association avec l'Union européenne", in Revue du CREAD n°75, quatrième trimestre 2006.
- [9] Benabdallah. Y (sous direction) : 'Etude sur la qualité de la relation Banque/Entreprises', CREAD, Alger 2003
- [10] Banque d'Algérie : rapport annuel, 2005 et 2006.
- [11] Carlin, W., J. van Reenen, and J. Wolfe, 1995. "Enterprise restructuring in early transition : The case study evidence from Central and Eastern Europe", Economics in Transition 3, pp.427-458.
- [12] Claessens, S., and S. Djankov, 1999. "Enterprise performance and management turnover in the Czech republic", European Economic Review 43, pp.1115-1124.

- [13] Délégation à la Planification : Notes de conjoncture 2005 et 2006 de la
- [14] Direction de la Statistique (2005), Annuaire statistique du Maroc, Département du Haut Commissariat au Plan, Rabat, Maroc.
- [15] Djankov, S., and P. Murrell, 2002. “Enterprise restructuring in transition : A quantitative survey”, Journal of Economic Literature 40, pp.739-792.
- [16] Djankov, S., and G.S. Pohl, 1998. “The restructuring of large firms in the Slovak republic”, Economics of Transition 6, pp.67-85.
- [17] Earle, J., 1998. Post-Privatization ownership and productivity in Russian industrial enterprises, SITE Working Paper N°127, Stockholm Institute of Transition Economies, Stockholm.
- [18] Earle, J., and S. Estrin, 1998. Privatization, competition, and budget constraints : Disciplining enterprises in Russia, SITE Working Paper N°128, Stockholm Institute of Transition Economies, Stockholm.
- [19] Earle, J., and S. Estrin, 2003. “Privatization, competition, and budget constraints : Disciplining enterprises in Russia”, Economics of Planning 36, pp.1-22.
- [20] Echihabi, Latifa, (2006), «Notes du colloque international sur le bilan d'une décennie de mise à niveau industrielle et mise en œuvre d'une nouvelle phase Tunisie 15-17 MAI 2006», ANPME, Maroc.
- [21] EDPme : Note sur le Concept de Mise à Niveau – Adaptation au cas algérien, 2003
- [22] FEMISE : rapports 2001, 2004
- [23] FGAR : www.Fgar.dz
- [24] Firdmuc, J.P., 2007. “Channels of restructuring in privatized Czech companies”, Economics in Transition 15, pp.309-339.
- [25] Frydman, R., C. Gray, M. Hessel, and A. Rapaczynski., 1999. “When does privatization work ? The impact of private ownership on corporate performance in the transition economies”, Quarterly Journal of Economics 114, pp.1153-1191.
- [26] FMI : rapport Algérie 2001 et 2004
- [27] Grosfeld, I., and G. Roland, 1997. “Defensive and strategic restructuring in Central European enterprises”, EMERGO Journal of Transforming Economies and Societies 3, pp.21-46.

- [28] Jones, D., 1998. "The economic effects of privatization : Evidence from a Russian panel", *Corporative Economic Studies* 40, pp.75-102.
- [29] Kang, J., and A. Shivdasani, 1997. "Corporate restructuring during performance declines in Japan", *Journal Financial Economics* 46, pp.29-65.
- [30] Keramane. A et Benabdallah. Y « Questions financières » in Femise Country profil 2006
- [31] Konings, J., 1997. Competition and firm performance in transition economies : Evidence from firm-level surveys in Slovenia, Hungary, and Russia, CEPR Discussion Paper N°1170, Centre for Economic Policy Research, London.
- [32] Lee, Y., 1999. "Wages and employment in China's SOEs, 1980-1994 : Corporatization market development and insider forces", *Journal of Comparative Economics* 27, pp.702-729.
- [33] Megginson, W.L., R. Nash, and M. van Randenborgh, 1994. "The financial and operating performance of newly privatized firms : An international empirical analysis", *Journal of Finance* 49, pp.403-452.
- [34] Megginson, W.L., and J.M. Netter, 2001. "From state to market : A survey on empirical studies on privatization", *Journal of Economic Literature* 34, pp.321-389.
- [35] Ministère de la Petite et moyenne Entreprise et de l'Artisanat : Bulletin d'information économique n° 9, sept. 2006 .
- [36] Ministère de la PME et de l'Artisanat : Programme de mise à niveau MPEA-Etude faisabilité, oct.2003.
- [37] Ministère de l'Industrie et de la Restructuration : www.mir-algeria.org/miseaniveau/
- [38] Ministère de l'industrie et du Commerce et Banque Mondiale (2005), "Evaluation du climat de l'investissement au Maroc », Rabat, Maroc.
- [39] Ministère de l'industrie et du Commerce et Délégation de l'Union Européenne (2005), «Programme d'appui aux entreprises (PAE) : Réunion du comité de suivi technique», Rabat, Maroc.
- [40] Mission Economique de Rabat (2003), « Le financement de la mise à niveau des PMEPMI marocaines » Ambassade de France au Maroc, Rabat, Maroc.
- [41] Nickell, S.J., 1996. "Competition and corporate performance", *Journal of Political Economy* 104, pp.724-746.

- [42] ONS : différents bulletins statistiques
- [43] Sabirianova, K., J. Svejnar, and K. Terrell, 2005. "Distance of the efficiency frontier and foreign direct investment spillovers", Journal of the European Economic Association 3, pp.576-586.
- [44] Tourkmani, Mouna (2003), «Suivi des variables économiques, financières et sociales concernées par le démantèlement tarifaire avec l'Union Européenne» Document de travail n°92, Direction de la Politique Economique Générale, Ministère des Finances, Maroc.
- [45] Smith, S.C., B. Cin, and M. Vodopivec, 1997. "Privatization incidence, ownership forms and firm performance : Evidence from Slovenia", Journal of Comparative Economics 25, pp.158-179.

Annexe 1

Encadré : Etapes de mise en place des PMN en Algérie

1. Diagnostic Stratégique Global des PME et élaboration du Plan de Mise à Niveau

L'opération commence par un Diagnostic Stratégique Global de la situation de la PME et la formulation du Plan de Mise à Niveau. L'Agence de Développement de la PME dispose de la liberté de faire appel aux cabinets d'études et consultants locaux après une consultation nationale.

L'équipe des consultants interviendra sur les volets touchant à :

- l'organisation, l'administration, les finances et les ressources humaines.
- Le positionnement stratégique de l'entreprise du point de vue national et international.
- Les achats-provisionnements, les ventes et le marketing.
- La technologie/production/recherche et développement.

Le plan de mise à niveau devra faire ressortir de manière claire les besoins en :

- **Investissements matériels** liés notamment à la modernisation d'équipements, à l'acquisition de nouvelles technologies et à d'éventuelles extensions.
- **Investissements immatériels** ayant trait principalement

2. Financement du plan

- Avant de présenter la demande de subvention financière au Fonds de mise à niveau des entreprises, il est impérativement recommandé d'exposer un rapport diagnostic et un plan de mise à niveau à la banque dans le but de l'étudier du point de vue contenu et type de l'investissement proposé.
- Il est important que l'entreprise informe la banque, dès le début, des procédures de mise à niveau et lui expose les impacts du plan de la mise à niveau ainsi que son mode de financement.

3. Adoption du programme de mise à niveau par l'Agence : évaluation des dossiers de mise à niveau sur la base :

- due diagnostic Stratégique Global et le Plan de Mise à Niveau ;
- des Modes de financement du Plan de Mise à Niveau avec l'accord d'une banque
- des factures pro-forma des équipements, et de la valeur des investissements immatériels

4. Exécution et suivi du plan de mise à niveau

L'appui à la mise en œuvre du programme de mise à niveau se traduira par l'octroi à l'entreprise d'une prime qui sera débloquée en trois (3) échéances en fonction du degré de réalisation des actions éligibles :

- Après réalisation d'au moins 40% du total des investissements (matériels et immatériels) éligibles ;
- Après réalisation d'au moins 70% du total des investissements (matériels et immatériels) éligibles ;
- Après réalisation intégrale du plan de mise à niveau de l'entreprise.

Annexe 2

Encadré : Contexte réglementaire qui entoure le PMN et les domaines connexes en Algérie

La mise à niveau est encadrée

- par la Loi n° 99-11 du 23/12/1999 portant loi de finances pour 2000. L'article 92 crée le compte d'affectation spéciale n°302-102 intitulé Fonds de promotion de la compétitivité industrielle ;

- le Décret exécutif n° 2000-192 du 16/7/2000 fixant les modalités de fonctionnement du fonds : ce texte institue un comité national de la compétitivité industrielle présidé par le Ministre de l'Industrie et comprenant les représentants de sept (07) départements ministériels et un représentant de la Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie ;

-l'arrêté interministériel du 06/8/2001 (Ministères Industrie/ Finances) qui précise et définit les modalités de suivi et d'évaluation du Fonds ainsi que définit les bénéficiaires des aides du fonds ;

- les dispositions de la loi n° 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (PME) notamment par son article 18: « ... *Dans le cadre de la mise à niveau des PME, le Ministère chargé de la PME établit des programmes de mise à niveau adéquats afin d'améliorer la compétitivité des entreprises, et ce dans le but de promouvoir le produit national afin qu'il soit conforme aux normes internationales* »

- Le Décret exécutif n° 05-165 du 3 mai 2005 portant création, organisation et fonctionnement de l'Agence nationale de développement de la PME. Cette Agence a pour mission :

- de mettre en œuvre le programme national de mise à niveau des PME et d'en assurer le suivi
- de promouvoir l'expertise et le conseil en direction des PME;
- de suivre la démographie des PME en termes de création, de cessation et de changement d'activités ;
- de promouvoir, en relation avec les institutions et organismes concernés, l'innovation technologique et l'usage par les PME des nouvelles technologies de l'information et de la communication ;
- de collecter, d'exploiter et de diffuser l'information spécifique au domaine d'activités des PME ;
- de coordonner, en relation avec les structures concernées, les différents programmes de mise à niveau du secteur de la PME ;

Domaines connexes

Le foncier industriel a connu en 2007 des changements décisifs. Les textes adoptés imposent des règles uniformes d'accès au foncier relevant du domaine privé de l'Etat, aux actifs résiduels et excédentaires⁶⁵, ainsi qu'aux disponibilités situées dans les zones industrielles. La concession et la cession constituent dorénavant les modes de mise à disposition qui s'effectueront désormais selon le principe des enchères , le gré à gré n'étant utilisé que dans des cas exceptionnels définis par la le décret. Les principaux textes sont :

- le décret exécutif n° 07- 119 du 23 Avril 2007 portant création de l'Agence Nationale d'Intermédiation et de Régulation Foncières (ANIREF) ;

- le décret exécutif n° 07-120 du 23 avril 2007 portant organisation, composition et fonctionnement du Comité d'Assistance à la Localisation et à la Promotion des Investissements et de la Régulation Foncière, (CALPIREF)

- le décret exécutif n° 07-121 du 23 avril 2007 portant application de l'ordonnance n° 06-11 du 30 août 2006 fixant les conditions et modalités de concession et cession des terrains relevant du domaine privé de l'Etat destinés à la réalisation de projets d'investissement,

⁶⁵ Les actifs résiduels sont des assiettes des terrains qui ont été récupérées après la liquidation de plusieurs entreprises. Les actifs excédentaires sont prélevés sur des entreprises dont on considère les assiettes de terrain supérieures à leurs besoins.

- le décret exécutif n° 07-122 du 23 avril 2007 fixant les conditions de gestion des actifs résiduels des entreprises publiques autonomes et non autonomes dissoutes et des actifs excédentaires des entreprises publiques économiques et des actifs disponibles au niveau des zones industrielles.

La promotion des investissements :Amendement du dispositif d'incitation.

Le réaménagement de l'ordonnance 01-03 du 20 août 2001 relative au développement de l'investissement engagé à l'initiative du Ministère des Participations et de la Promotion Industrielle a abouti à la promulgation de l'ordonnance 06-08 du 15 juillet 2006.

Les modalités de mise en œuvre du nouveau système d'éligibilité aux avantages ont été mises en place depuis la promulgation du décret exécutif 07-08 11 janvier 2007 fixant la liste des biens et services exclus des avantages :

- le nouveau dispositif introduit des règles générales applicables uniformément à tous les investissements.

- concernant le régime « dérogatoire de la convention », un projet de décret est en cours pour définir les critères de détermination de ce type de projets.

- Suppression de la soumission au CNI (Conseil National de l'Investissement) des projets de plus de 500 Millions de DA. L'ANDI (Agence Nationale du Développement de l'Investissement) est fondée à accorder directement les avantages.

- le contrôle préalable de conformité exercé jusque là par l'ANDI est remplacé par une simple vérification de la recevabilité du dossier présenté par l'investisseur. Le nouveau système est déclaratif. Le contrôle est transféré au profit des administrations douanières et fiscales qui sont tenues d'accorder automatiquement les avantages arrêtés. L'ANDI voit son rôle renforcé dans la facilitation, la promotion, l'information et l'aasistance.

Annexe 3

Tableau récapitulatif du démantèlement tarifaire en Algérie

	Septembre 2006.	Septembre 2008	Septembre 2017
Première liste	Matières premières et demi produits.		
Deuxième liste	Biens d'équipement.	Diminution de 20% par rapport au droit de base. Le démantèlement total de la liste sera atteint en 2013	
Troisième liste	Biens de consommation industriels	Diminution de 10% par rapport au droit de base sur les 8 premières années et de 5% sur les 2 dernières années. Le démantèlement total de la liste sera réalisé en 2017	
Toutes les listes			Démantèlement total

Annexe 4

Détails des Programmes de développement de l'IMC

Programme	Objectifs	Critères d'éligibilité
Programme national de développement de réseaux de fournisseurs (NSDP)	<p>Placer à un niveau supérieur les fournisseurs des 100 meilleures entreprises opérant en Egypte qui possèdent des capacités d'exportation et de production. Le programme vise à améliorer leurs techniques de distribution selon les standards internationaux afin d'accroître leur compétitivité globale.</p>	<p>Les entreprises visées (entreprises mères) doivent sélectionner 5 à 20 fournisseurs clés ceux qui possèdent un potentiel d'exportation et de croissance convenable. Les entreprises mères doivent négocier avec ces fournisseurs afin d'établir un engagement pour un programme conjoint. Les fournisseurs doivent s'engager dans le programme et doivent être capable d'investir dans l'amélioration de leurs systèmes de fonctionnement afin d'assurer une croissance par le biais des exportations.</p>
Programme de développement de groupes industriels	<p>Développement d'un nombre de PME qui sont impliquées dans le processus de production d'un bien ou ensemble de biens sous forme de chaîne de production. Ceci conduit à plus d'opportunités d'investissement et d'emploi, ainsi que la promotion des ventes et l'accroissement du potentiel d'exportations.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les ateliers ou petites unités de production localisés à proximité d'une entreprise produisant des produits similaires ou complémentaires. • Un nombre d'au moins 10 unités localisées dans la même région. • Un potentiel prometteur de croissance au sein d'un groupe.
Programme de soutien aux nouvelles unités de production	<p>Apporter de l'assistance sur une période de 5 ans à tout projet d'établissement de nouvelles usines ou d'extensions par le biais de services de soutien.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprises déjà installées, inscrites au registre de commerce et au registre des industries en tant que start-up. • Le terrain est déjà acquis (reçu d'avance de paiement). • Le montant total de l'investissement est supérieur à 5 millions de LE. • Le nombre d'employés prévu

		<p>pour le démarrage est au moins 10 employés à plein temps.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un projet industriel (y compris en zone franche). • Capital détenu en majorité par le privé. • Potentiel de croissance.
Programme de promotion et développement des exportations	<p>Contribuer à la promotion des exportations aux niveaux sectoriel et horizontal, respectivement. L'IMC apporte son soutien aux entreprises qui souhaitent participer au commerce international, recherche des opportunités de participer à des foires et des missions de prospection par un calendrier annuel et selon les besoins de chaque secteur.</p>	<p>Coopération dans ce domaine avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ministère du commerce et de l'industrie. • Haute autorité pour l'investissement. • Agence centrale de statistique et mobilisation de la population. • Centre Européen d'information.
Accès au programme de financement	<p>Faciliter aux entreprises participantes l'accès à des sources de financement selon leurs besoins :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fonds pour acquisition d'équipements. • Fonds de crédits garantis. • Fonds garantis pour l'exportation. • Fonds de capitaux propres privés. • Fonds de programmes de développement. 	
Programme national pour la qualité	<p>Mettre en œuvre un plan national de qualité afin de renforcer et mettre à un niveau supérieur la qualité de l'infrastructure nationale. Ceci aura pour répercussions d'atteindre une reconnaissance internationale dans ce domaine.</p>	<p>Il n'y a pas de critères, mais ce plan national a été lancé en Novembre 2003 avec les activités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Harmonisation des standards de production nationaux en liaison avec l'UE et selon les besoins à l'échelle internationale. • Renforcer l'accréditation nationale afin d'obtenir une reconnaissance internationale. • Renforcer l'infrastructure industrielle en termes de mesures, d'homologation, et les contrôles de qualité. • Etablissement et mise en réseaux de l'institut national de qualité (organe de certification, standardisation,

		<p>consulting et information).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser l'opinion publique de l'importance de la qualité en tant que style de vie et droit pour le consommateur. • Créer des prix pour l'excellence dans ce domaine.
Programme de recherche et développement	<p>Instaurer des liens organiques entre la sphère de production et celle de la recherche scientifique.</p>	<p>L'IMC, en collaboration avec le Ministère de la recherche scientifique, s'engage à réaliser des études et analyse des propositions soumises à cet effet. Il s'engage également à un financement partiel pour de telles initiatives.</p>

Annexe 5

Démantèlement des tarifs douaniers pour les biens et services relativement à l'accord de libre échange entre l'Egypte et l'UE.

Les biens manufacturés exportés de l'Egypte vers l'UE seront exemptés de toutes formes de quotas, de barrières douanières selon la liste suivante :

- Liste 1- Les tarifs douaniers seront graduellement éliminés sur une période de 3 ans. Une réduction de 25% est appliquée à partir de l'entrée en vigueur de l'accord suivie de réductions annuelles successives de 25%.
- Liste 2- Les tarifs douaniers seront graduellement réduits selon le schéma suivant : Une réduction de 10% est appliquée 3 ans après l'entrée en vigueur de l'accord suivie de réductions annuelles successives de 15% sur une période de 6 ans jusqu'à l'élimination totale de ces tarifs.
- Liste 3- Les tarifs douaniers seront graduellement réduits selon le schéma suivant : Une réduction de 5% est appliquée 5 ans après l'entrée en vigueur de l'accord suivie de réductions annuelles successives de 15% sur une période de 5 ans et 10% pour l'année finale.
- Liste 4- Les tarifs douaniers seront graduellement de 10% à la 6^{ème} année après l'entrée en vigueur de l'accord et l'élimination totale de ces tarifs.

Annexe 6

Encadré : le contexte réglementaire qui entoure le PMN

Le code de commerce: Il a intégré toutes les activités lucratives à l'exception de l'artisanat. Ses dispositions ont clarifié la définition du fonds de commerce, réglementé les contrats commerciaux, et ont organisé la faillite et la liquidation judiciaire. (**Dahir n° 1-96-83 du 1 août 1996 portant promulgation de la loi n°15-95 formant code de commerce**);

Les lois sur les sociétés et en particulier la loi sur les sociétés anonymes qui protège les actionnaires et consacre l'appel public à l'épargne, et une administration dualiste avec un directoire et un conseil de surveillance. (**Dahir n° 1-96-124 du 30 août 1996 portant promulgation de la loi n°17-95 relative aux sociétés anonymes**);

La loi relative à la création des tribunaux de commerce qui tranche avec l'organisation judiciaire antérieure qui se composait d'une seule juridiction au sein de laquelle les tribunaux avaient une compétence générale pour se prononcer sans distinction dans tous les litiges. Actuellement les affaires commerciales relèvent de juridictions spécialisées. (**Loi n°53-95 instituant des juridictions de commerce**) ;

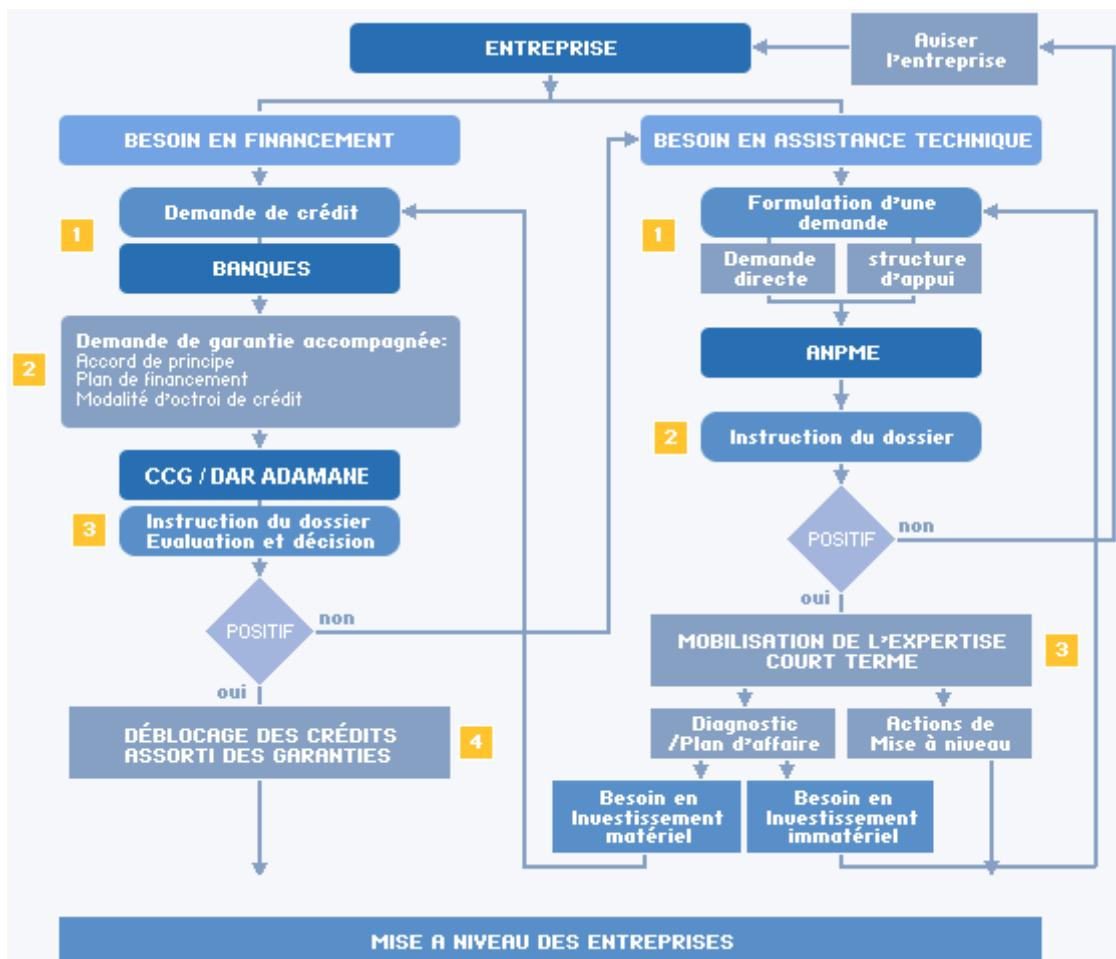
La loi 6 /99 relative à la liberté des prix et de la concurrence qui consacre la liberté d'entreprendre et la liberté d'accès aux marchés et à toutes les activités économiques. Elle met en place une concurrence plus saine entre les acteurs économiques. Cette loi a été officiellement mise en œuvre depuis 2001.

La création des Centres Régionaux d'Investissement qui sont l'équivalent du "*Guichet Unique*" pour la création d'entreprise. Tout créateur d'entreprise a un seul interlocuteur à qui il peut s'adresser aussi bien pour demander de l'information technique, juridique ou financière ou encore pour la constitution de dossier de création. Ces CRI sont de plus "régionaux" ce qui permet de réduire les dépenses et les déplacements des créateurs d'entreprises. Ils sont installés dans les principales régions du Maroc dans le but d'assurer un service de proximité.

La réforme du code du travail: entrée en vigueur le 8 juin 2004. Le nouveau code reste attaché aux grandes conventions internationales ratifiées par le Maroc. (**Dahir n° 1-03-194 11 septembre 2003 portant promulgation de la loi n°65-99 formant code du travail publié au BO N° 5210 du 6 mai 2004**). Dans le cadre de ce code, les CDD font désormais l'objet d'un usage réglementé et ne sont autorisés que dans des cas précis, les indemnités de licenciement ou de rupture d'un contrat de travail ont été revalorisées, la durée du temps de travail hebdomadaire a été réduite pour passer de 48h à 44h et enfin, les activités des agences d'intérim ont été reconnues et réglementées.

Annexe 7

Encadré des étapes de mise en place des PMN au Maroc



Annexe 8

Les moyens financiers de la mise à 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 3 volets dont 2 pris en charge directement par l'ANPME, appuyée par une Unité de Gestion de Programme (UGP) :

- **Programme de Modernisation des PME**, doté d'un budget opérationnel de **13 millions d'Euros**, dont plus de 11 millions d'Euros sont affectées aux activités d'appui direct aux entreprises, le reliquat étant destiné à la réalisation des études.
- **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 (AEKI).
- 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. Ce fonds est destiné à appuyer le rééchelonnement des dettes envers les banques des entreprises industrielles ou de services liés à l'industrie, en garantissant les crédits bancaires contractés par ces entreprises et devant faire l'objet d'une consolidation. L'Agence 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%**.

Annexe 9

Tableau récapitulatif du démantèlement tarifaire au Maroc

Année de démantèlement	Matières premières	Pièces de rechange	Produits non fabriqués localement	Produits fabriqués localement
0 (Mars 2000)	25%	25%	25%	
1	25%	25%	25%	Délai de grâce
2	25%	25%	25%	
3	25%	25%	25%	10%
4				10%
5				10%
6				10%
7				10%
8				10%
9				10%
10				10%
11				10%
12				10%

Annexe 10

Entreprises accompagnées entre 2003 et septembre 2007

Instrument	Nombre d'entreprises bénéficiaires	Nombre d'actions
<i>Euro Maroc Entreprise</i>	364	709
FOMAN assistance technique	371	432
Modernisation PME	412	642
ISTIMRAR assistance technique	69	69
FOMAN Cofinancement	59	59
Agence Wallonie à l'exportation (AWEX)	16	16
Unité de promotion des investissements (UPI ITALIE/ONUDI)	177	177
Centre de développement technologique et industriel (CDTI/Espagne)	203	203
Coopération allemande (GTZ)	135	135
Nouvelles opportunités d'affaires (NBO/USA)	74	74
Total	1 415	2 516

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

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

L'examen de la structure par taille des entreprises accompagnées montre que 82% emploient moins de 200 salariés et que 80% réalisent un chiffre d'affaires inférieur à 50 Millions de dirhams.