

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique  
Université de Abderrahmane MIRA de Bejaia  
Faculté des sciences économiques des sciences de gestion et sciences  
commerciales  
Département de sciences de gestion

En vue d'obtention d'un diplôme de Magister en sciences de gestion option:  
Management Economiques des Territoires et Entrepreneuriat.

## Thème

La mise à niveau des entreprises en Algérie :  
état des lieux et perspectives

Préparé par:  
RAHMANI Rachid

Devant le jury constitué de:

- KHARBACHI Hamid, Pr, président, U. Bejaia.
- ARABI Kheloudja, MC (A), Examinatrice, U. Bejaia.
- OUKACI Kamel, MC (B), examinateur, U. Bejaia.
- BELARBI Yacine, Maître de recherche, rapporteur, CREAD. Alger.

Année 2011

## Remerciements

Un grand remerciement pour mon dieu qui m'a aidé le long de mon travail.

Comme je tiens à exprimer mes sincères remerciements pour mon encadreur, pour ses efforts d'orientation.

Je remercie également le président et les membres de jury d'avoir accepté d'évaluer mon travail.

## Dédicaces

Je dédier ce modeste travail :

A mes chers parents, qui m'ont encouragé durant toutes mes études.

A mes frères, ma sœur, mes amis et toute ma famille.

A tout étudiant voulant lire mon travail.

## Sommaire

Introduction générale .....	1
Chapitre I : le cadre théorique de la mise a niveau .....	4
Section1 : Généralités sur la mise à niveau.....	4
1- Le concept de MAN.....	5
1-1 Origine du terme .....	5
1-2 Quelques définitions de la MAN .....	5
1-3 Quelques caractéristiques de la MAN .....	6
1-4 Les types de MAN .....	7
2- Contexte et justification de la MAN .....	8
2-1 Le contexte des PED.....	8
2-2 justifications de la MAN.....	9
3- Les objectifs de la MAN selon l'ONUDI.....	10
4- les principaux partenaires de la MAN .....	13
4- 1 Les partenaires nationaux de la MAN .....	13
4-2 Les partenaires internationaux de la MAN .....	14
Section 2 : Méthodologie de la mise à niveau (approche de l'ONUDI).....	15
1- Le diagnostic stratégique global .....	16
1-1 Objectifs du diagnostic .....	16
1-2 Les Formes du diagnostic .....	16
1-3 Démarche d'élaboration du diagnostic stratégique global .....	17
2- Sélection des stratégies de MAN .....	26
3- Formulation du plan de MAN .....	27
4- Exécution du plan MAN .....	27
Chapitre II : L'expérience portugaise, tunisienne, et marocaine de mise à niveau.....	31
Section 1 : L'expérience portugaise de mise à niveau.....	31
1-Contexte de l'industrie portugaise et les objectifs de la MAN au Portugal .....	31
2- Les programmes mis en œuvre pour la modernisation de l'industrie et l'économie portugaises .....	33
3- La mise en œuvre du PEDIP .....	44
4- Bilan du PEDIP .....	45
4-1 Programme 1: Infrastructures de base et technologiques .....	45
4-2 Programme 2: Formation professionnelle .....	45
4-3 Programme 3: Incitations à l'investissement productif.....	46
4-4 Programme 4 : Ingénierie Financière .....	47
4-5 Programme 5: Missions de productivité .....	48
4-6 Programme 6: Missions de qualité .....	48
4-7 Programme 7: Publicité, mise en oeuvre et contrôle .....	48
Section2 : L'expérience tunisienne de mise à niveau .....	51
1- Le contexte de MAN en Tunisie.....	52
2- Présentation du PTMN .....	53
2-1 Le concept de MAN en Tunisie.....	54
2-2 Les axes de la MAN en Tunisie.....	54
2-3 Architecture du PTMN .....	55
2-4 Eligibilité au PMN.....	59
2-5 Le montant des primes.....	59
2-6 Octroi des primes .....	59
2-7 Procédure de suivi et déblocage des primes .....	59

3- Bilans de la MAN en Tunisie .....	60
3-1 Bilan du programme national de MAN .....	60
3-2 Le bilan du programme Tunisien de modernisation industrielle (PTMI).....	62
Section 3 : L'expérience marocaine de mise à niveau.....	67
1- Le contexte de MAN au Maroc .....	68
2- Présentation du PMMN .....	69
2-1 Le concept de MAN au Maroc .....	70
2-2 Les phases de la MAN au Maroc.....	70
2-3 Les axes de la MAN au Maroc .....	71
2-4 Architecture du PMMN .....	71
2-5 Critères d'éligibilité, Quotité de financement, et durée de remboursement.....	73
3- Bilan de la MAN au Maroc .....	74
4-Impact de la MAN au Maroc .....	76
Chapitre III : Le contexte de mise à niveau des entreprises en Algérie.....	80
Section1 : Le contexte macroéconomique .....	80
1- Ouverture, libéralisme, et reformes économiques .....	80
1-1 Libéralisation du Commerce extérieur .....	81
1-2 libéralisations des prix .....	82
1-3 Libéralisation et réforme du système bancaire et financier .....	83
1-4 La privatisation des entreprises publiques .....	87
1-5 Libéralisation de change .....	88
1-6 Libéralisation des investissements et mise en place des institutions .....	88
1-7 La réforme du système fiscal.....	91
1-8 Réforme du marché du travail et MAN de la formation professionnelle .....	91
2- Non diversification de l'économie algérienne et le rôle central des hydrocarbures dans la croissance économique .....	92
Section 2: Le contexte microéconomique .....	95
1- Evolution de la population des PME .....	95
2- Quelques caractéristiques de la PME Algérienne.....	97
2-1 la PME algérienne est de petite taille .....	97
2-2 Prédominance de la PME privée.....	98
2-3 Concentration sectorielle .....	98
3- Situation économique de la PME Algérienne et ses critères distinctifs .....	100
3-1 Les PME en situation de passivité et de survie .....	100
3-2 Les PME en situation de croissance .....	101
3-3 Les PME en situation de compétitivité .....	102
Chapitre IV : Programmes et principaux partenaires de la mise à niveau en Algérie .....	105
Section 1 : Présentation du programme Algérien de mise à niveau (PAMN) .....	105
1- Présentation du programme du MIR .....	105
1-1 Instrument juridique et organes d'exécution .....	106
1-2 Eligibilité au programme de MIR.....	109
1-3 Les aides financières accordées par le MIR .....	109
1-4 Procédure de déroulement de la MAN .....	110
2- Présentation du programme Euro-développement PME (EDPME) .....	111
2-1 Objectifs de l'EDPME .....	111
2-2 Les outils d'intervention de l'EDPME.....	111
2-3 Les domaines d'intervention de l'EDPME.....	112
2-4 Les étapes de la MAN de l'EDPME .....	112
2-5 Stratégie de l'EDPME.....	113
2-6 Critères d'éligibilité des entreprises au programme EDPME .....	114

2-7 Les volets de l'EDPME.....	114
3- Présentation du programme mise à niveau .....	114
3-1 Objectifs du programme MAN.....	115
3-2 Les axes du programme MAN.....	115
3-3 Critères d'éligibilité des entreprises au PMN .....	115
3-4 Les investissements éligibles dans le cadre du programme MAN .....	116
3-5 Octroi des primes dans le programme MAN.....	116
3-6 Financement du programme MAN.....	117
4- Présentation du programme de la GTZ.....	117
5- Présentation du programme PME II .....	118
Section2: les principaux partenaires de la MAN en Algérie.....	118
1- Les partenaires nationaux de la MAN .....	118
1-1 L'Office National de Métrologie Légale (ONML).....	118
1-2 L'Organisme Algérien d'Accréditation (ALGERAC) .....	119
1-3 L'Institut Algérien de la Normalisation (IANOR).....	119
1-4 L'Institut National Algérien de Propriété Industrielle (INAPI) .....	120
1-5 Conseil National chargé de la promotion de la Sous-traitance.....	120
1-6 Le Fonds de Garantie des Crédits à la PME (FGAR).....	120
1-7 L'Institut National de la Productivité et du Développement Industriel (INPED) .....	121
1-8 L'Agence Nationale de Développement de la PME (ANDPME) .....	121
2- Les partenaires internationaux de la MAN.....	121
2-1 L'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) .....	121
2-2 L'Agence Française de Développement (AFD) .....	122
2-3 La GTZ : .....	123
Chapitre V : Bilan de la mise à niveau des entreprises en Algérie .....	125
Section1 : Bilan du programme Euro-Développement-PME (EDPME) .....	125
1- Les adhésions au programme.....	125
1-1 Répartition des entreprises bénéficiant de la MAN par secteur d'activité .....	126
1-2 Répartition des entreprises bénéficiant de la MAN par classe d'effectif .....	127
1-3 Répartition des entreprises bénéficiant de la MAN par forme juridique .....	128
2- L'appui de l'EDPME à la PME algérienne et son environnement .....	128
2-1 L'appui direct de l'EDPME .....	128
2-2 L'appui indirect de l'EDPME.....	134
Section 2 : Bilan du programme MIR et MAN.....	138
1- Bilan du programme MIR.....	138
1-1 les adhésions au programme MIR .....	138
1-2 Répartition des entreprises bénéficiaires des aides du MIR par branches d'activités .....	140
1-3 Ventilation des aides du MIR .....	140
2-Bilan du programme MAN.....	141
2-1 Les adhésions au programme MAN .....	141
2-2 Appui du programme MAN aux PME .....	143
Chapitre VI : Impacts et perspectives de la mise à niveau en Algérie.....	145
Section1 : Impact de la MAN en Algérie.....	145
1- Impact de MAN sur les entreprises .....	145
2-Les acquis du PAMN.....	148
Section2: Perspectives de la mise à niveau en Algérie .....	149
1- Le cadre doctrinal de la nouvelle politique de MAN .....	149
2-Les programmes opérationnels dans la nouvelle politique de MAN.....	150
2-1 programme de MAN des capacités de gestion et d'organisation.....	151

---

2-2 programme de MAN des capacités de maîtrise de la connaissance et de l'innovation .....	151
2-3 Programme de développement des systèmes d'information et des TIC .....	152
2-4 programme de MAN de la qualité .....	153
2-5 programme d'appui aux investissements matériels de productivité.....	154
2-6 Programme de MAN des ressources humaines .....	154
2-7 Programme de restructuration financière des entreprises .....	155
2-8 Programme d'appui à la pénétration des marchés.....	156
3- Le cadre de la mise en oeuvre de la nouvelle politique de MAN .....	157
3-1 Les critères d'éligibilité.....	157
3-2 Le schéma d'incitation .....	157
3-3 L'architecture institutionnelle et la gestion du programme .....	159
4- Le suivi et l'évaluation du PMN dans la nouvelle politique de MAN .....	160
Conclusion générale .....	162
Bibliographie.....	165
Annexes.....	

## Liste des abréviations

AFD: Agence Française de Développement.

ANDI: Agence Nationale de Développement des Investissements.

ANDPME: Agence Nationale de Développement de la PME.

ANPME: Agence Nationale pour la promotion de la PME.

AP: Association Professionnelle.

API : Agence de Promotion de l'Industrie.

BEI : Banque Européenne d'Investissement.

BMN : Bureau de Mise à Niveau.

BTPH : Bâtiment et Travaux Publics et Hydrauliques.

CA : Chiffre d'Affaires.

CC : Cuir et chaussures.

CE : Communauté Européenne.

CGCI-PME : Caisse des Garanties des Crédits d'Investissements aux PME.

CNCI : Comité National de la Compétitivité Industrielle.

CN I : Conseil National de l'Investissement.

CNMN : Comité National de Mise à Niveau.

COPIL : Comité de Pilotage.

DA: Dinars Algériens.

DT: Dinars tunisiens.

EME: Euro Maroc Entreprise.

EPE : Entreprise Publique Economique.

FEDER : Fonds Européen de Développement Régional.

FGAR : Fonds de Garantie.

FODEC : Fonds de développement de la compétitivité Industrielle.

FOMAN : Fonds de Mise à Niveau.

FPCI : Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle.

FSE: Fonds Social Européen.

GTZ: German agency for Technical Cooperation

GUD : guichet unique décentralisé.

HACCP : Hazard Analysis of Critical Control Points.

IAA : Industries Agro-Alimentaires.



ICC : Industries du cuir et de la chaussure.

ICH : Industries chimiques.

ID : Industries diverses.

IDE : Investissement Direct Etranger

IMCCV : Industries des Matériaux de Construction, de la Céramique et du Verre.

IME : Industries Mécaniques et Electrique.

INPED: Institut National de la Productivité et du Développement.

IRG : Impôt sur le Revenu Globale.

ISO: International Standard Organization.

ITH : Industries du textile et habillement.

ITHC : Industries des Textiles, de l'Habillement et du Cuir.

ITP : Investissements Technologiques à caractère Prioritaire.

LMC : Loi sur la Monnaie et le Crédit.

M€ : Millions d'Euros.

MAN : Mise à niveau.

MCCV : Matériaux de construction, de la céramique et du verre.

MDA: Millions de Dinars Algériens.

MDT : Millions de Dinars tunisiens.

MIPI : Ministère d'Industrie et de la Promotion des Investissements.

MPMEA: Ministère de la PME et de l'Artisanat.

MPPI: Ministère des Participations de l'Etat et à la Promotion des Investissements.

MIR : Ministère de l'Industrie et de la Restructuration.

NTIC : Nouvelles Technologies d'Information et de Communication.

OMC : Organisation Mondiale du Commerce.

ONML Organisation Nationale de Métrologie Légale.

ONS : Office National des Statistiques.

ONUDI: Organisation des Nations Unis pour le Développement Industriel.

PAMN: Programme Algérien de Mise à Niveau.

PIB : Produit Intérieur Brut.

PME : petite et moyenne entreprise.

PMI: Programme de Modernisation Industrielle.

PMN : Programme de Mise à Niveau.

PMMN: Programme Marocain de Mise à Niveau.

PTMN: Programme Tunisien de Mise à Niveau.

PRODIBE : Programme de Développement des Industries de Biens d'Equipement ()

PTM: Pays Tiers Méditerranéen.

PTMI: Programme Tunisien de Modernisation Industrielle.

R&D : Recherche et Développement.

SIBR : Système d'Incitation de Base Régionale.

SMQ : système de management de la qualité.

TH : Textiles et Habillement.

THC : Textiles, Habillement et Cuir.

TIC: Techniques d'Information et de Communication.

TI : Technologie d'Information.

TPE : Très Petite Entreprise (de 0 à 9 salaries).

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée.

UE : Union Européenne.

VA : Valeur Ajoutée.

## Liste des tableaux

Tableau n° 1 : taux d'adhésion des entreprises de plus de 20 salariés au PTMN ( juillet 2007)..	p 61
Tableau n° 2: Situation des dossiers du PTMN par secteur d'activité à fin juillet 2009.....	p62
Tableau n° 3: situation globale du programme de modernisation tunisien au 31 octobre 2008..	p63
Tableau n° 4: Situation du PTMI par composante.....	p63
Tableau n° 5: Situation du PTMI par activité et par bénéficiaire.....	p64
Tableau n°6: Impact du PTMN sur les entreprises.....	p66
Tableau n° 7: impact du PTMN sur l'adoption des TIC par les entreprises.....	p66
Tableau n° 8: impact du PTMN sur les exportations et les IDE.....	p67
Tableau n° 9: bilan des entreprises marocaines accompagnées par différents PMN et différents organismes jusqu'en Jusqu'en septembre 2007.....	p74
Tableau n°10: répartition des entreprises bénéficiaires de l'EME par secteur d'activité.....	p75
Tableau n°11: répartition des entreprises bénéficiaires de l'EME par tranche d'effectif.....	p75
Tableau n°12 : Répartition par grand secteur des entreprises accompagnées par l'ANPME...	p76
Tableau n°13 : Répartition par axe d'intervention des actions de l'ANPME.....	p76
Tableau n° 14 : Résultats des tests de performances pour les firmes mises à niveau (firmes marocaines) .....	p78
Tableau n°15: Evolution des droits de douane appliqués par l'Algérie par catégories de biens.	p81
Tableau n°16: Tableau récapitulatif de démantèlement tarifaire de Algérie avec l'UE.....	p82
Tableau n°17 : évolution de la variation annuelle de l'IPC en Algérie .....	p83
Tableau n°18: évolution de ratio M2/PIB en pourcentage sur la période 2000-2008 en Algérie. ....	p84
Tableau n° 19: évolution de ratio M3/PIB en pourcentage sur la période 2000-2008 en Algérie .....	p84
Tableau n°20 : évolution de ratio crédit à l'économie en % du PIB en Algérie.....	p85
Tableau n°21 : évolution de crédit bancaire au secteur privé en % du PIB en Algérie.....	p85
Tableau n°22: Financement du secteur privé en Afrique: une analyse comparative.....	p85
Tableau n° 23: taux de concentration en terme des 3 et 5 plus grandes banques en Algérie .....	p86
Tableau n°24: Analyse comparative de l'accessibilité aux services bancaires au Maghreb en 2006.....	p86
Tableau n°25 : Bilan des privatisations en Algérie (2003 – 2007).....	p87

Tableau n°26 : évolution de taux de change en Alegria (2000-2007).....	p88
Tableau n°27 : évolution des déclarations d'investissements en Algérie (période 2002-2008..)	p90
Tableau n°28 : répartition des investissements déclarés auprès de l'ANDI (période 2002-2008).	p90
Tableau n°29 : Part des hydrocarbures dans le PIB nominal en Algérie.....	p92
Tableau n°30 : Croissance du PIB au prix courant en Algérie (valeurs en Milliards de DA).....	p93
Tableau n°31 : Croissance du PIB réel en Algérie en pourcentage.....	p93
Tableau n°32 : répartition sectorielle du PIB nominal par secteur en Algérie en pourcentage (en 2007).....	p93
Tableau n°33 : Part de l'industrie dans le PIB en pourcentage en Algérie.....	p94
Tableau n°34 : part des hydrocarbures dans l'ensemble des exportations en Algérie.....	p94
Tableau n°35 : Structure en % et par pays des échanges des PTM (2003).....	p94
Tableau n°36 : évolution la population des PME en Algérie.....	p95
Tableau n°37 : répartition de la population des PME algériennes par tranche d'effectif en 2002 .....	p97
Tableau n°38 : Poids des micro-entreprises dans les pays industrialisés.....	p98
Tableau n°39 : répartition par secteur juridique de la PME algérienne.....	p98
Tableau n°40 : évolution de la part du secteur privé dans le PIB hors hydrocarbures (2002-2006) en Algérie.....	p98
Tableau n°41 : répartition de la PME privée algérienne par branche d'activité.....	p99
Tableau n°42 : répartition de la PME algérienne publique par branche d'activité.....	p99
Tableau n°43 : synthèse des actions de sensibilisation de l'EDPME .....	p126
Tableau n°44 : répartition des PME bénéficiant de l'EDPME par secteur d'activité.....	p127
Tableau n°45 : Part des secteurs industriels dans le nombre totale des industries manufacturières en Algérie.....	p127
Tableau n°46 : répartition des PME bénéficiant de l'EDPME par classe d'effectif.....	p127
Tableau n°47 : répartition des PME bénéficiant de l'EDPME par forme juridique.....	p128
Tableau n°48 : répartition des actions de formation de l'EDPME par mode de formation..	p129
Tableau n°49 : répartition des actions de formation de l'EDPME par thème.....	p130
Tableau n°50 : répartition des actions de MAN de l'EDPME par type d'action.....	p131
Tableau n°51 : répartition des actions de MAN de l'EDPME par année.....	p133
Tableau n°52 : répartition de budget de l'EDPME alloué aux actions de MAN par type d'action .....	p134
Tableau n°53 : répartition des actions d'information sur et pour la PME de l'EDPME.....	p137

Tableau n° 54: répartition des actions de développement de services d'appui à la PME/PMI de l'EDPME .....	p138
Tableau n°55 : bilan de du programme du MIR, phase diagnostic (2002- décembre 2006)...	p139
Tableau n°56 : Bilan du programme du MIR Phase MAN (décembre 2006).....	p139
Tableau n° 57 : Répartition des entreprises bénéficiaires des aides du MIR par branches d'activités .....	p140
Tableau n°58 : ventilation des aides du MIR par rubrique et par branche, décembre 2006 ...	p141
Tableau n°59: répartition des PME adhérees au PMN par classe d'effectif.....	p141
Tableau n°60 : répartition des PME adhérees au PMN par secteur d'activité .....	p142
Tableau n°61 : Répartition des action de MAN de PAMN par type d'action.....	p143
Tableau n°62 : Répartition des action de formation du PAMN par type de formation.....	p143
Tableau n°63: Principaux produits hors hydrocarbures exportés par l'Algérie en a 2007.....	p147
Tableau n°64: dispositif d'incitation dans le cadre de la nouvelle politique de MAN .....	p158

### **Liste des figures**

Figure n° 1: Objectifs du programme global de restructuration et de mise à Niveau.

Figure n° 2: processus stratégique de mise à niveau.

# *INTRODUCTION GENERALE*

## Introduction générale

La mise à niveau des entreprises (MAN) est un nouveau concept développé par l'ONUDI au cours des dernières années, pour préparer et adapter l'entreprise et son environnement au niveau des exigences du libre-échange. Pour répondre aux exigences de ce nouveau contexte l'ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel) a lancé dans plusieurs pays des programmes intégrés pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle. Au delà des ressemblances avec les « anciens » programmes d'industrialisation qui se sont succédé depuis les indépendances, l'objectif d'un programme de mise à niveau (PMN) répond aujourd'hui avant tout à l'impératif d'amélioration de la compétitivité : il ne s'agit plus d'industrialiser (le processus d'industrialisation étant bien avancé dans les premiers pays qui ont bénéficié de ces programmes) mais de moderniser les entreprises et l'environnement économique dans un contexte de globalisation.

Le concept de « mise à niveau des entreprises » est né d'abord de l'expérience portugaise. Initié en 1988 dans le cadre des mesures d'accompagnement de l'intégration du Portugal à l'Europe, Le succès du PEDIP (programme stratégique de dynamisation et de modernisation de l'économie portugaise), qui s'est traduit par l'émergence de nouveaux secteurs industriels, le développement d'activités à forte valeur ajoutée et des créations d'emplois, a inspiré des initiatives de MAN dans des contextes d'économies en développement. De telles initiatives ont ainsi été lancées par les pays du Maghreb et certains pays du Mashrek (Jordanie, Egypte, Syrie) en accompagnement d'accords de libre-échange dans le cadre des programmes MEDA.

L'Algérie à l'instar d'autres pays, n'a pas échappé à ce processus d'ouverture, comme n'a pas échappé à ce fameux processus de MAN, dont espère rattraper le retard qui caractérise son système productif, dans un contexte de réformes inachevées. Dans ce contexte marqué par l'intensification de la concurrence notamment après la signature de l'Algérie d'un accord d'association avec l'UE, entré en vigueur en septembre 2005.

Les entreprises algériennes, particulièrement les PME, sont désormais devant l'impératif de compétitivité, qui pénalise toute entreprise non performante, pour cela toute entreprise voulant de survivre est appelée à:

- l'adoption des systèmes de gestion modernes qui intègrent une volonté d'évolution continue et dont les objectifs reposent sur l'innovation plutôt que sur des positions acquises ;

- l'intégration d'une démarche de qualité qui lui permet de proposer des produits capables de concurrencer les produits importés et de conquérir des marchés à l'exportation ;
- profiter des possibilités offertes par les technologies de l'information et de la communication ;

A son tour l'Etat doit préparer à ces entreprises un environnement propice, à leur essor, en disposant de structures capables de les appuyer, dans leur volonté de maîtrise des normes de qualité, ainsi que des aspects techniques et d'intégration des innovations, dans une démarche globale de MAN.

L'idée de MAN est relativement ancienne dans l'esprit des pouvoirs publics algériens. Elle fait son apparition 02 années seulement après les textes sur l'autonomie des entreprises en 1988, mais la MAN ne devient une réalité qu'en 2001, avec le lancement du programme du MIR en coopération avec l'ONUDI, ensuite, en 2002, un autre programme intitulé ( Euro Développement PME (EDPME) est amorcé par l'UE, dans le cadre du programme MEDA I, qui a vu sa fin en décembre 2007, et qui a inspiré le Ministère de la PME et de l'artisanat (MPMEA) à lancer son propre programme de MAN en février 2007, ainsi, l'EDPME s'est repris en 2009, sous le nom de PME II, dans le cadre de MEDA II. Un autre programme nommé GTZ s'est lancé en 2006, avec une coopération allemande pour un appui à l'environnement de la PME.

Ces PMN adoptés par l'Algérie, à l'image d'autres pays du bassin méditerranéen, rentrent dans une politique d'accompagnement à l'établissement de la Zone de Libre-échange Euro-méditerranéenne (ZLEM). L'objectif des PMN est double :

- mettre en place les conditions et les outils nécessaires pour accompagner les entreprises dans leurs efforts de modernisation et leur permettre de préserver et de renforcer leur compétitivité.
- Et permettre à l'économie une meilleure insertion dans la mondialisation tout en contribuant, de manière significative, à la création de richesses et d'emploi.

A cet effet la réussite d'une telle transition, est gage de la réussite de nos entreprises, dans leur processus de MAN. Notre inquiétude de devenir de nos entreprises, nous a poussé à s'interroger sur l'Etat des lieux et perspectives de la MAN de nos entreprises, posant ainsi la problématique suivante: **quel état des lieux et quelles perspectives pour la mise à niveau des entreprises en Algérie ?**

L'objectif escompté de ce travail est double:

- Savoir les moyens mis en place par l'Etat pour la mise en oeuvre du processus MAN.
- Et savoir l'Etat d'avancement de la MAN des entreprises en algérie.

Quant à la méthodologie utilisée, celle-ci repose essentiellement sur la collecte des informations, disponibles sur la MAN en générale, et la MAN en Algérie en particulier, de telle



sort de mieux comprendre d'abord le processus de MAN en générale, en suite contribuer à synthétiser ce processus pour le cas de l'Algérie, en citant le contexte de déroulement de ce processus, les PMN lancés, les moyens mis en oeuvre, et les résultats auxquels sont aboutés. Mais, avant d'exposer le cas de l'Algérie, il nous semble utile de citer brièvement trois expériences de MAN qui ont précédé l'expérience algérienne ; celle du Portugal considérée comme la première expérience de MAN dans le monde, et celles de la Tunisie et du Maroc considérés comme des pays voisins, et partagent un contexte un peu semblable à celui de l'Algérie.

Le manque de données sur les PMN, handicape toute analyse exhaustive ou comparaison des trois expériences, pour cela nous contentons d'une description et analyse légère des résultats de ces PMN.

Le plan du travail choisi pour le traitement de ce sujet, est constitué de six chapitres :

Le premier chapitre porte sur l'explication de la notion MAN, ses fondements théoriques, et la méthodologie de la mise en oeuvre d'un PMN, en se basant essentiellement sur l'approche de l'ONUDI, concepteur de l'idée de MAN.

Le deuxième chapitre expose les trois expériences de MAN, à savoir, l'expérience portugaise, tunisienne et marocaine, en essayant de connaître comment s'est déroulé le processus de MAN dans ces trois pays, et quelques résultats auxquels sont aboutis, en débouchant sur un certains nombres de facteurs de réussite et d'échec d'un PMN.

Le troisième chapitre cite brièvement le contexte macroéconomique et microéconomique de MAN des entreprises en Algérie, évoquant l'état de l'entreprise algérienne et son environnement immédiat.

Le quatrième chapitre présente les PMN initiés en Algérie, ainsi que leurs partenaires.

Le cinquième chapitre évoque un bilan des trois PMN déroulés en Algérie, à savoir, l'EDPME, MIR, et MAN, avec une légère analyse de leurs résultats.

Le sixième et dernier chapitre révèle l'impact des PMN effectués en Algérie, ainsi que les perspectives avancées par l'Etat Algérien, dans une nouvelle politique de MAN.

***CHAPITRE I***  
***LE CADRE THEORIQUE DE LA MISE A***  
***NIVEAU***

## **Chapitre I : le cadre théorique de la mise a niveau**

### **Introduction**

Dans le cadre de la libéralisation, de l'ajustement et de la relance de l'économie, et Pour répondre aux nombreuses requêtes des pays membres, l'ONUDI a développé et mis en œuvre, au cours des dernières années, un programme global de restructuration et de MAN l'entreprise et de son environnement. Ce programme vise à soutenir la compétitivité, l'intégration et la croissance des industries et à faciliter l'accès au marché international.

La MAN est un nouveau concept développé par l'ONUDI au cours des dernières années. La mise à niveau est une grande dynamique de conceptions et de réalisations des grandes mutations dans un environnement global. C'est un processus continu qui vise à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement au niveau des exigences du libre-échange. La MAN se traduit par une double ambition pour une industrie/entreprise:

- Devenir compétitive en termes de prix, qualité, innovation;
- Devenir capable de suivre et de maîtriser l'évolution des techniques et des marchés.

Les PMN peuvent être définis comme l'ensemble des mesures contribuant à l'accélération de la croissance et à la création d'emplois par un renforcement de la compétitivité des entreprises, par l'introduction du progrès technique, le développement de modes d'organisation plus efficaces, et cela à travers la mise en place de technologies modernes (effet d'investissement) et la mobilisation de compétences nouvelles (effet capital humain).

Et pour La mise en œuvre d'un PMN, l'ONUDI a conçu et formulé une méthodologie d'approche basée sur quatre étapes essentielles, un diagnostic stratégique global, une sélection des stratégies de MAN, une formulation de plan de MAN, et une exécution et suivi du plan de MAN. Ainsi plusieurs partenaires participent dans un processus de MAN, soit par un appui technique ou financier, et ces partenaires peuvent être nationaux ou internationaux.

### **Section1 : Généralités sur la mise à niveau**

Dans cette section nous tentons de donner quelques généralités sur la MAN, de tel sort de faire connaître notre lecteur, cette notion, en essayant de répondre aux questions suivantes: qu'est ce que la MAN? Pourquoi la MAN? Et quels sont les partenaires de la MAN des entreprises ?

## **1- Le concept de MAN**

Le concept de MAN est assez récent dans la littérature économique, et très peu de théoriciens se sont focalisés sur l'explication de ce concept.

### **1-1 Origine du terme**

Le concept de « mise à niveau des entreprises » est né de l'expérience portugaise. Initié en 1988 dans le cadre des mesures d'accompagnement de l'intégration du Portugal à l'Europe, le PEDIP (programme stratégique de dynamisation et de modernisation de l'économie portugaise), adopté par le Portugal, avait pour objectifs :

- d'accélérer la modernisation des infrastructures d'appui au secteur industriel,
- de renforcer les bases de la formation professionnelle,
- de diriger les financements vers les investissements productifs des entreprises, notamment des PME,
- d'améliorer la productivité et la qualité du tissu industriel.

Le succès du PEDIP, qui s'est traduit par l'émergence de nouveaux secteurs industriels, le développement d'activités à forte valeur ajoutée et des créations d'emplois, a inspiré des initiatives de MAN dans plusieurs pays en développement.

Après avoir cité l'origine de cette idée de MAN, nous allons voir tout de suite, comment cette dernière est définie par l'ONUDI, la commission européenne, et le MIR, ce qui va nous éclairer davantage cette notion.

### **1-2 Quelques définitions de la MAN**

Le concept de MAN repose sur deux idées, celle d'un progrès et celle d'une comparaison ou d'un étalonnage. Mettre à niveau un dispositif ou une institution, c'est faire progresser une structure existante pour la porter au niveau d'efficacité ou d'efficience de structures semblables. Le PMN n'est ni un programme de financement ou de création d'entreprises, ni un outil de prise en charge d'entreprises en difficulté. Il permet d'accompagner les entreprises disposant d'un potentiel de développement intéressant et exerçant une activité continue et normale sur ses différents segments de marché.

Les fondements de ces programmes ne relèvent pas donc des théories sur l'industrialisation mais, d'une part, des développements sur les liaisons entre ouverture-croissance et développement, d'autre part, des théories et travaux empiriques relatifs à la compétitivité.

Pour les experts de l'ONUDI<sup>1</sup>, la MAN est : « l'action d'amélioration des performances de l'entreprise (production et croissance) et de sa compétitivité pour lui permettre de se battre efficacement dans son nouveau champ concurrentiel, de s'y maintenir et d'y croître ».

Pour le ministère de l'industrie et de la restructuration (MIR),<sup>2</sup> la mise à niveau est : « un ensemble d'actions matérielles et immatérielles à mettre en place pour élever les performances et la compétition de l'entreprise. ».

Et pour la commission européenne<sup>3</sup> La MAN des PME/PMI, est vue comme : « un processus continu d'apprentissage, de réflexion, d'information et d'acculturation, en vue d'acquérir des attitudes nouvelles, des réflexes et des comportements d'entrepreneurs, et des méthodes de management dynamiques et innovantes ».

Cependant ces définitions renvoient à une approche microéconomique, centrée sur l'entreprise. Elle ne rend pas compte de la logique supportant et légitimant les politiques de MAN initiées par certains Etats, dont les objectifs ne relèvent pas uniquement d'une recherche de gains de compétitivité pour les entreprises mais de préoccupations sociales (l'emploi) et économiques (croissance, équilibres extérieurs). Les fondements macroéconomiques d'une politique de MAN des économies, et incidemment des entreprises, sont donc à définir pour justifier une intervention de l'Etat dans leur conception puis dans leur mise en œuvre.

### **1-3 Quelques caractéristiques de la MAN**

En somme et Pour mieux comprendre c'est quoi La MAN, nous pouvons la résumer dans les points suivants qui la caractérisent :

- C'est une approche globale intégrant l'entreprise et son environnement ;
- Elle comporte l'assistance pour renforcer les capacités et les ressources humaines des institutions et des entreprises ;
- Une approche modulaire et modulable et adaptable aux spécificités des pays et des entreprises ;
- Elle comprend des actions à court et moyen terme.
- Suppose flexibilité, réactivité et anticipation : c'est la possibilité de réagir continuellement, dans le temps, aux exigences de l'environnement concurrentiel, sans recourir ni à des capacités excédentaires importantes de production ni à de la main d'œuvre supplémentaire ;

---

<sup>1</sup> HAMDANE, Salah ; Formulation du plan de mise à niveau ; dossier documentaire, INPED 22-25 avril 2001

<sup>2</sup> Site du Ministère de l'industrie et de la restructuration.

<sup>3</sup> La Commission Européenne, rapport final -Euro développement PME-Décembre 2007, programme d'appui aux PME/PMI des résultats et une expérience à transmettre, page 7.

- Combine analyse et réflexion ; vision, décisions et actions : c'est la veille permanente par rapport à l'environnement qu'il s'agit d'ausculter en vue d'intervenir dans le sens des orientations définies pour l'atteinte des objectifs à court, moyen et long termes, définis pour l'entreprise ;
- Valorise la culture entrepreneuriale : le souci de pérennisation de l'entreprise doit être solidement ancré à tous les niveaux ;
- Fédère et dynamise les énergies : chaque maillon de l'entreprise devra jouer pleinement sa partition, tout en veillant à « tirer dans la même direction » ;
- Appuie l'entreprise dans la conception, la mise en œuvre et le suivi des réformes internes ;
- Permet, à travers l'entreprise, de contribuer pleinement à la Stratégie de Croissance Accélérée.

#### 1-4 Les types de MAN

Selon Humphrey et Schmitz (2002)<sup>4</sup>, il existe quatre types de MAN, à savoir :

- **La mise à niveau des processus (process upgrading)**: Parvenir à une transformation plus efficace des intrants en produits, en réorganisant le système de production et en introduisant une technologie supérieure permettant également d'être plus compétent.
- **La mise à niveau des produits (product upgrading)**: fabriquer des produits plus sophistiqués, d'une VA plus élevée, et d'une qualité plus supérieure. Pour renforcer la compétitivité du produit.
- **La mise à niveau fonctionnelle (functional upgrading)** :  
C'est la modification des diverses activités de l'entreprise et acquisition de nouvelles fonctions augmentant les compétences des activités.
- **La mise à niveau intersectorielle (intersectoral upgrading)** : C'est d'étendre les compétences acquises dans un secteur à un autre secteur différent. Exemple : les compétences taïwanaises de production de TV utilisées par la suite pour la fabrication d'écrans et donc étendues au secteur informatique.

---

<sup>4</sup> Cité par, AZOUAOU Lamia, ALI BELOUARD Nabil, la politique de mise à niveau des PME Algériennes : enlèvement ou nouveau départ ?, VIème colloque international 21-23 juin 2010, Hammamet (Tunisie)

## **2- Contexte et justification de la MAN**

Les PED accusent un retard considérable par rapport aux pays développés, que ce soit au niveau technologique, qu'institutionnel ou humain. L'intégration des PED sera ainsi difficile par la faiblesse de leur tissu industriel et, plus généralement, par le manque de compétitivité de leur secteur productif. Et pour que l'ouverture des PED ne sera pas pénalisée par ce manque de compétitivité, Il s'agit donc pour eux de dynamiser et moderniser au plus vite leurs secteurs productifs afin de rendre leurs productions compétitives.

### **2-1 Le contexte des PED**

Les PED sont confrontés à deux défis celui de l'ouverture de leurs frontières, et celui de la démographie ou plus précisément celui de la création de l'emploi.

#### **2-1-1 Ouverture des frontières**

Le premier contexte des PED est celui de l'ouverture des frontières, par le jeu des accords internationaux (Accord d'association, accords commerciaux, adhésion à l'OMC). A ce niveau, l'histoire nous montre que l'impact sur la croissance et l'emploi, et donc sur un développement soutenable socialement, d'une ouverture des frontières, avec une exposition des entreprises nationales à la concurrence internationale, ne présente aucun caractère obligé, évident. Les conditions initiales de compétitivité d'une économie (performance des entreprises, densité du tissu industriel, qualité du capital humain et des dispositifs d'éducation et de formation professionnelle – climat des affaires – etc...) vont en fait déterminer les gains d'une ouverture des frontières.

#### **2-1-2 La démographie**

Le second contexte des PED est celui de la démographie, et plus précisément celui de l'emploi de la population active. Cette pression plus intense sur le marché du travail, est porteuse de risques évidents sur la soutenabilité sociale des modèles ou politiques de développement économique. Dans un tel contexte, il apparaît tout à la fois urgent et nécessaire de promouvoir l'emploi, et plus précisément la création d'emplois.

Les économies des PED sont donc, confrontées à un double défi, celui de l'absorption par le marché du travail d'une population active en forte croissance et celui du renforcement de la compétitivité de leur secteur productif.

## 2-2 justifications de la MAN

Dans le souci d'éviter que le processus de libéralisation ne produise à présent ou à terme des effets pervers, il est très urgent et indispensable que l'état discute, arrête avec les opérateurs concernés et met en œuvre pendant une période transitoire des mesures d'accompagnement et d'aides appropriées, pour mettre à niveau son tissu productif et son économie en générale.

Face à un contexte d'ouverture et de libéralisation de l'économie, Les PMN ont pour objectifs de préparer et adapter les industries nationales au défi de la mondialisation, en leur développant leurs capacités de production et d'exportation. La croissance de ces industries aboutit en fin de compte à absorber le chômage. Cependant L'arrivée massive d'une population demandeuse de l'emploi exige une croissance accélérée pour rattraper le retard accusé.

La résolution de l'équation a priori insoluble d'une exigence de plus grande compétitivité de l'économie et d'une résorption d'un chômage alimenté par une structure démographique délicate renvoie aux développements récents sur les relations entre productivité du travail, croissance économique et création d'emplois.

Ces développements, issus principalement d'études sur les pays de l'OCDE, peuvent être résumés, de manière suivante :

- les divergences observées dans les sentiers de croissance des pays de l'OCDE ont plusieurs origines, dont l'une est le taux d'utilisation de la main d'œuvre, la seconde le niveau de la productivité du travail. Plus le taux d'utilisation de la main d'œuvre est élevé et plus la productivité du travail est importante, plus la croissance du PIB est forte.

En effet :

$$\text{PIB} = (\text{PIB}/A) * A \text{ avec } A : \text{nombre d'actifs employés}$$

Le PIB est ainsi le produit du nombre d'actifs employés et de la productivité du travail

- le niveau d'emploi est fonction de plusieurs facteurs, dont la réglementation du travail, le niveau de qualification, mais aussi et bien sûr le développement d'un secteur productif (secondaire ou tertiaire) compétitif.
- La compétitivité du secteur productif est déterminée par plusieurs facteurs, parmi lesquels on peut citer :
  - une réglementation favorisant la concurrence : d'où l'intérêt d'une ouverture des frontières et d'une libéralisation des marchés.
  - le taux d'accumulation du capital humain : d'où l'importance des dispositifs de formation professionnelle et bien sûr de l'enseignement en général.



- le taux d'accumulation du capital physique et notamment du taux d'investissement dans les nouvelles technologies – investissement de productivité.

En résumé, « l'accumulation du capital physique et humain ainsi que le développement de technologies avancées apparaissent comme étant des déterminants importants de la productivité et donc de la compétitivité tant des branches que des entreprises. Conjugués à une libéralisation de l'économie (ouverture) ainsi qu'à une modernisation de l'environnement des affaires (réglementation du travail – modernisation du secteur bancaire et financier – assouplissement des procédures de création / disparition d'entreprises), l'accumulation de capital physique et humain peut être porteuse d'une *croissance accélérée* via le développement d'une production rencontrant une demande (compétitivité) et donc de création d'emplois ».

### **3- Les objectifs de la MAN selon l'ONUDI**

Un PMN vise à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement aux exigences du libre échange. De tel sortes que les mesures inscrites dans un tel programme ont pour objectif de lever certaines contraintes qui altèrent le climat des affaires (institutions, réglementations, etc.), d'inciter les entreprises à devenir compétitives en termes de coûts, qualité, innovation et, enfin, de renforcer la capacité de ces mêmes entreprises à suivre et maîtriser l'évolution des techniques de production et des marchés.

Dans cette acceptation, un PMN vise à atteindre des objectifs précis, que l'ONUDI<sup>5</sup> présente de la manière suivante :

#### **- moderniser l'environnement industriel**

L'environnement industriel domestique constitue un soutien, voire une exigence, et joue un rôle stimulateur. Un bon environnement physique (infrastructures de base) et institutionnel permettra à l'entreprise industrielle, et notamment celle menacée par la concurrence internationale, de résister, sur le marché domestique et international. Il est impératif de mettre à la disposition des entreprises un environnement propice, au moins comparable à celui des concurrents étrangers.

“La réussite dans la compétition internationale vient de l'heureuse conjugaison de l'environnement domestique et des sources d'avantage concurrentiel favorables à telle ou telle industrie<sup>6</sup>.” La conception et la mise en place d'un programme global de restructuration et de MAN de l'industrie et d'un fonds destiné à couvrir les aides financières directes aux structures

---

<sup>5</sup> ONUDI (2002), guide méthodologique: Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle, ONUDI Vienne, p 7.

<sup>6</sup> PORTER, M.E, L'avantage concurrentiel des nations, Québec, ERPI (1993), p. 602, cité par l'ONUDI

d'appui à l'industrie et aux entreprises font partie du dispositif qu'il faut mettre en place pour moderniser l'environnement industriel.

**- renforcer les structures d'appui**

Les structures d'appui des pays en développement sont peu ou insuffisamment développées, leur renforcement peut appuyer l'entreprise industrielle dans ses efforts d'adaptation et de MAN. Il est nécessaire de revoir ces structures (les institutions nationales de normalisation, de métrologie, de certification et d'accréditation), de redéfinir leurs rôles et leurs activités et de renforcer leurs capacités et surtout leur reconnaissance internationale (au moyen d'accords de reconnaissance mutuelle), pour assurer une assistance et un appui techniques efficaces répondant aux besoins des entreprises, notamment dans un contexte de compétition internationale. Il est également nécessaire de créer ou de renforcer les capacités des centres techniques sectoriaux (agroalimentaire, textile, etc.) et/ou horizontaux (emballages, mécaniques, etc.) afin d'offrir l'assistance technique requise aux entreprises industrielles.

**- promouvoir le développement des industries compétitives**

La majorité des pays en développement exportent des produits de masse fortement banalisés et leur compétitivité s'appuie sur les bas salaires, C'est le cas des industries agroalimentaires, de textile et de cuir, mécaniques et électriques. Mais, ce type d'avantage peut être contourné facilement. Chaque pays en développement doit consolider constamment ses "avantages spécifiques inaliénables et qui font la différence avec les autres concurrents"<sup>7</sup> en agissant sur plusieurs fronts différents: renforcer le capital humain, améliorer la qualité, réduire les coûts, améliorer continuellement la productivité et stimuler le partenariat. Pour se faire, des analyses et des études stratégiques doivent être menées afin de déterminer les industries pour lesquelles le pays dispose d'atouts réels considérables et de repérer les industries porteuses immédiatement et/ou à terme, en prenant en considération les avantages compétitifs présents et/ou à créer et en se basant notamment sur des données et des informations nationales et internationales techniques, commerciales et financières pertinentes.

Pour faire ce genre d'études stratégiques, il est souhaitable de procéder à des comparaisons inter-industries et inter-pays à travers notamment la comparaison des indicateurs de performance, de compétitivité et le "benchmarking".

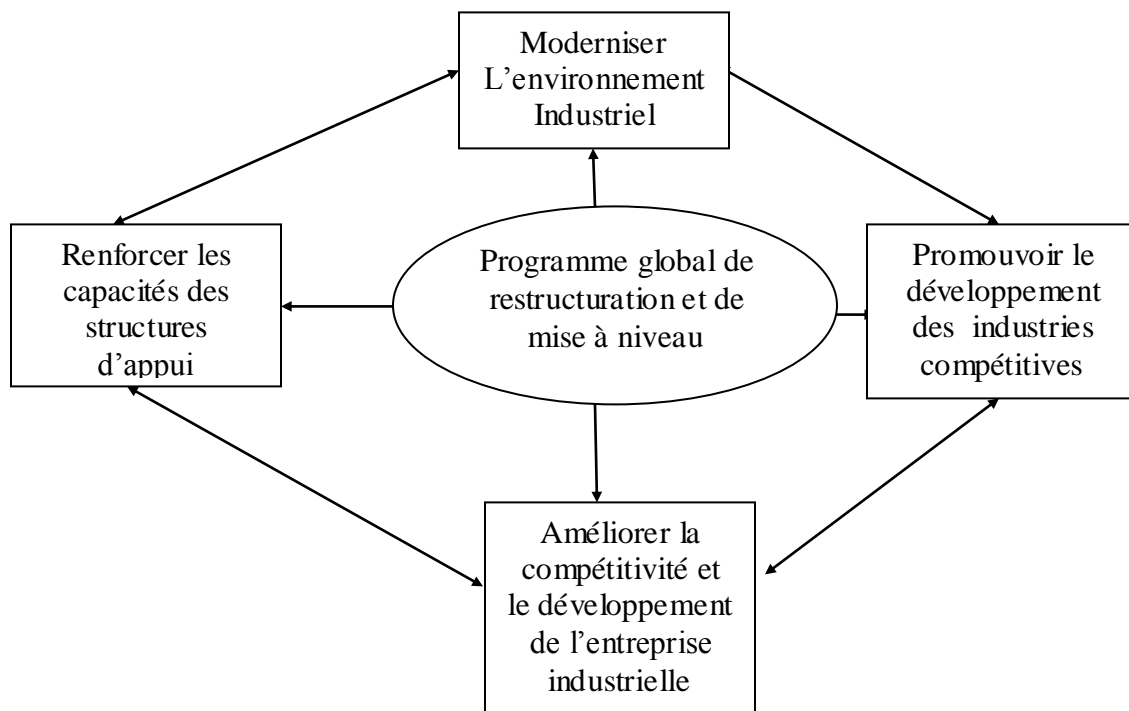
---

<sup>7</sup> Ch. Leclercq et X. Leclercq, Gestion stratégique de la concurrence en temps de crise, Paris, Maxima (1993), p 34, cité par l'ONUUDI.

**- améliorer la compétitivité et le développement de l'entreprise industrielle**

Il s'agit d'améliorer la compétitivité et le développement des entreprises industrielles en se basant sur un processus de MAN, de modernisation des outils de production et des sous-systèmes industriels, de renforcement des capacités managériales, du développement de la qualité et d'adoption de normes internationales (ISO 9000 et ISO 14000). Ce processus d'amélioration continue devra être mis en œuvre en concertation avec les actionnaires et appuyé techniquement et financièrement par le système bancaire et les pouvoirs publics.

**Figure n°1: Objectifs du programme global de restructuration et de mise à Niveau.**



Source : ONUDI(2002), guide méthodologique: *Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle*, ONUDI Vienne, p7.

#### **4- les principaux partenaires de la MAN**

Plusieurs sont ceux qui participent dans un PMN, nous tentons ici de citer que les principaux et brièvement, ces acteurs ont soit un appui technique ou financier. La réussite de tel programme est gage de la stratégie bien ciblée, mais aussi des acteurs qui savent mieux l'appliquer, constituant ainsi un ensemble cohérent pour aller tous dans une même direction vers la cible visée.

##### **4- 1 Les partenaires nationaux de la MAN**

Plusieurs partenaires à l'intérieur d'un pays peuvent être impliqués dans un processus de MAN des entreprises, chacun à son niveau et son degré d'intervention.

###### **4-1-1 L'Etat**

L'Etat qui se trouve au sommet de la hiérarchie, considéré comme le premier responsable d'un programme de MAN, son rôle peut être résumé par, la préparation d'un environnement propice qui favorise l'émergence et la croissance de la PME, répondant ainsi aux exigences du libre Echange, à travers une politique de :

- modernisation de l'environnement physique, institutionnel, financier et bancaire ;
- Renforcement des capacités institutionnelles nationales en matière de restructuration et de MAN ;
- Appui à la conception et à la mise en place des mécanismes de Financement de la restructuration et de la MAN,
- Création ou renforcement des capacités des centres techniques.

###### **4-1-2 Les structures d'appui aux entreprises**

La réussite d'un PMN dépend en grande partie de l'apport des différentes structures d'appui à la PME, leur assistance couvre notamment les aspects liés à la production, la commercialisation, le contrôle de la qualité, l'organisation, la gestion et la formation, comme elles jouent un rôle de sensibilisation des PME au PMN.

###### **4-1-3 Les entreprises**

La situation financière bonne ou mauvaise, peut aider à l'avancement de processus de MAN d'une entreprise dans le premier cas, et être un frein dans le second, comme n'oublions pas Le profil du chef d'entreprise (son niveau d'instruction et de formation) qui peut être une contrainte de premier degré, au déroulement de la MAN, par sa résistance à ce changement. Ainsi, sa perception de la MAN, sa croyance de son utilité, et sa conscience des dangers qui en découlent de l'ouverture des frontières, constituent la clé de réussite de la MAN. Pour cela une

sensibilisation et une formation des acteurs des entreprises s'avèrent plus qu'une nécessité, pour consolider une unité de direction entre les dirigeants du PMN et les chefs d'entreprises.

#### **4-2 Les partenaires internationaux de la MAN**

L'ONUDI, l'AFD et la GTZ sont les principales organisations internationales d'assistance à la MAN des entreprises et leur environnement, par leur appui technique et financier.

##### **4-2-1 l'organisation des nations unis pour le développement industriel (ONUDI)**

Créée en 1967 à Vienne, l'ONUDI est l'institution spécialisée des Nations Unies chargée de promouvoir et accélérer l'industrialisation des pays en voie de développement. Par ses projets de coopération technique et de promotion des investissements, ses conseils sur les stratégies et politiques industrielles et ses prestations d'appui technique, elle aide les gouvernements et le secteur privé des PED ainsi que les pays en transition vers l'économie de marché, afin de renforcer leurs bases industrielles. L'Organisation s'emploie, dans le cadre de ses activités d'appui, d'une part à stimuler les programmes de développement économique généraux des PED, et d'autre part à créer des liens stratégiques entre l'industrie et d'autres secteurs de l'économie. C'est l'approche prometteuse pour trouver une solution à long terme aux problèmes de la pauvreté. Ainsi l'ONUDI a mis en oeuvre au cours des dernières années une approche globale compréhensive et multidisciplinaire de restructuration et de MAN industrielle, L'objectif consiste à soutenir la dynamique d'amélioration continue de la productivité, de la compétitivité et d'intégration de l'industrie et la croissance de l'emploi et de l'exportation.

##### **4-2-2 L'agence française de développement (AFD)**

L'AFD, Institution financière spécialisée, finance sur les cinq continents et dans les collectivités françaises d'Outre Mer, des projets portés par les pouvoirs publics locaux, les entreprises publiques et le secteur privé et associatif. Ces projets concernent le développement urbain et les infrastructures, le développement rural, l'industrie, les systèmes financiers, l'éducation, la santé, et l'environnement. Les interventions de l'AFD et de sa banque filiale, Proparco, concernent de manière croissante des entreprises, des collectivités territoriales et des organisations non gouvernementales. Les interventions de l'AFD se sont attachées à accompagner les efforts d'ouverture économique des PED, en particulier dans le cadre de l'Accord d'Association avec l'Union Européenne. Elles se sont concentrées autour des axes suivants :

- la MAN des entreprises et le renforcement de la compétitivité de l'économie qui recouvrent principalement :

- un appui à la restructuration financière des entreprises.
- appui à la formation professionnelle.
- renforcement de partenariat, entre l'administration et les branches professionnelles.
- l'amélioration des conditions de vie des populations afin d'atténuer l'impact social des mesures d'ajustement à travers :
  - des projets de développement urbain.
  - des projets de développement rural et un appui au secteur de l'eau.

De ce fait l'AFD constitue un bailleur de fonds pour les pays en développement, ainsi qu'un acteur non négligeable de la MAN des entreprises des PED et leur environnement.

#### **4-2-3 La GTZ**

La GTZ soutient les PMN des PED, en valorisant les synergies avec les structures d'appui existantes, l'approche est basée sur une conception à moduler et à compléter selon les expériences acquises sur le terrain, à travers :

- le Renforcement des politiques et stratégies aux PME
- le Développement des services pour les PME.
- l'Amélioration de l'accès des PME aux services financiers.
- renforcement des capacités des associations professionnelles et organisations patronales.

La GTZ a toujours été fière de ne pas être considérée comme un simple bailleur de fonds mais plutôt comme un partenaire, avec lequel l'on entretient une relation de franche concertation et de collaboration, pour assurer une meilleure MAN des entreprises et leur environnement.

## **Section 2 : Méthodologie de la mise à niveau (approche de l'ONUDI) <sup>8</sup>**

Pour se développer, les entreprises doivent en permanence s'adapter, faire évoluer leurs activités, remplacer ou renforcer leurs moyens, aménager leur structure, motiver leurs collaborateurs. Ces adaptations, pour être pertinentes et efficaces, ne peuvent être menées qu'en respectant une démarche méthodologique rigoureuse, globale et cohérente.

Pour maître à niveau une entreprise quatre étapes s'avèrent essentielles, un diagnostic stratégique global, une sélection des stratégies de MAN, une formulation de plan de MAN, et une exécution et suivi du plan de MAN.

---

<sup>8</sup> ONUDI(2002), guide méthodologique: Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle, ONUDI Vienne.

## **1- Le diagnostic stratégique global**

Le mot diagnostic, d'origine grecque, signifie "apte à discerner". Ce terme essentiellement médical se définit dans le Petit Larousse comme "l'identification d'une maladie par ses symptômes" et également par le jugement porté sur une situation, sur un état. La notion de diagnostic s'est étendue au domaine de la gestion et s'est développée particulièrement dans la littérature depuis les années 70 avec le début de la crise économique internationale.

S'il existe de nombreux ouvrages sur le diagnostic, très peu d'entre eux traitent du diagnostic stratégique global. Cette approche, développée au cours des dernières années par l'ONUDI, présente une démarche globale d'élaboration du diagnostic stratégique globale. Les méthodes et les techniques proposées, adaptées au contexte et aux réalités des entreprises des PED, ont été sélectionnées et ordonnées dans une démarche d'ensemble cohérente, basée sur l'approche qualité et visant l'amélioration continue des performances. Elle laisse la place à l'intuition, à l'innovation et à la flexibilité.

### **1-1 Objectifs du diagnostic**

Le diagnostic a pour objectif de déceler les points faibles et les points forts de l'entreprise, pour corriger les premiers et exploiter au mieux les seconds. Il est défini aussi comme étant un examen critique de l'existant dont l'objet est de faire le point de la situation de l'entreprise en ses différents aspects, externes et internes. Le diagnostic constitue un outil d'analyse et d'aide à la décision pouvant être mis en œuvre dans l'entreprise quelle que soit sa situation, bonne ou mauvaise. En général, l'objectif d'un diagnostic est d'apprécier et de porter un jugement global en vue de mettre en relief les potentialités et les faiblesses d'une entreprise et d'identifier les leviers de compétitivité.

### **1-2 Les Formes du diagnostic**

La forme du diagnostic dépend de la nature des objectifs recherchés, de l'urgence, des moyens et des ressources disponibles. Les auteurs qui se sont intéressés au diagnostic d'entreprise ne sont pas unanimes sur sa forme. Ainsi plusieurs formes sont recensées. Les trois formes de diagnostic les plus courantes sont:

#### **- Le diagnostic global (approfondi)**

C'est le modèle de base qui analyse l'entreprise dans une perspective globale à travers ses fonctions et son organisation et débouche sur des propositions d'amélioration.

**- Le diagnostic express :**

Ce diagnostic aura alors pour objectifs d'identifier les raisons des difficultés, mais surtout de formuler des mesures de sauvetage rapides et de hiérarchiser les actions à réaliser par ordre d'urgence et d'importance.

**- Le diagnostic fonctionnel**

Il s'agit d'un diagnostic fragmentaire d'une fonction spécialisée.

### **1-3 Démarche d'élaboration du diagnostic stratégique global**

Le choix d'une démarche du diagnostic doit dépendre des objectifs recherchés, des moyens et des informations disponibles. Néanmoins, chaque méthode de diagnostic, descriptive, matricielle ou stratégique, possède son orientation, ses avantages et ses inconvénients.

Pour l'ONUDI, la démarche la mieux adaptée au contexte des PED, est celle d'un diagnostic stratégique global, vu l'environnement concurrentiel, turbulent, et complexe. Ce type de diagnostic permet d'étudier le couplage de l'industrie et de son environnement dans le but de déboucher sur les choix stratégiques appropriés.

Le diagnostic stratégique devra retenir une méthodologie rigoureuse mais suffisamment souple pour s'adapter aux différents types d'entreprises en fonction de la taille et de la nature de l'activité. Ce diagnostic comporte cinq catégories de diagnostic à savoir : analyse des sources externes de compétitivité, diagnostic financier, diagnostic des capacités managériale et de la qualité, analyse des produits-marchés et du positionnement, diagnostic des capacités techniques.

#### **1-3-1 Analyse des sources externes de compétitivité**

L'influence de L'environnement dans lequel opère l'entreprise peut être positive ou négative sur ses performances. En effet, plusieurs facteurs d'ordre environnemental ont des conséquences directes sur les performances de l'entreprise, tels que :

- la législation monétaire, fiscale et de travail,
- la disponibilité de l'infrastructure physique et institutionnelle,
- la qualité des structures de normalisation, de certification et de métrologie,

Il serait donc nécessaire d'intégrer le diagnostic de l'environnement dans la méthode de diagnostic stratégique. Ce diagnostic a pour but d'analyser les différentes et principales composantes de l'environnement, d'identifier celles qui constituent des contraintes et des opportunités et d'étudier leurs impacts directs ou indirects sur la MAN et le développement de l'entreprise industrielle.



### **-Le diagnostic de l'environnement économique et social**

Ce diagnostic pourra porter sur :

- L'évolution des données fondamentales économiques du pays, soit :
  - Le revenu moyen par habitant, le produit national brut, les consommations, les investissements, le taux de croissance économique, le taux de change, etc.;
  - Les exportations et/ou les importations du pays, du secteur, de l'industrie et des produits fabriqués par l'entreprise examinée;
  - La politique économique: les objectifs de développement, les orientations économiques, les programmes et stratégies du pays, du secteur et de l'industrie, etc.;
- Les principales mesures économiques prises par l'état pour la promotion et le financement de l'industrie et des services qui lui sont liés, le soutien à la restructuration et la MAN de l'entreprise, etc.;
- L'impact de certaines variables économiques et politiques sur les performances de l'industrie telles que la dévaluation de la monnaie, l'augmentation des coûts de certains facteurs de production, les coûts moyens du capital, du travail et du licenciement, etc.

### **- Le diagnostic de l'environnement industriel**

Le diagnostic de cet environnement consiste à analyser les différentes structures institutionnelles et d'appui (normalisation, certification, accréditation, métrologie, financement, services de gestion, de maintenance et de conseil, etc.) au fonctionnement de l'entreprise, en vue d'identifier les contraintes et les opportunités de développement de l'entreprise opérant dans un marché ouvert et concurrentiel.

### **- Le diagnostic de l'environnement technologique**

Il s'agit d'analyser les systèmes d'appui technique permettant à l'entreprise d'exploiter et d'accéder à l'information technique et technologique, de choisir et d'acquérir les technologies, les équipements et les procédés de fabrication, d'adapter et de maîtriser les transferts technologiques et enfin de capitaliser et de développer le savoir-faire technologique.

### **1-3-2 Diagnostic des produits-marchés et du positionnement stratégique**

Le diagnostic des produits-marchés et du positionnement stratégique de l'entreprise a pour but de mesurer les performances commerciales de l'entreprise et de chacun de ses domaines d'activité stratégiques, et d'apprécier la politique commerciale et les stratégies mises en œuvre pour atteindre les objectifs commerciaux fixés par l'entreprise.

### **- Analyse des performances commerciales de l'entreprise**

Cette analyse consiste en une segmentation de l'ensemble des activités de l'entreprise en domaines d'activité stratégiques, puis en une évaluation des performances de chaque domaine

ainsi que de la “position compétitive” de l’entreprise dans son industrie et par rapport à ses principaux concurrents.

**a) Segmentation de l’activité de l’entreprise**

Lorsqu’une entreprise fabrique plusieurs produits différents et les vend à un ou plusieurs marchés, il est utile de segmenter l’activité en domaines d’activité stratégiques, c’est-à-dire reconnaître les différences essentielles qui existent entre les produits et les marchés. Un diagnostic stratégique devra donc couvrir une analyse approfondie de chaque domaine en vue de lui concevoir une stratégie spécifique;

**b) Analyse des performances commerciales d’un domaine d’activité stratégique**

L’analyse des performances commerciales d’un domaine d’activité stratégique comporte :  
Premièrement: l’élaboration de la matrice produits-marchés de celui-ci, qui porte en lignes les différents produits rentrant dans ce même domaine et en colonnes les différents marchés possibles. En analysant la demande (taux de croissance de la demande, son élasticité par rapport aux prix, les caractéristiques et la périodicité des ventes, les principales conditions de succès sur le marché de la demande). Deuxièmement : l’analyse de l’offre, pour identifier les principaux concurrents et fournisseurs, les barrières d’entrée, les types de technologie disponibles, le degré d’intégration des concurrents et pour préciser d’une manière générale les opportunités et les contraintes majeures, ainsi que les principales conditions de succès sur le marché de l’offre. Troisièmement : l’analyse de l’évolution de la position des produits sur le ou les marchés de l’entreprise par rapport à la concurrence, en vue d’identifier les produits compétitifs et les produits à problèmes. Cette dernière analyse n’est pas toujours facile à mener dans les pays en développement pour certaines industries en raison de l’indisponibilité de l’information commerciale et technique sur les concurrents;

**c) Évaluation de la “position compétitive” de l’entreprise**

Afin d’évaluer cette position compétitive, Plusieurs facteurs clefs de succès peuvent être retenus. Selon Porter<sup>9</sup>, le positionnement stratégique d’une entreprise résulte de la conjugaison, principalement, des dimensions suivantes:

- Le degré de spécialisation.
- L’importance de l’image de marque.
- Le choix des canaux de distribution.
- Le niveau de qualité.
- Le niveau technologique.

---

<sup>9</sup> PORTER, M.E, Choix stratégiques et concurrence, Economica (1982), cité par l’ONUDI

- Le choix de l'intégration verticale.
- Le choix des stratégies de coût.
- Le niveau de service.
- La politique de prix.
- Les relations avec d'autres firmes.
- Les relations avec les États.

**- Analyse du marketing mix**

Cette analyse de la politique commerciale et du marketing-mix, peut porter sur l'évolution, au cours des trois dernières années, des politiques de produits, de prix, de distribution, de promotion et de publicité, de communication et de relations avec la clientèle. L'analyse de ces politiques se fera aussi bien par des analyses quantitatives (marges de produits, taux de croissance, rapprochement du prix de vente unitaire de l'entreprise et de ses conditions de vente à ceux de la concurrence, etc.) que par des analyses qualitatives (analyse du cycle de vie, couverture de la clientèle par les circuits de distribution, politique de rémunération de la force de vente, types de vendeurs, etc.).

**- Etude de marché**

L'étude de marché peut compléter l'analyse du positionnement stratégique de l'entreprise dans son marché, il s'agit d'une étude des principaux clients et concurrents de l'entreprise pour confirmer ou infirmer les données et les constatations recueillies. Sur la base des informations recueillies lors des discussions avec les responsables de l'entreprise, des résultats du diagnostic et éventuellement de l'enquête, l'analyste devra être en mesure, tout d'abord, d'identifier et de classer les principales difficultés externes et internes de nature stratégique liées aux produits-marchés et d'en tirer les opportunités et les contraintes majeures, puis d'évaluer le marché des principaux produits de l'entreprise au niveau national et international en se basant sur l'analyse rétrospective du marché et sur l'évolution projetée des indicateurs macroéconomiques influant sur les consommations de ces produits.

**1-3-3 Diagnostique financier**

Les données comptables et financières de l'entreprise constituent une source d'information essentielle et très utile pour évaluer et apprécier la situation économique et financière de l'entreprise. Pour cela, tout diagnostic stratégique doit comporter une analyse financière poussée qui, en partant de l'analyse de l'évolution des états financiers, du tableau de financement, des coûts et des prix de revient et des éléments des comptes de résultat de l'entreprise, consiste à mesurer la rentabilité de l'entreprise et à analyser son équilibre financier. Ainsi analyse

financière a l'avantage d'offrir une vision d'ensemble et rapide de la situation et du comportement de l'entreprise.

**- Réajustement des données comptables**

L'analyse financière, des PME particulièrement, peut se heurter à différents types de problèmes relatifs à la fiabilité, la disponibilité, la régularité et l'homogénéité des informations comptables et, enfin, au réajustement des données comptables en données économiques. L'analyse financière consiste donc à répondre à ces problèmes en redressant les données comptables et financières pour parvenir à une meilleure appréhension de la réalité économique de l'entreprise.

Le redressement du bilan d'une entreprise peut porter sur les principaux postes suivants:

**a) Frais d'établissement**

Il s'agit de frais, non encore résorbés, de premier établissement, de développement et de modification du capital, comptabilisés dans ce poste, devant se répartir sur plusieurs exercices et qui constituent des non-valeurs qu'il y a lieu d'annuler par le compte "pertes et profits".

**b) Valeurs immobilisées**

b1) Terrains et constructions: ces comptes sont comptabilisés à leurs valeurs historiques. Leur revalorisation se fait normalement sur la base des indications du marché.

b2) Participation: une analyse des différentes participations doit se faire en vue de déterminer le montant effectif des moins- ou des plus-values sur ces participations.

**c) Stocks**

Une analyse de ce poste doit permettre de dégager les stocks rossignols, non movimentés depuis plusieurs exercices et qui ne sont pas vendables, ainsi que le montant effectif de provisions à constituer suite à la dépréciation de certaines valeurs de stocks.

**d) Clients**

De même, les créances douteuses doivent être analysées. Des provisions doivent être constituées pour les créances non recouvrables.

**e) Créances et dettes en monnaies étrangères**

Selon le principe de nominalisme, les créances et les dettes en monnaies étrangères sont comptabilisées à leurs valeurs historiques aux taux du jour et à la date de facturation. Les différences de change sur les montants, restant dus à recevoir ou à payer, doivent être déterminées et provisionnées.

**- Analyse des bilans**

Cette analyse est réalisée à partir des trois derniers bilans de l'entreprise dont le dernier est redressé. L'appréciation des équilibres financiers se fera sur la base d'une étude de l'évolution dans le temps du tableau de financement, du fonds de roulement, du besoin en fonds de

roulement et de la trésorerie. Le tableau de financement est l'un des instruments d'analyses économique et financière les plus utilisés. Il constitue, selon Colasse (1993), un support pour une analyse dynamique du fonctionnement financier de l'entreprise. Ce tableau permet notamment de décrire le financement des investissements et les variations du fonds de roulement, ainsi que les moyens de trésorerie et l'emploi qui en a été fait. L'analyste financier aura à élaborer le tableau pluriannuel des flux financiers (TPFF) (voire annexe n°1), Ce tableau a été inventé par Goeffroy de Murard. Il met en évidence le comportement réel de l'entreprise sous ses différents aspects en distinguant les flux d'opérations de charges, de produits; les mouvements d'éléments actifs ou passifs; les flux de trésorerie (encaissements ou décaissements); et les décalages constitués par les variations de stocks, de créances et de dettes. Malgré statique, l'analyse par les ratios utilisée depuis fort longtemps fournit généralement une bonne évaluation. L'analyste s'attachera à apprécier à la fois la structure financière, les équilibres de trésorerie et les opérations d'exploitation. Une confrontation des ratios de l'entreprise avec ceux des concurrents permettra une meilleure appréciation de la rentabilité de l'entreprise, une évaluation de son équilibre financier et sa mise en situation dans son secteur d'activités. En l'absence d'une centrale de bilans dans la plupart des pays en développement, l'analyste devra donc chercher à obtenir, auprès de la profession et des organismes de tutelle, les indicateurs clefs des performances) des entreprises de la profession. (Voir annexe n°2)

#### **- Analyse des résultats**

Les comptes de résultat sont généralement présentés dans deux comptes spécifiques. Pour pouvoir les examiner, il est utile de les rassembler et de les synthétiser dans un document d'analyse (voir annexe n° 3), que nous appelons le tableau d'analyse des résultats de gestion (TARG). Ce tableau permet de dégager des résultats et des soldes intermédiaires très significatifs pour toute mesure de rentabilité. L'appréciation de rentabilité quant à elle se fera à partir de l'analyse, dans le temps et dans l'espace, si possible, de la croissance des ventes et de la valeur ajoutée, de la rentabilité financière et de la productivité. Les ratios, souvent utilisés pour ce type d'analyse, sont présentés dans l'annexe n° 4.

#### **- Analyse des coûts et des prix de revient**

La disponibilité d'un système de comptabilité analytique, aide à une l'analyse globale des activités de l'entreprise. Ainsi le TARG, pourra être complétée par une étude analytique fondée sur un examen de l'évolution des produits et des charges d'exploitation par produit ou par domaine d'activité stratégique. Les objectifs d'une telle démarche sont multiples. Dont les plus importants:

- une meilleure estimation des coûts et des prix de revient par produit et également par centre de coût (usine, atelier, direction).

- et une meilleure connaissance de la contribution de chaque produit au résultat de l'entreprise.

Le tableau d'analyse analytique par produit (TAAP), (voir annexe n°5) peut servir de base pour mener cette analyse des coûts. Au terme de ces différentes analyses, l'analyste financier devra être en mesure de déterminer:

- Le montant des capitaux permanents (apports en capital et/ou en dettes à long et à moyen terme) pour assainir la situation financière de l'entreprise et financer les investissements matériels et immatériels nécessaires à la MAN et au développement de l'entreprise;

- Le besoin en fonds de roulement et la source de son financement;

- Le seuil de rentabilité de l'entreprise.

#### **1-3-4 Diagnostic des capacités techniques**

Le facteur technologique joue un rôle considérable Dans la compétitivité des entreprises, et son changement rapide est un enjeu important sur le champ de bataille. Le diagnostic des compétences techniques a pour but d'analyser le système et l'outil de production de l'entreprise, d'évaluer les performances techniques et de déterminer les principales actions techniques à entreprendre pour mettre à niveau et développer la compétitivité de l'entreprise.

##### **- Diagnostic du système de production**

Ce diagnostic se réalise selon la trilogie entrée-processus-production et porte sur :

a) Une analyse dans le temps et dans l'espace des entrées et de leurs caractéristiques (matières et fournitures, main-d'œuvre et énergie, équipements et matériels de production, etc.).

L'analyste devra avoir le souci de la meilleure utilisation possible des matériels et du personnel technique et porter une attention particulière aux pertes de matières et aux consommations excessives (énergie, électricité, eau). L'analyse des entrées se base sur l'observation de leur état et de leur fonctionnement, sur l'examen de l'évolution de leurs consommations de matières (comparées aux normes et aux prévisions), de leur taux de marche, de leur fréquence de panne et de leurs coûts de maintenance et d'entretien sans négliger l'étude des matières, des fournitures et de l'énergie. Aussi seront analysées les caractéristiques des matières achetées et leur conformité aux spécifications techniques, l'évolution des consommations par unité produite, des pertes et des déchets. Enfin, l'analyse portera sur la main-d'œuvre et pourra prendre appui sur un entretien avec le personnel visant à apprécier l'ambiance de travail, les compétences et les capacités techniques, y compris la qualification professionnelle, la formation du personnel et la sécurité du travail;

b) Une analyse du système de production (technologie et processus) et sa comparaison avec les systèmes utilisés dans la profession et chez les principaux concurrents. L'analyste devra d'abord apprécier le choix de la technologie adoptée par l'entreprise en fonction des facteurs de production disponibles (matières premières, main-d'œuvre, etc.) et de la flexibilité des moyens de production, c'est-à-dire leurs capacités à fournir une gamme étendue de produits et de s'adapter à des variations de volume, et de la capacité du personnel de l'entreprise à assimiler la technologie et à innover. Puis, l'analyse du processus devra permettre d'apprécier la capacité de l'entreprise à fournir des produits finis répondant aux exigences de la clientèle en matière de qualité, de délai et de coût. Elle portera également sur une appréciation des méthodes de gestion de la production et en particulier des fonctions suivantes: études et méthodes, planning et ordonnancement, gestion de la maintenance, contrôle et assurance de la qualité, etc.

c) Ce diagnostic proposera, enfin, une évaluation des produits fabriqués par l'entreprise qui porte sur l'analyse de leurs caractéristiques techniques et managériales (nature, qualité, prix, délais, distribution, service après-vente) par rapport à celles de la production fournie par la concurrence et par rapport à celles exigées par les clients. Cette analyse portera également sur la conformité des normes des produits fabriqués par l'entreprise par rapport aux normes internationales, requises.

#### - **Évaluation des performances techniques**

Cette évaluation se fera en termes de productivité et de rendement et de coûts. La mesure des performances en termes de productivité et de rendement s'effectue sur la base d'une analyse de l'évolution des indicateurs (en volume) de la production par atelier et par usine, des consommations par atelier et par unité de produit, des taux d'utilisation de la capacité de production et des délais de production. Une comparaison des productivités des principaux équipements avec celles indiquées par le constructeur et celles des principaux concurrents peut être effectuée. Ces mesures de productivité et de rendement peuvent dégager des informations sur les goulots d'étranglement dus éventuellement à une mauvaise utilisation soit des machines, soit du personnel technique. La mesure des performances en termes de coûts s'effectue sur la base d'une analyse (en valeur) de l'évolution des coûts de matières premières, de l'énergie, de l'entretien, de la sous-traitance, des frais généraux et des frais du personnel ainsi que des coûts d'immobilisation des stocks. Au terme de ce diagnostic, le consultant technique sera en mesure d'identifier, de structurer, de classer les problèmes fondamentaux et les goulots d'étranglement inhibant le bon fonctionnement technique de l'entreprise et surtout de recommander un plan précis d'action visant à améliorer les performances de production.

### **1-3-5 Diagnostic des capacités managériales et de la qualité**

Les problèmes de management et d'organisation ceux sont parmi les causes premières de défaillance dans une entreprise. Il importe donc, de procéder à un diagnostic des compétences managériales qui a pour but d'évaluer les compétences et les performances managériales de la direction, d'étudier la structure organisationnelle de l'entreprise et les dimensions socioculturelles et d'identifier les actions à entreprendre pour améliorer ces compétences.

#### **- Évaluation des compétences managériales de la direction**

Au préalable, il est primordial de faire préciser et expliciter par le chef de l'entreprise la vision et les objectifs fixés, leur hiérarchisation, les grandes lignes de sa politique générale et de ses orientations stratégiques ainsi que les contraintes et les pressions éventuelles qui limitent son pouvoir.

Pour ce faire, il convient d'apprécier la méthode mise en œuvre par la direction générale pour remplir les cinq fonctions essentielles de management qui sont:

- Analyser: identifier les outils, les domaines et les périodicités d'analyse et tester la qualité de ces outils d'analyse;
- Planifier: évaluer le processus de planification dans l'entreprise, c'est-à-dire les procédures d'élaboration, de suivi et de révision des plans;
- Contrôler: évaluer le processus de contrôle dans l'entreprise en identifiant les acteurs, les domaines et les outils du contrôle, ainsi que les critères de performance et le système de sanction et de motivation et en vérifier la pratique du contrôle;
- Coordonner: identifier et analyser, dans la pratique, les procédures de coordination entre les différentes fonctions de l'entreprise;
- Animer: évaluer le processus d'animation qui consiste à maintenir et à développer la cohésion interne et à instaurer un climat social favorable.

#### **- Évaluation de la structure organisationnelle**

Une structure définit et formalise les fonctions, les attributions et les relations entre les différentes unités qui composent l'entreprise. Son évaluation portera sur l'efficacité de l'organisation et la conformité du personnel aux règles d'organisation, sur le degré de flexibilité des procédures et des attributions, sur le degré de stabilité et d'adaptation aux mutations de l'environnement et aux évolutions de l'activité de l'entreprise, et enfin sur la qualité de communication, la fiabilité des circuits d'information et le degré de synergie entre les différentes unités. Cette évaluation permettra également de mesurer les performances sociales et d'apprécier le climat social et les traits dominants de la culture de l'entreprise. Plusieurs aspects et critères qualitatifs et quantitatifs peuvent servir à évaluer les dimensions socioculturelles dans



l'entreprise. Les documents suivants peuvent être examinés: la législation du travail en vigueur, c'est-à-dire le code de travail, la convention collective de la branche d'activité de l'entreprise, les statuts du personnel et/ou le règlement intérieur, la grille des salaires, un modèle du contrat de travail et l'état détaillé des effectifs (nom et prénom, âge, formation, expérience, ancienneté, affectation). Le "diagnostiqueur" pourra également analyser les principaux éléments sociaux relatifs à l'entreprise, tels que: l'évolution des moyens humains par catégorie professionnelle et par nature, des coûts sociaux, de la formation, de l'absentéisme et du taux de rotation ainsi que celle du taux d'encadrement et du taux de personnel permanent.

#### **- Audit du système qualité**

Cet audit pourra être exécuté par un auditeur qualifié ISO 9000 et doit permettre de savoir si l'entreprise applique et respecte les principes de management de la qualité, tels que définis dans l'ISO 9000, version 2000, "Systèmes de management de la qualité" (SMQ). L'évaluation du système qualité s'effectue, enfin, sur la base d'une analyse de l'évolution des indicateurs de qualité, tels que les retours de produits, les réclamations des clients, le nombre ou la valeur des articles écartés (défaut de production) et le coût de la non-qualité (déchets, rebuts, retours). Les différents défauts observés doivent être analysés pour déterminer les éléments qui en sont à l'origine, tels que les matières premières, les machines, la main-d'œuvre. Cette analyse des causes permettra ainsi d'orienter l'analyste sur les actions prioritaires à prendre et les moyens de contrôle à fournir afin d'améliorer les systèmes de management de la qualité devant répondre aux principes définis dans l'ISO 9000, version 2000. Sur la base des analyses effectuées et des résultats de l'enquête, le "diagnostiqueur" devra d'abord être en mesure d'identifier clairement les problèmes clefs globaux en matière de compétence managériale, de structure et de performance sociale, de rechercher leurs causes et de dégager leurs conséquences directes et indirectes sur les performances économiques de l'entreprise, puis de répertorier les pistes possibles de solutions et enfin d'estimer les actions et les mesures nécessaires pour une meilleure utilisation des ressources humaines de l'entreprise.

## **2- Sélection des stratégies de MAN**

L'identification et la sélection des stratégies de mise à niveau font partie de la deuxième étape du processus stratégique de MAN (PSM) de l'entreprise industrielle.

La nature de la stratégie à mettre en œuvre pour affronter ses concurrents, est un des déterminants essentiels du succès ou de l'échec d'une entreprise.

Dans un marché concurrentiel, l'entreprise industrielle doit, pour réussir, adopter des "stratégies concurrentielles" qui lui permettent d'assurer un avantage compétitif durable dans son domaine d'activité sur l'ensemble de ses concurrents.

M. E. Porter, économiste industriel américain, distingue deux catégories de stratégies de base gagnantes qui permettent à l'entreprise de disposer d'un avantage comparatif : les stratégies de domination par les coûts et les stratégies de différenciation. Pour réussir et préserver sa place dans une compétition incessante, l'entreprise devra définir, d'une manière permanente, le type d'avantages qu'elle va chercher et le champ dans lequel ces avantages concurrentiels peuvent être atteints.

Se procurer un avantage concurrentiel est fonction de la façon dont l'entreprise gère, mène et organise l'ensemble de ses activités. Chacune de ses activités crée de la valeur pour les clients et pour l'entreprise.

Il est difficile d'établir une liste exhaustive des stratégies possibles de MAN, chaque entreprise étant un cas particulier et il n'existe pas de stratégie unique capable d'améliorer la performance des activités de l'entreprise industrielle. En outre, il est possible de concevoir une stratégie spécifique de MAN par domaine d'activité spécifique et en fonction de la phase de vie de chacune d'elle.

### **3- Formulation du plan de MAN**

La formulation du plan de MAN, objet de la troisième étape dans le processus de MAN, implique que l'on détermine à la fois les objectifs à atteindre, les moyens à mettre en œuvre et le modèle organisationnel. En partant des résultats du diagnostic, il est nécessaire d'élaborer pour chaque choix stratégique possible et réaliste une étude de faisabilité, la situation présente de l'entreprise et son évolution possible, les ressources pouvant être mobilisées, la volonté d'action des partenaires concernés, les contraintes juridiques, financières, commerciales, techniques et humaines et l'évolution prévisible de son environnement.

### **4- Exécution du plan MAN**

La mise en œuvre et le suivi du plan de MAN requièrent la mise en place d'un dispositif adéquat pour réaliser les objectifs assignés. La MAN, en tant qu'un projet de changement, nécessite un accompagnement interne considérable, pour faire connaître et pour faire accepter ce dernier par tous les acteurs de l'entreprise. Il y a lieu, par conséquent, d'écouter la résistance au changement,

afin d'apporter les réponses concrètes et précises nécessaires à une mobilisation positive des énergies et des ressources.

L'exécution du plan de MAN repose, à cet égard, sur des préalables indispensables à sa correcte mise en œuvre, à savoir :

- la constitution d'un comité de pilotage du projet de MAN au sein de l'entreprise ;
- la désignation d'un chef du projet qui sera l'interface entre les structures de l'entreprise et les consultants qui auront à concrétiser certaines actions du PMN : assistance technique, formation, mise en place d'un SMQ, d'une comptabilité analytique, accompagnement de l'entreprise dans la mise en œuvre de son PMN ;
- l'élaboration d'un programme et d'un calendrier détaillé d'exécution ;
- l'instauration d'un bon climat social fondé sur la communication, la motivation et l'intéressement du personnel aux enjeux, au processus et aux résultats de la MAN.

Chaque entreprise constituant un cas spécifique, les actions à mettre en œuvre pour l'exécution du plan de MAN varient d'une réalité à l'autre. On peut toutefois retenir :

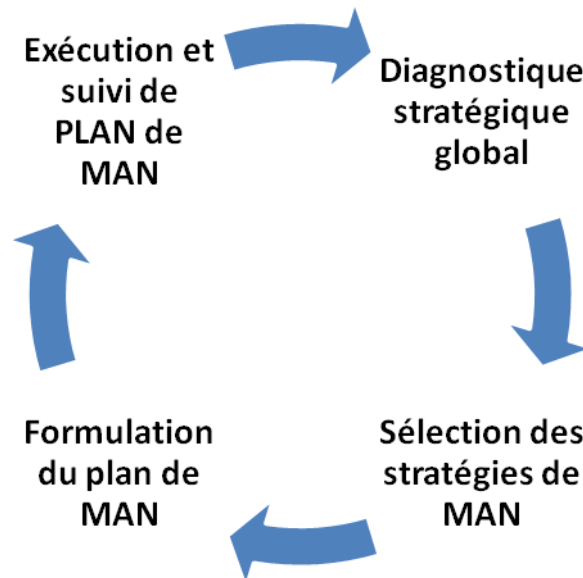
- l'amélioration du système de gestion ;
- la formation du personnel ;
- la restructuration financière ;
- l'amélioration des processus de production.

Généralement, l'entreprise met en place un dispositif de suivi de tout le processus de MAN. Les entreprises peuvent recourir à de l'expertise interne ou externe, et dans certains cas particuliers, procéder à des recrutements.

Le contexte économique en mutation permanente requiert, en effet, une vigilance continue. Cette «Fonction de veille» suppose la mise en place d'un système régulier et performant de suivi du fonctionnement de l'entreprise et de son positionnement dans l'environnement. Nous pouvons préconiser à cet effet :

- la réalisation de diagnostics réguliers ;
- l'établissement à temps et régulièrement des différents documents comptables : bilan, comptes de résultats, de trésorerie, budget etc. ;
- la mise en place d'un «véritable tableau de bord » permettant de mesurer, par le biais d'indicateurs, les performances réalisées par rapport aux prévisions et l'impact de MAN sur l'entreprise ;
- La mise en place d'un mécanisme simple de reporting et de contrôle : bilans périodiques, prévisions/ réalisations.

Figure n°2 : processus stratégique de mise à niveau



Source : ONUDI(2002), guide méthodologique: *Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle*, ONUDI Vienne,p29.

### Conclusion

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

- Le premier vise à promouvoir la modernisation de l'environnement immédiat à travers le développement d'un programme national de restructuration et de MAN et à l'élaboration d'un cadre juridique et d'une structure de gestion (sous forme de bureau de MAN), le renforcement des capacités des structures d'appui et de conseil, l'amélioration de l'infrastructure qualité (assurance qualité, certification, accréditation, métrologie), la création d'un fonds de MAN et de modernisation de l'industrie;

- Le second volet a pour objet de promouvoir le développement d'industries compétitives en aidant, l'entreprise à mieux se positionner dans une économie ouverte et à se donner une stratégie adaptée aux nouvelles conditions de la concurrence.

Les PMN sont inscrits dans une logique de croissance accélérée, basée sur l'entreprise privée, pour rattraper le retard accusé par les PED, cependant un PMN ne comporte aucun caractère évident de sa réussite, tout dépend du contexte, des moyens assujettis et de la façon de sa mise en œuvre. Pour cela un accompagnement de l'Etat s'avère nécessaire et déterminant de la réussite d'un tel programme, en effet l'Etat doit jouer un rôle de régulation et d'incitation d'un processus de modernisation, et non en tant que financeur et décideur des programmes d'investissement.

***CHAPITRE II***  
***L'EXPERIENCE PORTUGAISE,***  
***TUNISIENNE, ET MAROCAINE DE***  
***MISE A NIVEAU***

## **Chapitre II : L'expérience portugaise, tunisienne, et marocaine de mise à niveau**

### **Introduction**

Avant d'entamer la MAN en Algérie, nous voulons savoir un peu sur les expériences qui nous ont précédé, à savoir l'expérience portugaise, tunisienne et marocaine, tout en évoquant le contexte de déroulement de la MAN, les programmes décidés par les trois Etats, leur mise en œuvre, et les résultats auxquels sont aboutis en terme de réalisations et d'impacts.

L'expérience portugaise constitue absolument la première expérience de MAN, qui consiste à préparer le Portugal à l'intégration dans l'UE. La Tunisie et le Maroc sont des pays voisins de l'Algérie, et présentent un contexte économique et social un peu semblable à celui de l'Algérie.

L'étude des trois expériences peut déboucher sur un certain nombre de facteurs de réussite et d'échec d'un processus de MAN, l'Algérie doit observer les bonnes expériences pour en faire un modèle, mais adapté aux spécificités de son contexte.

### **Section 1 : L'expérience portugaise de mise à niveau**

L'expérience portugaise de MAN constitue la première expérience au niveau mondiale, qui avait comme objectif l'intégration du Portugal à l'UE. Cette expérience constituée dans la conduite d'un programme spécifique pour le développement de l'industrie portugaise (PEDIP), qui a été la conséquence opérationnelle du protocole 21 de la Communauté Européenne (CE), concernant le développement économique et industriel du Portugal, joint à l'Acte d'Adhésion du Portugal à la Communauté. Ce protocole est une déclaration de la CE concernant l'adaptation et la modernisation de l'économie portugaise. Dans cette déclaration, la Communauté reconnaissait en particulier la nécessité "de moderniser le secteur productif (portugais) et de l'adapter aux réalités de l'économie européenne et internationale" et se déclarait "disposée à apporter son concours aux entreprises portugaises, en les faisant bénéficier de son appui technique et de ses instruments de crédit...".

#### **1-Contexte de l'industrie portugaise et les objectifs de la MAN au Portugal**

Le Portugal a adhéré à la CE en janvier 1986. L'industrie portugaise comportait un certain potentiel de croissance à l'époque, mais connaît certaines difficultés. Le PEDIP avait comme

objectif, de moderniser le secteur productif portugais et de l'adapter aux réalités de l'économie européenne et internationale

### **1-1 Contexte de l'industrie portugaise avant sa MAN<sup>10</sup>**

Lors de l'adhésion du Portugal à la CE, le système industriel portugais disposait d'un certain nombre d'atouts:

- Une bonne couverture de secteurs et de produits, révélatrice d'un système industriel flexible et adaptable aux exigences du marché;
- Un nombre raisonnable d'entreprises bien dimensionnées et organisées, capables de garantir au niveau de l'offre une stabilité de production dans la généralité des secteurs industriels;
- Une image positive des produits portugais dans un univers diversifié de marchés extérieurs;
- Un niveau raisonnable de spécialisation des ressources humaines avec des capacités d'adaptation remarquables.

D'autre part, des faiblesses importantes se vérifiaient:

- Une spécialisation industrielle insuffisante, basée sur des secteurs ayant une capacité réduite de générer de la richesse, et inductrice d'une forte dépendance externe en matières premières, biens d'équipement et ressources énergétiques;
- Une forte intensité énergétique dans le produit et de faibles efforts de rationalisation de la consommation énergétique;
- Un investissement insuffisant pour changer la structure industrielle, lié à de mauvaises stratégies de développement entrepreneurial, qui privilégiait l'investissement "hard" au lieu de facteurs complexes de la compétitivité;
- Des structures entrepreneuriales non articulées, peu intégrées et sans une pratique de coopération;
- Une internationalisation industrielle faible, centrée sur l'exportation vers de marchés non maîtrisés;
- Faible activité de recherche, concentrée dans les Universités et en marge de l'industrie;
- De faibles infrastructures technologiques de formation, d'appui technique et de recherche;
- Faible qualification des ressources humaines à tous les niveaux;
- De bas niveaux de qualité et de productivité;

---

<sup>10</sup> Commission des communautés Européennes, programme spécifique pour le développement de l'industrie au Portugal, rapport final d'exécution, janvier 1994.



- Des structures insuffisantes en ce qui concerne la protection de l'environnement, l'hygiène, la santé et la sécurité au lieu du travail.

### **1-2 Les objectifs de la MAN au Portugal<sup>11</sup>**

Étant donné la situation, il était devenu urgent pour les pouvoirs publics de s'attacher à mettre en œuvre, dans le cadre de leur politique industrielle, un programme intégré qui favoriserait des mesures visant à remédier aux faiblesses susmentionnées. Les objectifs suivants ont alors été fixés:

- Améliorer le fonctionnement des marchés et créer pour cela des conditions propices à une internationalisation effective des entreprises industrielles portugaises;
- Réduire la dépendance à l'égard des importations, notamment en diversifiant les sources d'énergie (en limitant le recours au pétrole) et en stimulant les secteurs des biens d'équipement et biens intermédiaires;
- Renforcer la compétitivité en diversifiant les investissements, qui ne seraient plus dirigés seulement vers la production directe, mais également vers les techniques et la technologie;
- Adapter les techniques à la demande pour améliorer tant le potentiel technologique que les produits qui pouvaient être fabriqués.

## **2- Les programmes mis en œuvre pour la modernisation de l'industrie et l'économie portugaises**

Deux programmes sont mis en œuvre au Portugal pour son préparation à l'adhésion à l'UE, il s'agit du PEDIP I et PEDIP II.

### **2-1 Le Programme de modernisation et de MAN PEDIP I (1988-1993)<sup>12</sup>**

Ce programme, prévu pour durer de 1988 à 1992, a été par la suite prolongé jusqu'en 1993. Il était doté d'un budget total de 1,5 milliard d'écus de subventions (issues de la CE au titre de plusieurs fonds: une ligne de crédit spécialement ouverte pour le PEDIP, le Fonds européen de développement régional (FEDER) et le Fonds social européen (FSE)) et 1 milliard d'écus de

---

<sup>11</sup> ONUDI, guide méthodologique, 2002.

<sup>12</sup> Alberto José Santana, Directeur des programmes de modernisation et de mise à niveau PEDIP I et II de 1988 à 1996, septembre 2001, cité par l'ONUDI.

prêts. Il s'articulait autour de quatre axes prioritaires convenus entre la CE et le gouvernement portugais:

- Axe 1: accélérer la modernisation des infrastructures d'appui au secteur industriel;
- Axe 2: renforcer les bases de la formation professionnelle et de la formation technique continue;
- Axe 3: diriger les financements vers les investissements productifs des entreprises, principalement des PME;
- Axe 4: améliorer la productivité des PME et la qualité dans l'industrie.

Le PEDIP comprend sept (07) sous-programmes intégrant la MAN de l'entreprise portugaise et son environnement.

### **2-1-1 Programme 1 : Les infrastructures de base et technologiques**

Ce programme est divisé en deux programmes celui de renforcement des infrastructures de base (amélioration des communications routières et ferroviaires et de l'exploitation des ressources naturelles); et celui de développement des infrastructures technologiques.

Les mesures arrêtées comme prioritaires dans le sous-programme "infrastructures de base" ont été les suivantes :

- renforcement de la maille des infrastructures routières qui servaient de noyaux de concentration industrielle ou de zones d'écoulement de la production industrielle.
- promotion de la création d'infrastructures ferroviaires et de leur équipement respectif sur les lignes d'intérêt fondamental pour l'industrie;
- appui au développement d'infrastructures portuaires et de leur équipement respectif dans des zones industrielles de grande potentialité interne et internationale;
- encouragement à la constitution d'infrastructures d'appui à l'activité des entreprises et de leurs associations (pavillons d'exposition, bâtiments polyvalents pour la formation et l'appui à l'activité des entreprises, etc.)
- promotion de l'amélioration d'autres infrastructures de base d'appui à l'activité industrielle dans des zones où elles faisaient défaut (parcs industriels, parcs routiers, réseaux d'égouts, amélioration de l'environnement, etc.);
- appui au développement d'infrastructures énergétiques, notamment les réseaux de transport et de distribution d'électricité et de gaz.

Pour le sous-programme développement technologique, les mesures suivantes ont été définies:

- appui métrologique (laboratoires central et régionaux de métrologie);
- appui technologique aux secteurs industriels (centres technologiques);

- développement de nouvelles technologies (centres de nouvelles technologies, centres d'excellence);
- transfert de nouvelles technologies (centres de transfert, unités de démonstration);
- création d'entreprises et organismes d'innovation technologique (centres d'incubation, parcs technologiques).

### **2-1-2 Programme 2 : Formation professionnelle**

Pour répondre aux besoins du Portugal en terme de formation professionnelle, les mesures suivantes ont été retenues:

- sensibilisation et formation de courte durée des entrepreneurs, cadres supérieurs et spécialistes aux techniques modernes de gestion et aux technologies nouvelles;
- formation dans les domaines de la gestion pour les cadres supérieurs et moyens;
- formation aux nouvelles technologies et techniques pour les cadres supérieurs et moyens;
- formation de cadres supérieurs, moyens, spécialistes et autres travailleurs dans les secteurs en restructuration;
- formation professionnelle de cadres moyens et spécialisation de cadres supérieurs;
- formation professionnelle de chercheurs visant leur insertion dans les entreprises et dans les institutions scientifiques et technologiques liées au développement industriel (projet chercheurs pour l'industrie);
- formation de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur visant l'insertion dans la vie active (projet jeunes techniciens pour l'industrie-JTI);
- formation de formateurs et moniteurs;
- appui à la production et édition de matériel didactique pour les actions de formation du PEDIP;
- évaluation des actions de formation PEDIP.

### **2-1-3 Programme 3 : Incitations aux investissements productifs**

Le programme "Incitations aux investissements productifs" était l'élément déterminant dans la stratégie mise en oeuvre par le PEDIP. Ce programme rassemblait différents régimes d'aides à l'industrie. L'objectif poursuivi était d'épauler la réalisation, par les entreprises industrielles, d'investissements destinés à la modernisation, la rationalisation et l'innovation technologique.

Le programme a été subdivisé en quatre sous-programmes:

- Système d'incitations du PEDIP - SINPEDIP;
- Système d'utilisation rationnelle de l'énergie - SIURE;
- Régime d'aides à la restructuration ou à la modernisation de secteurs industriels;
- Appui à des secteurs spécifiques.

Cette structure a été retenue pour trois raisons. Elle répondait tout d'abord à un souci de clarté, dans la mesure où elle permettait d'établir des critères différenciés pour l'octroi des aides, adaptés à des objectifs spécifiques. Deuxièmement, elle permettait d'insérer dans le PEDIP les programmes nationaux existants qui répondaient à sa logique et qui s'intégraient dans ses objectifs, ce qui est le cas du Programme de restructuration de l'industrie lainière et les volets industriels du Programme d'utilisation rationnelle de l'énergie (SIURE). Enfin, cette structure facilitait la mise en oeuvre d'autres nouvelles actions, nécessaires dans le cadre de programmes stratégiques nationaux ; Programme intégré des technologies de l'information et de l'électronique (PITIE), et Programme de développement des industries de biens d'équipement (PRODIBE).

### **2-1-3-1 Système d'incitations du PEDIP (SINPEDIP)**

L'objectif du SINPEDIP était de soutenir des projets d'investissement, surtout dans le domaine des technologies nouvelles, en fonction de leurs caractéristiques et de leur contribution à l'innovation, à la rationalisation de la production et à la modernisation des entreprises.

Les mesures retenues dans ce programme étaient les suivantes :

#### **- Investissements destinés à l'acquisition et au développement de technologies nouvelles**

Il s'agissait de financer la conception et la mise au point de nouveaux produits ou procédés de fabrication, notamment pendant la phase précompétitive de la réalisation de prototypes ou de fabrication en série. Les types de projets éligibles sont :

- Activités de recherche et de développement technologique;
- Conception et mise au point de nouveaux produits et procédés de fabrication, y compris la construction de prototypes et d'installations expérimentales;
- Conception et mise au point de produits ou procédés de technologie avancée;
- Fabrication de pré-séries et mise en place d'installations pilotes.

#### **- Investissements d'innovation et de modernisation**

Les investissements à haut potentiel technologique ou ayant pour objectif de contribuer à la modernisation, à l'innovation ou à la rationalisation des activités des entreprises, ou encore à l'introduction de technologies avancées ou à l'amélioration de la productivité. Les types de projets éligibles sont :

- Investissements à haut potentiel technologique.
- Investissements de modernisation et d'innovation.
- Investissements de modernisation et de rationalisation.

**- Aide aux investissements dans le domaine de la gestion de la qualité et de la protection de l'environnement.**

Des investissements dans les domaines de la promotion de la qualité et du design industriel, de la protection de l'environnement ou de la réduction des risques professionnels dûs à l'insuffisance de conditions d'hygiène et de sécurité au travail pourraient être financés. Les types de projets éligibles sont les suivants :

- Achat d'équipements destinés aux laboratoires de contrôle de la qualité ou métrologiques dans les entreprises
- Conception et mise au point du système de gestion de la qualité dans les entreprises
- Certification de produits et calibrage d'instruments de mesure, réalisés à l'étranger
- Acquisition d'équipements assurant les conditions d'hygiène et de sécurité sur le lieu de travail
- Acquisition d'équipements destinés à la protection de l'environnement.

**- Aides à des investissements ponctuels en équipements**

Cette mesure visait à financer le remplacement et l'actualisation de certains équipements ne pouvant faire appel à d'autres programmes et ne nécessitant pas d'études préalables approfondies.

Les types de projets éligibles sont:

- Acquisition d'équipements en vue d'améliorer la productivité.
- Acquisition d'équipements en vue d'améliorer les conditions d'hygiène et de sécurité, la qualité des produits et des procédés et la protection de l'environnement.

**2-1-3-2 Système d'incitations à l'utilisation rationnelle de l'énergie (SIURE)**

Le SIURE était un régime d'incitations à l'utilisation rationnelle de l'énergie qui a été autorisé par la Commission en tant que régime d'aides nationales (décision au titre des articles 92-93 du traité CEE du 20.01.88) et qui est resté en vigueur. Il prévoyait son cofinancement par le budget du PEDIP sans modification du régime. Néanmoins, les aides du PEDIP n'étaient pas cumulables avec celles du programme d'initiative communautaire VALOREN.

L'objectif du SIURE était de favoriser les économies d'énergie dans les entreprises industrielles et de diversifier leurs sources d'approvisionnement. Ses objectifs particuliers peuvent être résumés comme suit :

- Promotion de l'utilisation rationnelle de l'énergie, par des actions dans les domaines de la gestion, de la conservation et de la diversification des sources d'énergie
- Production décentralisée d'énergie par l'exploitation de ressources renouvelables, la récupération des déchets et la production combinée de chaleur et d'énergie électrique
- Dynamisation des actions de R&D dans le cadre des nouvelles formes et technologies de production et d'utilisation de l'énergie, y compris la fabrication d'équipements énergétiques.

Les projets éligibles au titre de ce régime d'aides étaient de trois types :

1-Projets d'investissement dans les domaines de la conservation et des économies d'énergie et des combustibles, notamment par des changements de procédés et d'équipements de production en vue d'une réduction de la consommation spécifique ou d'une diminution du coût de l'énergie.

2- Projets d'investissement dans les domaines de la production d'énergie et de combustibles, des ressources renouvelables ou à partir de déchets ou de sous-produits, ou de l'utilisation de techniques de production combinée de chaleur et d'énergie électrique.

3- Projets d'investissement dans le domaine du remplacement des produits dérivés du pétrole par d'autres sources d'énergie primaire.

### **2-1-3-3 Régime d'appui à la restructuration ou à la modernisation de secteurs industriels**

Les secteurs en restructuration, lors de l'approbation du PEDIP, étaient le secteur lainier et le secteur de la fonderie.

Les instruments d'appui à ces secteurs pouvaient être groupés en :

1- instruments spécifiques, qui comprenaient des mesures

a) structurelles :

- financement d'investissements productifs

- assistance dans le domaine technologique et renforcement de la gestion

b) infrastructurelles :

- actions d'assistance technique, de formation et de commercialisation à caractère sectoriel.

- financement d'infrastructures techniques sectorielles.

c) autres actions (sans apport financier à la charge des ressources du programme)

- consolidation des dettes envers la sécurité sociale, réductions ou exemptions fiscales

2- instruments complémentaires :

- les projets de restructuration reconnus comme tels auraient un accès privilégié aux autres programmes du PEDIP (sauf aux programmes SINPEDIP et SIURE): demande unique, garantie d'obtention des aides, taux maximal.

3- mesures sociales :

Dans le cadre des mesures en faveur de la création d'emplois de substitution, prévues par le Ministère de l'emploi, les entreprises embauchant des travailleurs en chômage à la suite d'opérations de restructuration dans ce secteur pourraient recevoir des subventions.

### **2-1-3-4 Aide à des secteurs spécifiques**

L'objectif du programme était l'application de mesures complémentaires et spécifiques d'aide, nécessaires à la mise en oeuvre de deux programmes stratégiques de politique industrielle définis par le gouvernement portugais à savoir : le Programme intégré des technologies de l'information

et de l'électronique (PITIE) et le Programme de développement des industries de biens d'équipement (PRODIBE)

La mise en oeuvre de ces programmes était essentiellement favorisée par deux autres mécanismes :

a) Accès préférentiel des projets PITIE ou PRODIBE aux autres programmes opérationnels du PEDIP. Ce traitement préférentiel défini dans les règlements spécifiques qui les concernaient, se traduisait par l'octroi d'incitations au taux maximal ou majoré; la garantie de recevoir les aides prévues jusqu'à certaines limites et la possibilité de présentation de demandes uniques.

b) Accès aux autres programmes opérationnels du Plan de Développement Régional (P.D.R.) notamment le système d'incitations de base régionale (SIBR ) et aux instruments d'aide prévus au niveau communautaire, surtout dans les domaines scientifique et technologique. Les mesures d'aide complémentaire prévues dans le cadre du Programme intégré (PITIE) étaient au nombre de quatre :

a- Evaluation des besoins en formation.

b- Bureau d'appui aux technologies de l'information et de l'électronique (GATIE).

Le GATIE était un organe consultatif permanent. Il est chargé de quatre actions spécifiques :

- analyse stratégique des marchés, des technologies et des réglementations.

- aide au développement et à la production nationale de systèmes des technologies d'information et de l'électronique (TIE).

- coopération internationale.

-aide à l'utilisation des systèmes de technologies d'information (TI) et dynamisation de leurs marchés respectifs. Introduction des systèmes TI dans les services, l'industrie et l'agriculture.

c) Industrie du logiciel (formation, développement de noyaux de R&D, création de sociétés de conception de logiciels, développement de l'utilisation de l'informatique, etc.).

d) Industrie de l'information (formation de personnel spécialisé en TI, développement des activités de R&D, aide à l'établissement au Portugal d'un ou de plusieurs centres de création et d'exploitation de bases de données, etc.).

Les mesures prévues dans le cadre du (PRODIBE) sont :

a) Divulgence concernant la fabrication de biens d'équipement nouveaux.

b) Campagne de promotion de l'image de marque des industries des biens d'équipements (IBE) portugaises.

c) Conception et élaboration d'un programme d'orientation de la formation professionnelle.

d) Bureau d'appui à la production de biens d'équipement (GAPE).

Ce bureau avait pour mission de concevoir et de dynamiser les actions nécessaires à la mise en oeuvre de la politique du PRODIBE, et notamment:

- la fourniture aux entreprises d'informations sur le PRODIBE et d'une assistance dans l'élaboration des demandes d'aide.
  - la mise en oeuvre des actions prévues dans le PRODIBE et la participation à des études ne rentrant pas dans le cadre du PRODIBE.
  - l'évaluation et le suivi des actions entreprises.
- e) Lancement de prototypes (développés par des entreprises non industrielles).
- f) Optimisation de dossiers de fabrication.

#### **2-1-4 Programme 4 : Ingénierie financière**

Ce programme a été conçu pour faciliter l'accès aux aides du système d'incitations financières du PEDIP (SINPEDIP) et du SIBR à des entreprises qui, tout en étant viables, seraient écartées du concours financier du SINPEDIP à cause de difficultés de trésorerie temporaires ou de structures financières inadéquates.

Les mesures du programme jouaient un rôle de complément et de catalyseur par rapport aux systèmes d'incitations déjà en vigueur, ou prévus dans le cadre du PEDIP. Elles s'adressaient surtout aux PME et devaient donner lieu à des synergies avec les activités du système bancaire.

##### **2-1-4-1 Mesure A - Financement des investissements (Fonds de garantie)**

Le fonds de garantie servait à fournir la caution nécessaire aux "Obligations participatives" destinées à financer les projets à risque. Les "obligations participatives" sont des titres de crédit ayant la particularité d'être affectées à des investissements spécifiques et d'être rémunérées en fonction des résultats de l'investissement (ou éventuellement et à titre exceptionnel, en fonction des résultats de l'entreprise en question).

##### **2-1-4-2 Mesure B - Restructuration financière et développement d'entreprises (Création de deux sociétés de capitaux à risque).**

Cette mesure comportait la création de deux sociétés de capitaux à risque (NORPEDIP et SULPEDIP, respectivement au nord et au sud du pays) dont la mission était :

- a) de prendre des participations dans des projets d'investissement et d'innovation technologique, présentant un intérêt industriel particulier (si possible en complément de participations prises par d'autres sociétés de capitaux à risque et par d'autres investisseurs opérant aux conditions de marché)
- b) de contribuer au redressement de sociétés fortement endettées à la suite d'événements antérieurs, mais réalisant un bénéfice d'exploitation certain et présentant donc une possibilité réelle de survie.



### **2-1-4-3 Mesure C - Cautionnement mutuel**

Les PME ont un accès difficile au crédit bancaire. Les raisons sont multiples mais la plus importante est sans doute le risque bancaire lié à la sous-capitalisation et à la petite dimension de beaucoup d'entre elles.

Le cautionnement mutuel est un mécanisme financier selon lequel les entreprises qu'il regroupe versent des contributions financières à un fonds appelé à intervenir en cas de défaillance de l'une d'entre elles. Ce système, après une étude de viabilité détaillée, a été mis en attente et n'a pas été financé.

### **2-1-5 Programme 5 : Missions de productivité**

Ce programme visait à contribuer à l'accroissement de la productivité dans les entreprises par la promotion d'actions de démonstration et de vulgarisation capables d'entraîner une amélioration significative de l'efficacité des facteurs de production, ou par le soutien apporté à des actions ayant la même finalité mais qui, en raison de leur spécificité, n'étaient pas couvertes par d'autres programmes du PEDIP.

#### **A - Actions de démonstration**

- Actions de démonstration dans les entreprises.
- Entreprises de démonstration de technologies avancées.

L'objectif spécifique était la promotion et la vulgarisation d'idées, de concepts et de techniques ayant des répercussions significatives sur l'accroissement de la productivité dans les entreprises industrielles.

#### **B - Promotion, divulgation et études**

Cette mesure avait pour objet de dynamiser les actions de coopération par la création de conditions favorables à leur mise en oeuvre; elle comportait quatre volets :

- Dynamisation des actions de coopération, de sous-traitance et de partenariat.
- Aide en faveur de la participation d'entreprises industrielles aux programmes communautaires.
- Promotion de l'hygiène et de la sécurité au travail et de la protection de l'environnement.
- Etudes (pour l'augmentation de la productivité des entreprises).

#### **C - Renforcement de la capacité de gestion et d'accès aux marchés**

Les actions prévues étaient les suivantes:

- Evaluation des entreprises.
- Introduction de techniques avancées de gestion.
- Protection légale des inventions.
- Prospection des marchés extérieurs.
- Divulgation de la capacité productive nationale.

## **D - Renforcement de la capacité d'assistance technique et d'information**

Cette mesure visait à garantir la fourniture d'une assistance technique de haut niveau aux entreprises industrielles qui n'avaient pas la dimension critique suffisante pour atteindre elles-mêmes un niveau de technicité adéquat. La mesure comportait six actions :

- création et renforcement des centres de compétence.
- réseau de développement industriel.
- systèmes d'information sectoriels.
- aide à la participation des associations à des organisations professionnelles de la CEE
- renforcement de la capacité technique des structures associatives de l'industrie
- aide à l'ouverture de délégations des associations à l'extérieur.

### **2-1-6 Programme 6: Missions de qualité et de design industriel**

Ce programme visait, d'une part à promouvoir la protection du consommateur et, d'autre part, à augmenter la compétitivité des entreprises par la création des conditions nécessaires pour assurer l'adaptation des dispositions portugaises réglementant l'activité industrielle aux normes communautaires. Les mesures suivantes ont été arrêtées dans le cadre de ce programme :

A1 - appui à des projets d'investissement visant la création, ampliation ou qualification de laboratoires d'essais et métrologiques pour la prestation de services dans le cadre du Système National de Gestion de la Qualité (SNGQ).

A2 - appui à des projets d'investissement visant la création, restructuration ou qualification d'organismes de normalisation et certification sectoriels et d'inspection technique ou d'audit.

B1 - campagne de sensibilisation à la qualité.

B2 - campagne de motivation au design industriel.

C1 - appui à l'activité normative.

C2 - promotion de l'étalonnage d'instruments de mesure.

C3 - promotion de l'utilisation de systèmes de certification.

D1 - appui à des programmes intégrés d'amélioration des relations entre entreprises fournisseurs et acheteurs.

D2 - études analytiques et prospectives dans le cadre de la qualité et du design industriel.

D3 - appui à des initiatives de promotion du design industriel.

### **2-1-7 Programme 7: Publicité, mise en oeuvre et contrôle**

Ce programme s'est articulé en deux domaines :

A - Mise en oeuvre, suivi et contrôle.

B - Divulgateion, sensibilisation et information.

## 2-2 Le programme de modernisation et de MAN PEDIP II (1994-1999)<sup>13</sup>

Le programme PEDIP II, a été conçu et géré par l'équipe qui avait élaboré et exécuté PEDIP I, a suivi la même voie que le programme précédent. Les différences entre PEDIP II et PEDIP I peuvent être résumées comme suit:

- L'aide a été réorientée au profit du concept de projets intégrés;
- Une analyse stratégique a été exigée pour les projets ayant un plus grand impact sur le plan structurel;
- Une aide au diagnostic a été systématiquement apportée, en faisant appel soit aux ressources propres de l'entreprise, soit à des services consultatifs externes;
- Outre les avantages du projet en lui-même, les critères de sélection ont pris en compte ses effets sur l'entreprise après son exécution;
- Des prêts ont été créés pour les investissements industriels;
- Les mécanismes d'ingénierie financière destinés à réduire les coûts de financement pour les PME ont été renforcés;
- Des mesures d'anticipation ont été prises pour remédier aux faiblesses naturelles du marché;
- Une plus grande participation externe à la gestion a été prévue, notamment en ce qui concerne le système financier;
- Les partenaires sociaux ont été associés de façon plus intensive et plus officielle au suivi du programme;
- Un système d'évaluation approprié a été créé.

Les principaux objectifs de PEDIP II étaient de promouvoir une amélioration durable de la compétitivité des entreprises industrielles portugaises, de renforcer leur capacité de s'adapter à l'évolution rapide des technologies et des marchés, d'encourager la modernisation, la MAN et la diversification et de favoriser l'internationalisation de la structure de l'industrie. Pour atteindre ces objectifs, le programme est intervenu à trois niveaux différents:

- La structure et l'organisation des entreprises.
- L'environnement des entreprises.
- Le comportement des entreprises.

---

<sup>13</sup> ONUDI, guide méthodologique, 2002.

### **3- La mise en œuvre du PEDIP**

La structure de mise en œuvre du programme PEDIP a été établie compte tenu, d'une part, de la nature temporaire et multiforme de ce dernier et, d'autre part, de la structure opérationnelle du Ministère de l'industrie. Vu la nature temporaire du programme et le besoin de flexibilité, il a été décidé de ne pas créer une structure trop lourde. Pour cela un bureau de gestion du PEDIP (le Cabinet PEDIP) a été spécialement créé et doté de la flexibilité nécessaire pour atteindre les objectifs visés. Le Cabinet PEDIP ayant pour mission de mener le processus d'élaboration des instruments et de les négocier avec les services de la Commission Européenne. Il s'agissait d'une petite équipe sous la responsabilité d'un haut fonctionnaire (gestionnaire du programme) directement rattaché au Ministre de l'Industrie. Toutes les actions concernant la mise en oeuvre (publicité, organisation administrative), sélection de projets, montants des incitations et fiscalisation ont été entièrement de la responsabilité du gestionnaire PEDIP. La Commission a gardé pour soi le suivi, un niveau supérieur de contrôle (respect des politiques communautaires et approbation au cas par cas des grands projets) et la participation à l'évaluation.

Cette formule de gestion centralisée a permis, d'éviter les négociations parallèles entre différents Ministères portugais et directions générales de la Commission et de réduire au minimum les délais nécessaires au lancement des programmes opérationnels.

Ainsi le cabinet PEDIP et la commission Européenne organisent des réunions fréquentes (au moins six par an dans la phase de stabilisation), le recours au téléfax comme instrument privilégié de communication et la discussion des aspects essentiels du PEDIP lors des réunions de partenariat, les décisions ayant été réservées pour le Comité de Suivi. Ce Comité était constitué du côté portugais par le gestionnaire du PEDIP, par des représentants de la Direction Générale du Développement Régional, du Département pour les Affaires du FSE, de l'Institut d'Appui aux PME; et du côté de la Commission par les représentants des directions générales. La Banque Européenne d'Investissement (BEI) pouvait participer aux réunions lorsque les sujets inscrits à l'ordre du jour la concernaient spécifiquement. Le Comité a été appelé à se réunir onze fois. Ces réunions formelles avaient pour but de discuter et surtout de décider sur tous les aspects concernant la mise en oeuvre du PEDIP. Ainsi, le Comité est chargé d'étudier les rapports trimestriels et annuels présentés par le gestionnaire ; de faire des analyses sur l'exécution globale du PEDIP et sur chaque mesure particulière ; de suivre les travaux d'évaluation et surtout de faire les adaptations qui se sont avérées nécessaires en cours de route, soit du point de vue de la programmation budgétaire (augmentations, diminutions et des glissements dans le temps des

crédits alloués aux mesures ou programmes), soit du point de vue de la philosophie du programme (certaines mesures ont du être éliminées et d'autres renforcées).

#### **4- Bilan du PEDIP<sup>14</sup>**

Les résultats que nous présentons sont un bilan très abrégé de ce que le premier programme (PEDIP I) a réalisé. Les résultats par programme et sous programme sont les suivants:

##### **4-1 Programme 1: Infrastructures de base et technologiques**

Les résultats des sous-programmes de ce programme sont les suivants :

###### **4-1-1 Le sous-programme: Infrastructures de base**

Ce sous-programme a été financé par le FEDER et suppletivement par la ligne additionnelle (L. A). Le FEDER a appuyé 173 projets, pour un montant total d'incitations de 41 105 millions d'escudos (dépense publique totale) dans les domaines des infrastructures routières, ferroviaires, portuaires et énergétiques d'appui direct à l'industrie. La L.A. a appuyé les infrastructures des associations d'entrepreneurs et des structures de formation professionnelle d'actifs. Le nombre de projets financés est de 144 et le total d'incitations publiques s'élève à 7 554 millions d'escudos.

###### **4-1-2 Le Sous-programme : Infrastructures technologiques**

Dans ce sous-programme 73 projets d'infrastructures technologiques ont été approuvés (laboratoires métrologiques, centres technologiques, centres d'excellence, centres de transfert/démonstration, parcs technologiques) qui ont été cofinancés par le FEDER pour un montant total de 44 071 millions d'escudos (dépense publique). Près de 90% des promoteurs appuyés étaient des organisateurs privés sans but lucratif.

##### **4-2 Programme 2: Formation professionnelle**

Ce programme était financé par le Fonds social et suppletivement par la L.A. Le FSE a surtout financé la formation professionnelle elle-même, tandis que la L.A. a financé les mesures de publicité et de sensibilisation, l'appui à la production et à l'édition de matériel didactique et l'évaluation des actions de formation du programme. Le nombre de projets approuvés a été de 792, auxquels correspondent 3 030 cours avec une incitation de 37 583 millions d'escudos. 60% des cours avaient comme promoteurs les établissements d'enseignement et des institutions du

---

<sup>14</sup> Commission des communautés Européennes, programme spécifique pour le développement de l'industrie au Portugal, rapport final d'exécution, janvier 1994.

système scientifique. Les entreprises industrielles ont conduit 35% de cours. Le secteur industriel le plus représenté a été celui des industries des produits métalliques et des biens d'équipement.

#### **4-3 Programme 3: Incitations à l'investissement productif**

Les résultats des sous-programmes de ce programme sont les suivants :

##### **4-3-1 Le Sous-programme : SINPEDIP**

Le Cabinet PEDIP a reçu 5 699 intentions d'investissement dont 3 532 ont été approuvées. Le taux d'approbation a été de 62%, ce qui montre une grande sélectivité.

Le montant global d'investissement des projets approuvés s'est élevé à 583 milliards d'escudos, tandis que le montant correspondant d'incitations s'est élevé à 120 milliards d'escudos, ce qui représente une intensité moyenne d'aide de 21%. Les projets approuvés ont eu une distribution sectorielle qui a suivi de près la structure de l'industrie portugaise. Néanmoins, une réduction du poids du secteur textile/habillement et le renforcement du secteur des produits métalliques, machines et matériel de transport. En ce qui concerne les incitations, les secteurs les mieux représentés ont été:

- Textile, habillement, cuir 19%.
- Produits minéraux non métalliques 13%.
- Produits métalliques, machines et matériel de transport 34%.
- Industrie chimique 12%.

##### **4-3-2 Le Sous-programme : SIURE**

Ce programme a subventionné 30 projets, pour un montant de 21 milliards d'escudos d'investissement, avec des aides de 3 milliards d'escudos, ce qui représente un taux d'aide moyenne de 16%. Les projets appuyés provenaient des secteurs fortement consommateurs d'énergie, dont la papeterie avec 11 projets et 40% des incitations, est le plus représenté.

**4-3-3 Le sous-programme: Régime d'aides à la restructuration ou à la modernisation de secteurs industriels:** Qui est subdivisé lui-même en 2 programmes: qui sont: restructuration du secteur lainier et celui de la fonderie.

##### **4-3-3-1 Le Sous-programme: Restructuration du secteur lainier**

Ce programme a reçu 83 candidatures dont 70% ont été approuvées. Le nombre final de projets concrétisés a été de 44, avec un investissement de 17 milliards d'escudos et une aide de 4 milliards d'escudos. Le taux de cofinancement a été de 24%.

#### **4-3-3-2 Sous-programme : Restructuration de l'industrie de la fonderie**

Le Comité de sélection a analysé la totalité des 62 candidatures (37 projets, soit 71% du total, ont été approuvés); le montant total des incitations accordées a été de 7 milliards d'escudos pour un investissement de 21 milliards d'escudos. Le taux d'aide moyenne consenti est de 34%. La majorité des candidatures introduites appartenait au secteur des industries métallurgiques de base; celui-ci représente aussi 75% des projets approuvés.

#### **4-3-4 Sous-programme: Appui à des secteurs spécifiques**

L'exécution de ce sous-programme a porté sur les secteurs des technologies d'information et électronique et des biens d'équipement. Au-delà du traitement préférentiel dont les entreprises de ces secteurs ont bénéficié dans le cadre de l'accès aux autres programmes du PEDIP et du SIBR (207 projets intégrés), ce sous-programme a approuvé 112 projets avec une incitation totale de 4977 millions d'escudos, dont 91 projets et 3 938 millions d'escudos dans le PITIE, et 21 projets et 939 millions d'escudos dans le PRODIBE. La création du GATIE - Cabinet d'Appui aux Technologies de l'Information et Electronique - et du GAPE - Cabinet d'Appui à la Production d'Equipements – a été fondamentale pour le succès de ce sous-programme. Ces deux structures ont dynamisé la presque totalité des actions, notamment la réalisation d'études concernant ce secteur respectif, colloques et participations à des foires et expositions, promotion de l'image du secteur, etc.

#### **4-4 Programme 4 : Ingénierie Financière**

Le programme a permis la création de deux sociétés de capital à risque. Ces deux sociétés ont réalisé 73 opérations pour un montant total de plus de 7 700 millions d'escudos. Qui sont réparties par domaines comme suit:

- Haute technologie 7.
- Innovation/modernisation 31.
- Modernisation/réorganisation 26.
- Autres domaines 9.

Une analyse sectorielle des opérations permet de vérifier que le secteur textile est sur-représenté. Les services de la Commission ont manifesté aux autorités portugaises que cette tendance devrait être renversée lors des nouvelles opérations. Le financement de l'investissement a été assuré par une ligne de crédit de la BEI utilisée par la banque portugaise. La première tranche (7 000 millions d'escudos) a été complètement épuisée, ayant permis de financer 75 projets pour un montant de 21 000 millions d'escudos d'investissement. Un Fonds de garantie d'un prêt

spécifique de la BEI à IAPMEI, pour financer des projets à risque avec des obligations participatives, a été mis en place.

#### **4-5 Programme 5: Missions de productivité**

Le Comité de sélection a approuvé 1 627 projets pour un montant de 62 831 millions d'escudos d'investissements, avec une contribution de 24 513 millions d'escudos. Les actions de démonstration ont absorbé presque la moitié des incitations attribuées. Les projets approuvés ont une raisonnable distribution sectorielle avec un peu plus de points dans les industries traditionnelles.

#### **4-6 Programme 6: Missions de qualité**

Une incitation de 11 354 millions d'escudos a été attribuée à 752 projets, pour des investissements de 15 527 millions d'escudos. 54% des incitations ont été attribuées à des projets visant le développement de l'activité normative, l'étalonnage d'instruments de mesure et la certification soit de produits, soit de systèmes de qualité des entreprises. Le développement des structures du système de qualité au Portugal a obtenu 28% des incitations pour un montant de 3000 millions d'escudos. Les entreprises industrielles ont présenté 63% des projets et obtenu 33% des incitations, tandis que les autres entités d'appui à l'industrie (laboratoires d'essai, infrastructures technologiques) ont présenté 29% des projets et ont reçu 59% des incitations. Ces pourcentages reflètent des montants d'investissement très différenciés associés à la création de laboratoires et aux actions à l'intérieur des entreprises. Le secteur le plus représenté est celui des produits métalliques et biens d'équipement. La distribution des projets par les différentes mesures démontre que les entreprises portugaises commencent à voir l'importance de la qualité comme facteur de compétitivité.

#### **4-7 Programme 7: Publicité, mise en oeuvre et contrôle**

Ce programme d'assistance technique a été une des clés du bon déroulement du PEDIP. Il a permis une divulgation massive des actions et des opportunités du PEDIP; la réalisation de plusieurs études, y compris celles d'évaluation, qui ont permis de modifier certaines mesures en cours de route; le développement d'un système d'information pour la gestion permettant l'utilisation à 100% des crédits alloués au PEDIP; la création d'un système de fiscalisation et d'audit permettant de réduire au minimum les irrégularités et assurant la répétition de l'indu.



## **5- Impacts du PEDIP<sup>15</sup>**

L'impact que PEDIP a laissé peut être résumé dont les points suivants : rationalisation de l'investissement, L'élévation du potentiel d'innovation, La dynamisation de la recherche et développement de base industrielle, L'augmentation de la productivité, L'amélioration de la qualité, La diversification de la production, Qualification des ressources humaines, La rationalisation énergétique, Le développement de la coopération industrielle, La modernisation de la gestion, Le renforcement de l'assistance technique, et facilitation de l'accès aux marchés.

### **- Rationalisation de l'investissement**

Le PEDIP, par la diversification des mesures d'appui, a permis de modifier les comportements des entrepreneurs en ce qui concerne le but des investissements. Ainsi, au lieu d'un investissement presque exclusivement dirigé vers l'investissement productif (modernisation et augmentation des capacités productives) les entrepreneurs ont fait un effort vers des composantes plus nobles de l'investissement. 2 600 projets d'un montant de 111 000 millions d'escudos ont été appuyés pour des investissements non directement productifs.

### **- L'élévation du potentiel d'innovation**

Le PEDIP a affecté des ressources considérables à l'amélioration du savoir-faire dans les entreprises et particulièrement dans les secteurs où la technologie est plus intensive, ainsi qu'à la diversification et au renforcement des infrastructures technologiques du système scientifique et technologique portugais.

### **- La dynamisation de la recherche et développement de base industrielle**

Le PEDIP a appuyé de deux façons différentes l'activité de recherche orientée vers l'industrie : une façon indirecte, consistant en la création ou le renfort des infrastructures technologiques qui sont à la base du développement et de l'utilisation des nouvelles technologies et qui font l'interface entre les universités et les entreprises; et une façon directe, par l'appui aux projets d'acquisition et de développement de nouvelles technologies par des entreprises industrielles.

Les instituts de nouvelles technologies, les centres technologiques et les centres de transfert ont reçu 70% des 60 milliards d'escudos dépensés par le PEDIP pour les infrastructures technologiques. Le domaine des technologies avancées (technologies de l'information, communications et électronique), a été celui où les investissements dans l'acquisition et le développement de technologie des entreprises ont été les plus importants, notamment pour des nouveaux produits et procédures.

---

<sup>15</sup> Commission des communautés Européennes, rapport final d'exécution, janvier 1994, op cit.

**- L'augmentation de la productivité**

Les consultants ont calculé une croissance moyenne de la productivité des entreprises PEDIP de l'ordre de 5%, accompagnée par une croissance de l'emploi de l'ordre de 2,4%. Les entreprises de plus de 500 travailleurs présentent de meilleurs niveaux de productivité, des salaires moyens plus élevés et une répartition plus inégale de la valeur ajoutée.

**- L'amélioration de la qualité**

Le système portugais de la qualité a eu une impulsion considérable. 3 20 millions d'escudos ont été versés pour la création du réseau fondamental de métrologie. 108 autres laboratoires d'essai et métrologiques ont aussi été appuyés avec 7 700 millions d'escudos. Et enfin, les organismes sectoriels de normalisation, certification et audit ont aussi été bénéficiaires d'aides du programme.

**- La diversification de la production**

Selon l'étude d'évaluation, cet objectif n'a pas mérité une attention positive de la part de l'industrie. L'introduction de nouveaux produits ou l'amélioration du contenu technologique dans les produits existants n'a pas été significative. Par contre, dans le processus de diversification de la production moyennant le développement de nouveaux pôles de spécialisation, notamment dans les industries métalliques, les investissements appuyés par le PEDIP peuvent être considérés comme importants.

**- Qualification des ressources humaines**

La réduction de l'écart entre l'offre de qualification du système formel d'enseignement et la demande du marché de travail industriel, a été une préoccupation constante et a absorbé 70% des incitations concernant les projets de formation. Le recyclage et le perfectionnement dans les domaines des nouvelles méthodes de gestion et des nouvelles technologies ont bénéficié de 20% des incitations.

**- La rationalisation énergétique**

Les projets d'innovation et de modernisation appuyés par le PEDIP ont contribué à la diminution de la consommation énergétique, vu que l'efficacité énergétique était l'un des critères de ponctuation des projets.

**- Le développement de la coopération industrielle**

Les projets visant la coopération industrielle ont reçu, dans le cadre des programmes 5 (Productivité) et 6 (Qualité), 7% des incitations pour un investissement représentant 10% du total des projets des deux programmes. Plus de 50% des projets concernaient des actions des associations industrielles. Les plus représentées au niveau des projets ont été les industries métalliques (12,5%) pour des projets de partenariat.

**- La modernisation de la gestion**

L'objectif de la modernisation de la gestion a été atteint par trois voies différentes. D'un côté il était implicite dans les grands projets d'innovation/modernisation appuyés par le SINPEDIP. D'un autre côté, 2/3 des appuis dans le cadre du programme de formation concernaient cet objectif, où les secteurs les plus importants dans la structure industrielle portugaise, (textile et industrie métallique), ont été fortement représentés. 16% des projets et 7% des incitations du programme "Missions de productivité" concernaient la modernisation de la gestion. Ce programme a aussi contribué indirectement à cet objectif avec les actions de démonstration.

**- Le renforcement de l'assistance technique**

Deux programmes ont donné une contribution importante au renforcement de l'assistance technique : Le Programme Infrastructures technologiques - a contribué à créer l'infrastructure basique nécessaire aux fournisseurs de services à l'industrie. Le Programme Productivité a appuyé directement des actions d'assistance technique aux entreprises. En plus, ce programme a aidé à la mise en place de 75 centres de compétence, générateurs directs de 3000 emplois dont la plupart sont des cadres techniques.

**- L'accès aux marchés**

Les actions concernant la participation ou l'organisation de foires dans le pays et à l'étranger ont surpassé celles concernant l'ouverture de représentations hors frontières, démontrant des préoccupations centrées sur les aspects plutôt d'ordre commercial que de vraie internationalisation. Les associations industrielles se sont fortement intéressées à cet objectif, présentant un nombre de projets élevé portant sur leurs secteurs respectifs qui ont reçu la moitié des subventions. Le secteur des industries métalliques a présenté le plus grand nombre de projets visant l'accès aux marchés extérieurs. Les secteurs traditionnellement exportateurs (textile/habillement, chaussure et meubles) ont aussi fait un grand effort d'investissement en ce domaine.

**Section2 : L'expérience tunisienne de mise à niveau**

Le programme Tunisien de MAN (PTMN) constitue le premier programme d'envergure mis en œuvre en Afrique pour la MAN des entreprises industrielles. Ce PMN lancé dans un contexte d'ouverture et de réformes économiques, visant une intégration de la Tunisie dans l'économie mondiale.

## 1- Le contexte de MAN en Tunisie

A l'instar d'autres nations nouvellement indépendantes, la Tunisie a très tôt opté pour la stratégie des « industries industrialisantes », misant sur les effets d'entraînement directs et indirects à partir de certaines branches motrices (pôles de développement). Parallèlement, ce pays a initié un développement autocentré, très « dirigé », qui, malgré certaines réussites, conduit progressivement la Tunisie à l'étranglement financier. Et suite à une crise de la balance des paiements au milieu des années 80, pour cela la Tunisie a lancé une série de programmes de stabilisation et d'ajustement économique. Les réformes visaient à maintenir un cadre macroéconomique prudent, à libéraliser progressivement les prix et éliminer les contrôles sur le marché intérieur, et à réduire l'intervention du secteur public dans la production de biens (dans une moindre mesure toutefois pour ce qui est des services). Depuis 1986, l'économie tunisienne s'est engagée dans une nouvelle stratégie de développement axée sur la libéralisation et l'ouverture progressive de l'économie, pour stimuler la concurrence et tirer partie d'une meilleure allocation des facteurs et des ressources. Ce processus de libéralisation et d'ouverture a été confirmé une deuxième fois avec l'adhésion de la Tunisie à l'OMC dans le cadre des accords de l'*Uruguay round* signés à Marrakech le 15 avril 1994, puis la signature de l'accord d'association avec l'UE le 17 juillet 1995 à Bruxelles, ces actes ont inscrit clairement la Tunisie dans une démarche d'ouverture et de libéralisation de son économie. Par ailleurs, la Tunisie a signé un accord de libre échange avec la Grande zone arabe de libre-échange ou GAFTA (regroupant 18 pays arabes), deux accords multilatéraux (l'Accord d'Agadir avec la Jordanie, le Maroc et l'Égypte) ainsi que l'accord conclu avec l'EFTA composé de la Suisse, de la Norvège, de l'Islande et du Liechtenstein) et un nombre important d'accords bilatéraux, notamment avec le Maroc, l'Égypte, la Jordanie, la Syrie, la Libye et la Turquie.

Avant son adoption des PMN, la Tunisie connaît un système « off shore » qui a été un élément essentiel dans l'émergence d'un secteur industriel exportateur performant, initialement centré autour de l'industrie textile. Cependant des faiblesses<sup>16</sup> structurelles et organisationnelles freinent toujours l'émergence d'entreprises compétitives au niveau international et des pans de l'économie restent peu compétitifs :

– les spécialisations de l'économie tunisienne reposent encore fortement sur des activités primaires avec des avantages naturels parfois fragiles, comme dans l'agriculture et les industries

---

<sup>16</sup> MARNIESSE Sarah et Filipiak Ewa (2003). *Compétitivité et mise à niveau des entreprises, Approches théoriques et déclinaisons opérationnelles*, AFD, Paris.

extractives, ou sur des activités de transformation très concurrencées, qui pourraient se voir menacées par la « déprotection » (textile, agroalimentaire) ;

– le processus d'industrialisation s'est accompli à l'abri de barrières douanières, sur un marché étroit. Le tissu industriel compte, en conséquence, de nombreuses PME aux capacités de production limitées (les PME représentent 96 % des entreprises manufacturières), de grands groupes familiaux aux activités trop diversifiées, des entreprises tournées vers l'exportation dans des secteurs « risqués » (textile ou tourisme).

– la densité de la population d'entreprises reste relativement faible, traduisant notamment l'insuffisance de services aux entreprises. En outre, les relations de complémentarité entre acteurs du système de production sont très faibles.

– le climat des affaires se caractérise par d'importantes lacunes (administration trop contraignante ; marché financier peu dynamique ; cadre institutionnel perfectible, etc.) qui expliquent le faible volume d'IDE.

Dans ce contexte la Tunisie est confronté à un défi majeur, celui de la compétitivité de l'économie mais aussi, de création de l'emploi pour assurer une stabilité sociale. Le PMN doit donc être en mesure de répondre à ces défis pour réussir une transition meilleure de l'économie tunisienne et se placer dans le rang des pays développés.

## **2- Présentation du PTMN**

La Tunisie qui a opté pour l'intégration de son économie dans l'économie mondiale a engagé à partir de 1995 un PMN des entreprises ayant pour objectif de renforcer la capacité concurrentielle des entreprises, d'encourager le partenariat industriel et de renforcer l'environnement socio-économique de l'entreprise. Les autorités tunisiennes ont inscrit le PMN des entreprises dans le IXème Plan (1996- 2001) et le Xème Plan de développement (2002-2006), en proposant aux entreprises un processus incitatif de modernisation de leur outil de production et de leurs pratiques de gestion. Ce programme prévoyait l'adhésion de 2000 entreprises industrielles sur la période (96-2001) et 1600 pour la période (2002-2006). Le premier principe du PMN des entreprises est celui d'un soutien à l'investissement de productivité et de modernisation des entreprises. Ainsi que des nouveautés ont été introduites dans le PMN, une première nouveauté a été introduite en 1999 pour l'appui aux investissements technologiques à caractère prioritaires (ITP) dont la gestion a été confiée à partir de cette date au Bureau de MAN (BMN), une deuxième nouveauté a consisté à étendre le programme à partir de février 2000 aux services liés à l'industrie, la troisième nouveauté date de 2002 et concerne les avantages

spécifiques aux PME (moins de 50 emplois), pour ces entreprises, l'étude de pré-diagnostic est prise en charge totalement par le FODEC (fond de développement de la compétitivité), et une plus grande facilité pour servir les primes est mise en place (avance sur les primes d'investissement matériel, paiement direct aux consultants pour les investissements immatériels). En 2005 la Tunisie lance en coopération avec l'UE Le programme de modernisation industrielle (PMI), financé par le biais d'un don de l'UE, ce programme consiste la réalisation des trois grands programmes nationaux : la Création d'entreprises, la Qualité et le Coaching. Le PMI fournit également une assistance technique de nature plus institutionnelle en faveur de la Métrologie, de la Normalisation, de la Propriété Industrielle, et de l'accès des PME au financement.

### **2-1 Le concept de MAN en Tunisie**

Dans son discours, Monsieur Zine El Abidine Ben Ali, "La MAN est un impératif vital pour l'avenir de l'entreprise économique. C'est un changement radical qui doit s'opérer dans les mentalités de gestion, comme dans les techniques d'organisation, de production, de gestion des ressources financières et d'exploitation du potentiel humain. Il est indispensable d'y être incité par une foi inébranlable, une culture économique nouvelle et un effort qui n'attend ni encouragements, ni récompenses."<sup>17</sup>

### **2-2 Les axes de la MAN en Tunisie**

Le PTMN comprend deux axes, celui de la MAN de l'entreprise et celui de la MAN de son environnement.

#### **2-2-1 MAN de l'environnement**

Les réformes déjà engagées par les autorités tunisiennes, dans le cadre du programme d'ajustement structurel, sont nécessaires mais insuffisantes. Pour rendre l'environnement économique, financier, réglementaire et social plus favorable et plus attractif pour l'industriel local et étranger, ce programme se propose d'engager notamment les actions suivantes:

- \_ La redéfinition et la refonte du rôle de l'administration et des structures de réglementation, de contrôle, de promotion, de qualité, d'appui et d'analyse;
- \_ Le renforcement des structures d'appui et notamment les centres techniques, le Laboratoire central, l'Institut de normalisation et de qualité; l'Agence de promotion de l'industrie (API), etc.

---

<sup>17</sup> Extrait du discours de Monsieur Zine El Abidine Ben Ali Président de la République Tunisienne, à l'occasion de la Journée nationale de l'entreprise - Carthage, le 11 février 1999, cité par le bulletin de la MAN n°13 2006 du ministère de l'industrie, de l'énergie et des PME

- \_ Le renforcement des moyens et des structures de formation professionnelles;
- \_ La rénovation des zones industrielles existantes et l'aménagement des zones franches;
- \_ La dynamisation du marché de l'information économique, commerciale et technique.

Environ 40 % de l'enveloppe globale est réservée à la MAN et au renforcement de l'environnement immédiat de l'entreprise.

### **2-2-2 MAN de l'entreprise**

Le second axe consiste la MAN de l'ensemble des entreprises industrielles (qui ne sont pas en difficulté économique) pour faciliter et réussir leur insertion dans l'économie européenne. En partant des différentes études et enquêtes menées en Tunisie sur la situation des entreprises industrielles et des déclarations faites par les autorités tunisiennes, le nombre d'entreprises concernées par ce programme s'élève à environ 2 000. Le PMN de l'entreprise privilégie les actions conduisant à/au:

- \_ L'amélioration de la compétitivité par le renforcement des compétences humaines
- \_ L'acquisition de nouvelles technologies;
- \_ Le renforcement de la structure financière de l'entreprise.

Environ 60 % de l'enveloppe globale est alloué à la MAN des entreprises. la MAN des entreprises en Tunisie comprend essentiellement trois (03) phases ou étapes marquant son déroulement:

- La 1<sup>ère</sup> étape qui s'étale entre 1996 et 2000, qui est une phase de lancement du programme; avait comme objectif l'adaptation et la préparation de l'industrie tunisienne à la concurrence internationale, en mettant l'accent sur l'encadrement et les équilibres financiers des entreprises et, la Conquête de nouveaux marchés, cette étape caractérisée par l'adhésion des grandes entreprises.
- la deuxième étape (2000-2005) a été celle de la consolidation du processus de MAN, et son Prolongement aux services liés à l'industrie.
- la troisième étape initiée au mois d'Avril 2005; Celle-ci appelée « modernisation industrielle » est fondée sur la promotion des activités nouvelles de certification, de coaching, et d'innovation.

### **2-3 Architecture du PTMN**

Le dispositif institutionnel de pilotage du PMN s'est avéré globalement performant, vu la souplesse de son architecture et du caractère pérenne, indépendant des concours des bailleurs de fonds, des ressources sont mobilisées pour l'incitation à l'investissement. La conception de l'architecture de ce dispositif (bureau de mise à niveau, comité de pilotage, procédures d'instruction des dossiers, de versement des primes, de suivi des entreprises) s'est inspirée des

modèles développés au Portugal et proposés dans le cadre des projets MEDA, mais, adaptée aux spécificités du contexte tunisien et appropriée à ses acteurs.

### **2-3- 1 Le comité de pilotage ou COPIL**

Le COPIL est l'entité chargée du PMN des entreprises. Il a pour rôle de définir les orientations du PMN, d'examiner les demandes des entreprises industrielles et d'octroyer les primes.

Les modalités de fonctionnement du COPIL, sont définies dans les articles 3 et 4 de décret n°95-2495 du 18 décembre 1995 comme suit : « Le COPIL est composé de 16 membres représentant l'administration, les organisations patronales, syndicats et les institutions financières. A ce titre, il est composé :

- du ministre chargé de l'Industrie qui le préside,
- d'un représentant du ministère des Finances,
- d'un représentant du ministère de la Coopération internationale et de l'investissement extérieur (aujourd'hui dénommé MDCI : développement et coopération internationale),
- d'un représentant du ministère chargé de l'Industrie,
- d'un représentant du ministère du Développement économique,
- de cinq représentants de l'Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat (UTICA),
- d'un représentant de l'Union générale tunisienne du travail (UGTT),
- de cinq représentants des institutions financières.

Ces membres sont désignés par décision du ministre chargé de l'Industrie, sur proposition des ministères, organismes et institutions concernés ».

La composition du COPIL a été portée à 18 membres par le décret n° 97-2126 du 10 novembre 1997, avec un représentant du ministère de la Formation professionnelle et de l'emploi (aujourd'hui ministère de l'Education et de la Formation) et un représentant du ministère chargé du Commerce.

Le COPIL réunit ainsi sept représentants de l'administration (dont un ministre) et onze représentants de la société civile, dont cinq représentants du patronat et cinq représentants du secteur bancaire. Un seul représentant des salariés est membre du COPIL (UGTT).

Il convient de noter que la participation active des acteurs privés dans le pilotage du PMN, notamment par leur présence dans le COPIL mais aussi par la mobilisation des cabinets de conseil et d'audit, a permis une modernisation du dialogue public-privé, mais aussi une appropriation du processus par les agents économiques (banques et fonds d'investissement, cabinets de conseil, entreprises, experts comptables).



### **2-3-2 Le BMN**

Créé par décret n° 95-916 du 22 mai 1995 fixant les attributions du ministère de l'Industrie, le BMN a pour mission la définition, la mise en œuvre et la coordination de la politique du gouvernement dans le cadre de la MAN de l'industrie.

A cet effet, le BMN procède, avec le concours des services intéressés et des organismes d'appui à l'industrie, à la définition, l'exécution et le suivi des PMN du secteur industriel ainsi qu'à l'élaboration des études nécessaires. Il assure le secrétariat du COPIL. Il a également pour mission d'assurer la coordination des différentes sources de financement relatives au PMN, qu'elles soient de nature interne, bilatérale ou multilatérale. La coordination des actions des différentes structures d'appui au secteur industriel et d'accompagnement du PMN, qu'elles soient nationales (Agence pour la promotion de l'investissement ou API - centres techniques - Institut national des normes et de la propriété industrielle ou INNORPI - etc.) ou créées dans le cadre de la coopération internationale, est posée dès l'origine comme essentielle à la réussite du PMN. Dans cette logique, il a été décidé d'orienter davantage l'action de ces différentes structures, et notamment des centres techniques et de l'API, vers les PME éligibles au PMN. L'API s'est ainsi vu confier, dès 1996, une mission de sensibilisation des entreprises au PMN et d'assistance dans l'identification des consultants et elle a été habilitée à recevoir les dossiers de MAN pour les remettre au BMN.

### **2-3-3 Le FODEC**

Le FODEC a été créé par la loi n° 94-127 du 27 décembre 1994 portant loi de finances pour la gestion 1995. Les articles 37 à 44 de cette loi précisent les missions du FODEC et les modalités de leur mise en œuvre.

Le FODEC est un compte spécial du Trésor dont « la mission est de contribuer au financement des actions relatives à l'amélioration de la qualité des produits industriels, des opérations de restructuration industrielle, des études sectorielles stratégiques ».

Le FODEC a également pour mission « d'accorder des subventions aux centres techniques industriels et d'entreprendre toute action visant à développer la compétitivité industrielle ». Le ministre chargé de l'Industrie est l'ordonnateur de ce fonds.

Le FODEC est financé par :

- La cotisation professionnelle sur les chaussures instituée par l'article 2 du décret du 20 septembre 1956 ;
- La cotisation professionnelle sur les textiles instituée par l'article 2 de la loi 58-79 du 11 juillet 1958 ;

- La taxe professionnelle sur les matériaux de construction, la céramique et le verre instituée par l'article 31 de la loi 84-84 du 31 décembre 1984 ;
- et toutes les autres ressources qui pourraient lui être affectées conformément à la législation en vigueur.

Dans ce cadre, la loi du 27 décembre 1994 institue, au profit du FODEC, une taxe professionnelle sur les produits locaux ou importés figurant dans son annexe. La taxe est due au taux de 1 % sur le chiffre d'affaires réalisé par les fabricants des produits fabriqués localement et de 1 % sur la valeur en douane des produits importés.

Le décret n° 95-2495 du 18 décembre 1995 précise les modalités de fonctionnement ainsi que les modes d'intervention du FODEC. Il est notamment indiqué que :

« La participation du FODEC est accordée sous forme :

1- D'aides financières pour la réalisation d'une ou de plusieurs opérations de restructuration dans le cadre de la MAN des entreprises en activité. Ces opérations couvrent :

- Les investissements matériels, et notamment la modernisation technique et technologique du processus de production, la reconversion d'activités et leur adaptation aux marchés, tout investissement matériel qui concourt à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise,
- Les investissements immatériels et notamment les études de diagnostic préalables à la MAN ainsi que tout investissement immatériel qui concourt à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise ;

2- Des primes annuelles financières consacrées au fonctionnement, à l'équipement et au financement des programmes d'activité des centres techniques ;

3- Des aides financières consacrées aux programmes de promotion de la qualité ;

4- Du financement des études sectorielles stratégiques.

Le décret n° 97-2126 du 10 novembre 1997 complète le premier décret en précisant que « les banques sont chargées du suivi de l'exécution du plan de MAN des entreprises et du paiement par tranche des aides financières allouées au titre de la MAN, et ce conformément à une convention conclue entre le ministre des Finances et les institutions bancaires concernées. La participation du FODEC est accordée sous forme de paiement des commissions des banques chargées du suivi et du débloqué... ».

#### **2-4 Eligibilité au PMN**

Sont éligibles les entreprises industrielles, quel que soit leur secteur d'activité, disposant d'un potentiel de croissance, en activité depuis deux ans, et qui ne sont pas en situation de difficulté économique. Elles relèvent des secteurs industriels ou des secteurs de services liés à l'industrie.

#### **2-5 Le montant des primes**

L'article 6 du décret du 18 décembre 1995 a fixé le niveau des primes comme suit :

- 20 % pour la part des investissements de modernisation et de productivité dans le cadre de la MAN, financés par des fonds propres et 10 % de ces mêmes investissements financés par d'autres ressources;
- 70 % du coût de l'étude de diagnostic avec un plafond à 20 000 DT;
- 50 % du coût des autres investissements immatériels.

Ces deux derniers niveaux de primes seront modifiés ultérieurement (décret n° 97-2126 du 10 novembre 1997) avec un plafond porté à 30 000 DT pour l'étude diagnostic et une prime pour l'immatériel portée à 70 %. De plus, il est prévu que la prime sur les études de diagnostic soit octroyée, après accord de l'entreprise, directement à l'organisme qui a réalisé l'étude.

#### **2-6 Octroi des primes**

Les primes sont octroyées par décision du ministre de l'Industrie après décision favorable du COPIL. Une convention est signée entre le ministère chargé de l'Industrie et l'entreprise concernée. Ladite convention doit obligatoirement mentionner :

- le programme d'investissement et le schéma de financement,
- le calendrier des actions envisagées,
- le montant de la contribution du FODEC ainsi que les modalités de son déblocage,
- les engagements de l'entreprise bénéficiaire.

Il est prévu, aux articles 10 et 11 du décret du 18 décembre 1995, que les bénéficiaires sont déchus de leur droit en cas de non commencement d'exécution du plan de MAN dans un délai d'un an à partir de la date de signature de la convention.

#### **2-7 Procédure de suivi et déblocage des primes**

Le déblocage des primes relatives au diagnostic et au plan de MAN est effectué dès approbation du dossier par décision du ministre de l'Industrie, après avis du COPIL.

Le déblocage des primes relatives aux investissements se fait après réalisation de ces investissements. Il est prévu trois versements :

- après la réalisation d'au moins 40 % du total des investissements éligibles ;
- après réalisation d'au moins 70 % du total des investissements ;
- après la réalisation intégrale du plan.

L'entreprise a la latitude de demander le déblocage en une, deux ou trois fois.

### **3- Bilans de la MAN en Tunisie**

Deux PMN sont lancés en Tunisie, le premier était national, et le second en partenariat avec l'UE, et les deux PMN sont toujours en marche et n'ont pas pris encor leur fin. Quelques réalisations de ces PMN seront présentées d'une manière très abrégée.

#### **3-1 Bilan du programme national de MAN**

Le PTMN connaît une forte adhésion des entreprises, jusqu' à fin juillet 2009, 4355 entreprises ont adhéré au programme, traduisant la conscience de l'entreprise tunisienne du risque qui peut s'engendrer de l'ouverture de l'économie, comme il traduit aussi l'effort du programme en terme de sensibilisation des entreprises. La répartition des entreprises par secteur d'activité montre une dynamique pour le secteur ITH, d'où il représente 40, 48 % des adhésions. En ce qui concerne le traitement des dossiers, le COPIL arrive a traiter 2970 dossiers c'est-à-dire 68,19 % des dossiers reçus, dont il approuve 2961 et refuse seulement 9 dossier. Cette flexibilité dans le traitement des dossiers a incité d'avantage les entreprises de s'adhérer au programme d'où l'adhésion en moyenne de 323 entreprises par an, pour qu'elles atteignent 4534 entreprises adhérees à fin décembre 2009. Rappelons qu'en 1996 date de démarrage du programme seulement 60 entreprises ont été adhérees, en fait le PTMN a largement réalisé son objectif en termes des adhésions, qui constituait l'adhésion de 2000 entreprises industrielles sur la période (96-2001) et 1600 pour la période (2002-2006). En outre, le PTMN a pu couvrir 81% des entreprises de plus de 20 salariés en juillet 2007(voir le tableau ci-après).

**Tableau n° 1: taux d'adhésion des entreprises de plus de 20 salariés (juillet 2007):**

secteur	nbre d'entreprise dont l'effectif ≥ 20	Nbr d'entreprises adhérentes dont l'effectif ≥ 20	Taux d'adhésion
IAA	400	325	81 %
ICC	236	196	83 %
ICH+ID	544	491	90 %
IMCCV	280	173	62 %
IME	459	357	78 %
ITH	1748	1254	72 %
TOTAL	3667	2987	81 %

Source: bulletin de la MAN du ministère de l'industrie, de l'énergie et des PME, n°16 novembre 2007.

Les investissements approuvés par le PTMN totalisent les 4924 MD, d'où une somme moyenne par entreprise de 1,66 MDT, cependant un écart type important entre les secteurs, cette somme est de 6,69 MDT pour le secteur IMCCV et 0,74 MDT pour le secteur ICC. Dans le total des investissements approuvés, 620 MDT sont des investissements immatériels et compris le diagnostic, présentant ainsi 12,59 % du total des investissements, ce taux est de 20,28 % pour le secteur ITH et 5,85 % seulement pour l'IMCCV. La faible part de l'investissement immatériel peut être expliqué en quelque sorte par le non besoin de l'entreprise tunisienne en grande partie de ce type d'investissement ou la non cherté de l'investissement immatériel par rapport à celui matériel, ce qui rend le budget de l'immatériel nettement inférieur à celui matériel. Le montant des primes octroyées est de 688 MDT présentant ainsi 13,87 % du montant total des investissements, ce qui peut être jugé faible, le secteur ITH bénéficie du quart de ces primes, par contre le secteur ICC n'a bénéficié que de 3,92 %. En ce qui concerne l'investissement réalisé par les entreprises, et selon la sixième enquête du BMN effectuée en 2005<sup>18</sup>, celui-ci est estimé à 78% pour l'investissement immatériel et 52% pour celui matériel.

<sup>18</sup> les données sont basées sur les déclarations des entreprises enquêtées lors des enquêtes de BMN.

**Tableau n° 2 : Situation des dossiers du PTMN par secteur d'activité à fin juillet 2009 (sommes en MDT).**

	IAA	ICC	ICH	ID	IMCCV	IME	ITH	Total
Dossiers approuvés	364	220	162	399	143	368	1305	<b>2961</b>
Investissements	962	174	359	658	957	848	966	<b>4924</b>
part de l'invest par Secteur	20%	4%	7%	13%	19%	17%	20%	<b>100%</b>
Invest immatériel (y compris diag)	94	42	38	73	56	121	196	<b>620</b>
Part de l'immateriel	10%	24%	11%	11%	6%	14%	20%	<b>13%</b>
Prime octroyée	128	27	46	97	84	130	176	<b>688</b>
Dossiers en cours	238	72	73	219	119	206	458	<b>1385</b>
Dossiers refusés	3		1			5		<b>9</b>
Total adhésion	605	292	236	618	262	579	1763	<b>4355</b>

Source: site du programme tunisien de MAN.

Quant à la MAN des services le programme compte en fin décembre 2005<sup>19</sup>, 208 entreprises adhérentes dont 85 dossiers approuvés, avec un montant d'investissement de MAN de 36,8 MDT dont 9,9 MDT de primes octroyées.

L'ITP lui aussi connaît en fin décembre 2009<sup>20</sup>, 3874 projets approuvés avec un montant d'investissement de 182 MDT dont 84,7 MDT de primes octroyées.

### 3-2 Le bilan du programme Tunisien de modernisation industrielle (PTMI)

Rappelons que le PTMI était lancé en 2005 en coopération avec l'UE, et avait comme objectif, la réalisation des trois grands programmes nationaux : la Création d'entreprises, la Qualité et le Coaching. Le PTMI fournit également une assistance technique de nature plus institutionnelle en faveur de la Métrologie, de la Normalisation, de la Propriété Industrielle, et de l'accès des PME au financement.

<sup>19</sup> Source : API/ le courrier de l'industrie n° 102 février 2006.

<sup>20</sup> Site du PTMN

### 3-2-1 Situation Globale du PTMI

Le PTMI, qui s'est débuté en 2005, connaît en fin octobre 2008, 570 actions engagées dont 73 % ont été achevées, un budget assujetti de 27,4 M€, et 40899 H/J d'expertise dont 30865 achevées.

**Tableau n° 3 : situation globale du PTMI au 31 octobre 2008.**

	engagées	achevées	validées par le PMI	approuvées par la DCE	taux
nbre d'action	570	417			73%
bugdet en ( M €)	27,4				
H/J d'expertise	40899	30865			%75
nbre de rapports			352	309	

Source: Site de la Délégation de la Commission européenne en Tunisie : <http://www.deltun.ec.europa.eu/>

### 3-2-2 Situation du PTMI par composante

La répartition par composantes des actions engagées par le PTMI, montre que 62,63 % des actions concernent l'innovation, avec un taux de réalisation de 76 %, vient en deuxième lieu les actions de qualité, normalisation et métrologie. Le programme affiche peu d'intérêt pour le financement (voire le tableau ci-après).

**Tableau n° 4: Situation du PTMI par composante:**

composante	Nbre d'actions engagées	nbre d'actions achevées	taux
<b>innovation</b>	357	271	76 %
<b>qualité, normalisation et métrologie</b>	175	119	68 %
<b>propriété industrielle</b>	22	16	73 %
<b>financement</b>	16	11	69 %
<b>total</b>	570	417	73 %

Source: Site de la Délégation de la Commission européenne en Tunisie, op.cit.

### 3-2-2 Situation du PTMI par activité et par bénéficiaire

Les bénéficiaires de PTMI sont à l'ordre de 1214 entreprises 42 laboratoires et 29 structures dont 24 sont publiques. 31,3 des entreprises bénéficiaires ont subi des actions de coaching et 30,80% ont subi des actions de qualité, et le reste a subi des actions concernant les NTIC et le coaching financier et d'autres actions non spécifiées. Les actions coaching et qualité ont consommé 59,12 % du budget.

**Tableau n° 5 : Situation du PTMI par activité et par bénéficiaire :**

activités	nbre de bénéficiaires	budget M€	h/j réalisés
coaching	380 entreprises	8	
qualité	374 entreprises	8,2	
création	79	1,9	
NTIC	75 entreprises	0,4	
<b>coaching financier</b>	100 entreprises	0,3	
<b>normalisation et PRI</b>	27 labo et 42 entreprises	2,8	
<b>études sectorielles</b>		2,0	
<b>autres actions entreprises</b>	243 entreprises	1,3	
<b>autres actions structures privées</b>	5	0,8	
<b>autres actions structures publiques</b>	24	1,7	2687
<b>total</b>	<b>1214 entreprises</b>	<b>27,4</b>	<b>30865</b>

Source: ibid.

### 4- Impact de la MAN en Tunisie

Pour le directeur générale du BMN M.Amara Meftah<sup>21</sup>, le PMN a introduit dans le pays une culture industrielle marquée par l'esprit de compétition, comme il a été aussi à l'origine de la promotion des investissements immatériels, très peu développés auparavant, avec comme conséquence l'émergence de pas moins de 200 bureaux d'études et de conseils contre moins d'une dizaine en 1995. Les entreprises industrielles ont par ailleurs modernisé leurs équipements, développé leurs ressources humaines surtout en terme de qualification et d'encadrement, accédé à

<sup>21</sup> Bulletin de la MAN du ministère de l'industrie, de l'énergie et des PME, n°16 novembre 2007.



des nouvelles technologies de production, amélioré la qualité de leurs produits, modernisé leurs systèmes de gestion, élargi les horizons de leurs marchés, développé davantage leur compétitivité, consolidé leurs structures financières et pérennisé leurs activités.

Selon la 6ème enquête menée par le BMN en 2005<sup>22</sup>, L'enquête montre que globalement les entreprises sont satisfaites du programme. En ce qui concerne la perception de l'apport du PMN, les entreprises se disent satisfaites pour 62% d'entre elles, moyennement satisfaites pour 20% et peu satisfaites pour 18%. Les taux de satisfaction les plus élevés sont dans les IMCCV, les ICH, les IME et les IAA. Les taux de satisfaction les plus bas proviennent des ITH, des ICC ainsi que des ID. On retrouve ici l'effet de la taille qui révèle que le PMN n'a pas encore bien traité le cas des entreprises de moindre taille. Mais c'est également l'effet d'un choc concurrentiel plus important subi par ces industries suite à l'ouverture de leurs marchés extérieurs à la concurrence asiatique.

L'impact rapporté par les entreprises sur leurs fonctions montre que les effets importants sont ressentis au niveau de la gestion de la production (76% des réponses) et de la gestion commerciale (52%). L'impact sur la gestion financière est moins important (37% des réponses) comme sur la gestion du personnel (32%). Cela traduit l'effet des rigidités externes à l'entreprise au niveau du marché financier et du marché du travail.

Pour ce qui est de l'impact du PMN sur le comportement des entreprises, l'enquête révèlent que :

- Les entreprises mises à niveau ont recruté plus que l'échantillon témoin et qu'elles ont accordé plus d'importance à la formation du personnel.
- Les entreprises mises à niveau ont développé plus de nouveaux produits que celles qui n'y sont pas engagées.
- Le recours aux NTIC est plus important dans les entreprises mises à niveau.
- Une part importante des entreprises mises à niveau considère que le PMN a amélioré leur capacité d'adaptation à la demande extérieure (63% des entreprises), à gagner de nouveaux marchés (50%) et à développer de nouveaux produits (46%).
- Les entreprises mises à niveau ont annoncé un progrès de 7,2% par an de leur chiffre d'affaires sur la période 2002-2004 contre 4,8% pour l'ensemble de l'industrie.
- Le taux de personnel qualifié est passé de 11,8% en 2002 à 13% en 2004 pour les entreprises mises à niveau.

---

<sup>22</sup>L'enquête a porté sur 400 entreprises ayant participé à la MAN (entreprises copilées) et sur 200 entreprises témoins tirées du Répertoire National des entreprises de l'Institut National des Statistiques .

Par ailleurs, les effets sur l'emploi sont sous-estimés, compte tenu du contexte de libéralisation économique qui prévaut. En effet, tout progrès, même limité, de l'emploi constitue un résultat appréciable en comparaison avec les anticipations d'une dégradation de la situation de l'emploi à court terme. Il faut signaler que les progrès de l'emploi ont concerné en priorité l'emploi qualifié (les cadres). Enfin, les améliorations enregistrées au niveau de l'emploi sont en termes relatifs plus importantes que celles enregistrées au niveau du chiffre d'affaire et des exportations pour un secteur donné.

L'examen de l'évolution de quelques indicateurs d'entreprises mise à niveau, permet de confirmer l'impact largement positif de la mise à niveau (voire le tableau ci-près).

**Tableau n°6 : Impact du PTMN sur les entreprises.**

Taux Croissance Annuel Moyen (96-04)	Entreprises Mises à Niveau (1)	Moyenne des entreprises du secteur (2)	(1)/(2)
Ventes	11 %	8,3 %	1,33
Exportations	16 %	13,5 %	1,19
Emplois	4 %	2,9 %	1,38

Sources : Extraits des enquêtes du BMN, cité par la banque d'Afrique

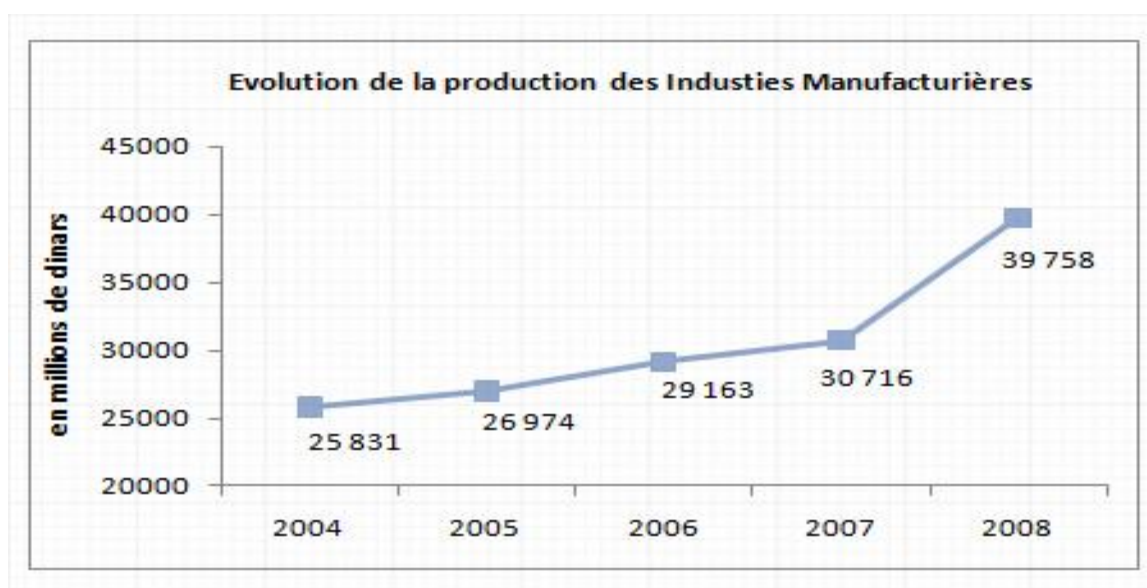
Concernant toujours l'impact du PTMN sur les l'entreprise et selon une autre source (le bulletin de la MAN de 2007), celle-ci affirme que, les réalisations des investissements immatériels ont été de l'ordre de 20 MDT avant le PMN et de l'ordre de 200 MDT en 2007. Comme le PMN a inspiré beaucoup d'entreprises pour l'adoption des TIC (voir le tableau ci-après).

**Tableau n° 7 : impact du PTMN sur l'adoption des TIC et la certification des entreprises.**

	PAO	DAO	GPAO	ISO 9001	HACCP
Avant le PMN	- 10	-10	50	6	néant
Après le PMN	884	732	1061	751	112

Source: bulletin de MAN du ministère de l'industrie, de l'énergie et des PME, N°16 novembre 2007.

Concernant l'encadrement des entreprises, le PTMN a pu augmenter le taux de 9% à 17%. Ainsi, le programme a un impact aussi positif sur l'évolution de la production des industries manufacturières ce que montre le graphique suivant.



Source: Ministère du Développement Economique, Chiffres: à prix courants

Le PTMN a aussi un impact positif sur les exportation et les IDE, après 10 années de MAN les exportations de l'industrie tunisienne sont multipliées fois quatre, et les IDE sont multipliés fois 14, ce qui montre bien l'évolution du climat des affaires en Tunisie.

**Tableau n° 13: impact du PTMN sur les exportations et les IDE.**

	Avant	après
Droit de douane	43 %	5%
Exportation de l'industrie	3000 MDT	12800 MDT
Investissement étranger	24 MDT	341 MDT

Source: bulletin de MAN du ministère de l'industrie, de l'énergie et des PME, N°16 novembre 2007.

### **Section 3 : L'expérience marocaine de mise à niveau**

Le Programme marocain de mise à niveau (PMMN) a été lancé en 1997. Le Maroc ayant des contraintes d'ouverture légèrement décalées dans le temps par rapport à la Tunisie en raison de l'entrée en vigueur de l'Accord d'association plus tardive.

### **1- Le contexte de MAN au Maroc**

A l'image de la Tunisie, le Maroc a connu lui aussi d'importantes mutations économiques. Le pays a entamé un processus de libéralisation à partir du début des années 1980, avec la mise en place d'un programme d'ajustement structurel en 1983. L'adhésion à l'OMC en 1994, signature de l'accord d'association avec l'Union européenne en 1996( qui 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 pour leur MAN, cet accord entrant en vigueur en 2000) , l'accord de libre-échange avec l'Association européenne de libre-échange (AELE) en 1997 , signature de l'accord de libre-échange avec la Tunisie, l'Egypte et la Jordanie, dit « accord d'Agadir », en février 2004, signature d'un accord de libre-échange avec les Etats Unis en mars 2004, ont inscrit le Maroc dans un processus d'ouverture irréversible, Le Maroc a entrepris aussi d'importantes réformes visant à libéraliser son économie en particulier : l'engagement d'un programme de privatisation, programme de décentralisation , promotions des investissements nationaux et internationaux.

Le Maroc est par ailleurs confronté à d'importants enjeux démographiques et sociaux, communs aux pays du Maghreb et du Machrek. La population marocaine a passée de 15,4 millions d'habitants en 1971 à 29,6 millions en 2002. Cette forte croissance démographique s'est traduite par l'arrivée massive sur le marché du travail de primo-demandeurs d'emploi et continuera d'exercer une forte pression sur le marché de l'emploi, ainsi, la population active se caractérise par un faible niveau de qualifications. Le système productif marocain devra absorber dans les années à venir cette population active en forte augmentation et à faible niveau de formation. Tout ce contexte exige une compétitivité du tissu productif national, qui apparemment faible, le poids de l'industrie dans le PIB est encore très faible : il n'a été que de 17 % en 2002<sup>23</sup>, soit l'équivalent de la part du secteur primaire (16 %). Le secteur industriel est également relativement peu employeur de main-d'oeuvre. La croissance marocaine ne s'est pas accompagnée, comme en Tunisie, d'une réduction de la pauvreté. Le pays se positionne aujourd'hui en deçà de la moyenne des pays à niveau intermédiaire pour plusieurs indicateurs de pauvreté et de développement humain.

---

<sup>23</sup> *Rapport du Femise 2004 sur le partenariat euro-méditerranéen*, décembre 2004.

## 2- Présentation du PMMN

Afin d'accompagner les entreprises nationales dans un contexte de libéralisation, le gouvernement marocain a lancé, en 1997, le programme national de MAN sous la responsabilité du ministère du commerce, de l'industrie et de MAN de l'économie, à son lancement, le PMN a bénéficié du programme MEDA avec le lancement du programme de développement du secteur privé, Euro Maroc Entreprise (EME) en 1998. Une série de mesures ont par ailleurs été mises en place dans le cadre du PMN, à savoir :

- 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 MAN (CNMN) en décembre 2002, composé des représentants des secteurs public et privé.
- la création en janvier 2003 d'un fonds national de MAN (FOMAN), cofinancé par la commission européenne et le gouvernement marocain.

En juin 2004 le programme EME arrive à son terme, un nouveau programme « Modernisation des PME » prend la relève pour la période 2004-2008 dans le cadre du programme MEDA II, visant l'appui au développement et à la modernisation des PME avec un budget alloué de 13 millions d'euros.

En 2000, Le projet maroco-allemand « TAAHIL AL MOKAWALAT » a été lancé par la GTZ en partenariat avec le gouvernement marocain, avec sa première phase 2000-2003. TAAHIL AL MOKAWALAT vise la MAN des PME et le développement de leur compétitivité internationale à travers la restructuration et l'amélioration des prestations des associations professionnelles et de la cellule de MAN au sein du ministère de l'industrie et de commerce ainsi que le renforcement des capacités de la consultance nationale. Le projet a coopéré également à la mise en place d'un Centre Régional pour la Promotion de la MAN pour la région de Casablanca dont les principales missions sont l'information, l'assistance et le suivi des entreprises dans leurs démarches de MAN. Une deuxième phase 2003-2006, avec l'intégration d'autres champs d'activités notamment le partenariat public privé, le transfert des technologies et le programme GEP « Gestion Environnementale Profitable ».

En décembre 2001 et toujours dans le cadre du programme MEDA, et sur un financement de 5.845.000 millions d'euros par la commission européenne, le Programme d'Appui aux Associations Professionnelles (PAAP) à été lancé, pour une première phase ( janvier 2002 - septembre 2005). Ce programme géré par la CGEM en partenariat avec le ministère du commerce et de l'industrie, le PAAP vise à renforcer les capacités opérationnelles des AP, et

particulièrement des secteurs touchés par le démantèlement douanier, en vue d'accroître leur rôle dans le processus de MAN, et au moyen de mesures :

- de développement des services à offrir à leurs membres.
- d'amélioration de leur représentativité,
- d'accroissement de leurs ressources générées par les services rendus,
- de mutualisation des actions,
- de renforcement des instruments de promotion et de communication des AP,
- d'intégration des AP marocaines dans le contexte international,
- d'incitation des autorités publiques à la mise en oeuvre d'une politique plus propice au développement des AP.

La convention de financement de la 2<sup>ème</sup> phase du programme PAAP II a été signée le 26 janvier 2006 dans le cadre du programme MEDA à hauteur de 5 Millions d'euros financé par l'UE.

## **2-1 Le concept de MAN au Maroc**

La MAN est une des expressions très largement utilisée au Maroc dans tous les domaines aussi bien économiques, sociaux, politiques que culturelles. Cependant, personne ne se pose la question de savoir ce que cela veut dire exactement, ni de savoir par rapport à quel étalon la MAN doit être mesurée. Une des définitions rencontrées dans les rares écrits sur la MAN au Maroc a été donnée en 1997 par Mossadeq<sup>24</sup> selon qui : «La MAN 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».

## **2-2 Les phases de la MAN au Maroc**

La MAN au Maroc est passée par trois principales Phases, La première peut être qualifiée de phase de tâtonnement. Les acteurs parlaient de la MAN sans qu'ils aient réellement une approche de la MAN 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 MAN: l'Agence Nationale de la Promotion de la PME (ANPME), et par la mise en place d'un Fonds National de la MAN (FOMAN). Cette seconde phase correspond principalement aux

---

<sup>24</sup> Monsieur Mossadeq était à ce moment le secrétaire général du Ministère du Commerce, de L'industrie et de l'Artisanat. Il aura par la suite la charge de relancer la MAN en tant que ministre des affaires générales et de la MAN en 2002.

années 2003 et 2005 au cours desquelles le nombre d'entreprises bénéficiaires a sensiblement augmenté. Toutefois, les ressources mises à la disposition des PMN 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 qui est 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 MAN 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.

### **2-3 Les axes de la MAN au Maroc**

Trois axes englobent Les mesures d'accompagnement à la MAN des entreprises au Maroc :

- Mesures d'ordre général (MG) : comprenant le renforcement de l'infrastructure d'accueil, promotion des exportations, et amélioration de la formation professionnelle.
- Mesures sectorielles (MS) : renforcement des associations professionnelles et développement de l'infrastructure technologique.
- Mesures au niveau de l'entreprise (ME) : réalisation des diagnostics et Financement de la MAN.

### **2-4 Architecture du PMMN**

Le PMMN est placé sous la responsabilité du ministère du Commerce, de l'Industrie et de MAN de l'économie. Le pilotage et la coordination du volet assistance technique du PMN ont été confiés à l'ANPME. Par ailleurs, un certain nombre de structures participent au niveau national ou régional au programme.

#### **2-4-1 L'ANPME**

Créée en 2002 conformément à la loi n°53-00 formant Charte de la PME, l'ANPME s'est vu confier comme mission l'identification, l'élaboration, le lancement et le suivi des actions d'assistance technique en faveur des entreprises. L'objectif est de leur faciliter l'accès aux

services d'une expertise locale qualifiée à même de répondre à leurs besoins spécifiques en matière de MAN.

Dans cette démarche, l'ANPME s'appuie sur un réseau de structures d'appui au niveau régional et sectoriel, elle intervient sur les axes suivants<sup>25</sup>:

- Appui à la MAN des PME.
- Promotion des partenariats et des réseaux des PME.
- Soutien aux structures d'appui des PME.
- Adoption d'une politique active de coopération et de partenariats.
- Renforcement du secteur de la consultance locale.
- Instauration d'une écoute permanente des PME.
- Adoption d'une politique de communication de proximité.
- Participation et implication accrue dans l'amélioration de l'environnement de la PME.

#### **2-4-2 Le Comité National de MAN (CNMN)**

Comme organe de pilotage, le CNMN, a été mis en place en décembre 2002. Il se compose de représentants des secteurs public et privé et a pour responsabilité de tracer la stratégie ainsi que de coordonner et de superviser toutes les actions visant la MAN du secteur industriel. La mission du CNMN est de servir de lieu d'échange des points de vue entre les différents intervenants (publics-privés), de relais d'information vis à vis du Premier Ministre et d'identification de mesures opérationnelles de mise à niveau à mettre en œuvre par les départements ministériels concernés. Le Comité tient des réunions mensuelles qui sont présidées par le ministre chargé de la MAN de l'économie.

#### **2-4-3 Le Fond de MAN (FOMAN)**

Le fonds FOMAN est donc probablement le seul véritable instrument de MAN, à savoir un outil de cofinancement d'investissements réalisés par les entreprises dans le cadre de leur démarche d'amélioration de leur productivité. Créé en 2003, le fonds est destiné à cofinancer les prestations de conseil et d'assistance technique aux entreprises réalisées par des consultants nationaux dans le cadre d'un plan de MAN ou d'opérations ponctuelles visant l'amélioration de leur compétitivité. Doté d'un budget de 40 millions d'euros, le Fonds est financé à parts égales par l'UE et le budget marocain. Cependant, les critères d'éligibilité du fonds sont très restrictifs et écartent de fait un grand nombre d'entreprises ; le Fonds n'est pas spécifiquement dédié aux investissements productifs, il ne finance que l'expertise nationale, dans un souci d'encourager l'émergence d'une consultance locale.

---

<sup>25</sup> [www.ampme.ma](http://www.ampme.ma).



Or, une telle contrainte limite le choix des entreprises, qui ne sont pas sûres de trouver l'expertise nécessaire au niveau national. A cet égard, il se distingue des mécanismes mis en place en Tunisie, qui ouvrent les facilités ou primes aux expertises étrangères.

A coté du FOMAN, il existe d'autres fonds finançant la MAN, qui sont le fonds de restructuration des entreprises du secteur du textile et habillement (FORTEX), Fonds de rénovation des unités hôtelières (RENOVOTEL), Fonds de garantie des prêts à la création de la jeune entreprise. Ainsi que d'autres lignes de crédit pour renforcer les fonds propres des entreprises : Ligne de capital-risque BEI, Accès capital Atlantique, Fonds d'amorçage SINDIBAD; Financement AWEX-Belgique (protocole de coopération ANPME-AWEX), Programme P.P.P. (Partenariat public/privé), ANPME-Euro Maroc Entreprise, Soutien à la MAN des entreprises, ANPME-Coopération Maroco-Allemande.

#### **2-4-4 Les Structures d'appui**

Le PMN s'appuie sur un certain nombre de structures régionales ou sectorielles, qui assurent la diffusion de l'information vers les entreprises, offrent des prestations d'orientation, de conseil ou d'assistance, proposent des ateliers de formation, etc.

Parmi elles, on peut citer notamment les associations professionnelles, les délégations provinciales du commerce et de l'industrie, les chambres de commerce, d'industrie et de services, les cellules d'assistance conseil ou encore les centres régionaux d'investissement.

### **2-5 Critères d'éligibilité, Quotité de financement, et durée de remboursement**

#### **2-5-1 Critères d'éligibilité**

Pour être éligible à un cofinancement FOMAN-banque, l'entreprise doit respecter les conditions suivantes:

- avoir un total bilan (avant investissement) n'excédant pas 40 000 000 DH ;
- avoir un PMN dans la limite de 20 000 000 DH ;
- présenter un PMN global visant l'amélioration de la compétitivité ;
- avoir un encadrement minimum de 3 cadres et une durée d'activité minimale de 3 ans.

#### **2-5-2 Quotité de financement:**

Crédit conjoint accordé selon la participation suivante :

- FOMAN :
- 30 % maximum du PMN avec un plafond de 2.500.000 DH
- taux d'intérêt : 2 % HT.
- Crédit Bancaire (moyen et long terme) :

- 50 % du PMN,
- taux d'intérêt : négociable avec la banque,
- fonds propres et quasi fonds propres : 20 % minimum du PMN.

### 2-5-3 Durée de remboursement

5 à 12 ans avec un différé de remboursement maximum de 3 ans.

### 3- Bilan de la MAN au Maroc

Jusqu'en septembre 2007, 1415 entreprises ont été accompagnés par différents programmes et différents organismes, résumés dans le tableau suivant :

**Tableau n° 9 : bilan des entreprises marocaines accompagnées par différents PMN et différents organismes jusqu'en septembre 2007**

Instrument	Nombre d'entreprises bénéficiaires	nombre d'actions
Euro Maroc Entreprise	363	709
FOMAN assistance technique	371	432
Modernisation PME	412	642
ISTIMRAR assistance technique	69	69
FOMAN Co financement	59	59
Agence Wallonie à l'exportation (AWEX)	16	16
Unité de promotion des investissements (UPI ITALIE/ONUUDI)	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
<b>TOTAL</b>	<b>1 415</b>	<b>2 516</b>

Source : FEMISE, décembre 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, cité en annexe.

Le projet EME, est considéré comme le premier programme de MAN au Maroc lancé en 1997, à sa fin (en 2004), 363<sup>26</sup> entreprises marocaines ont bénéficié des actions d'EME, dont :

- 143 ont subies un diagnostic stratégique.
- 88 ont subies des actions spécifiques de mises à niveau

<sup>26</sup> Source: www.anpme.ma

- et 132 ont subies à la fois un diagnostic et des actions spécifiques de MAN.

L'action EME a touché 5% du tissu industriel, toutes dimensions confondues. Et 10% dans le segment des entreprises industrielles de 20 salariés et plus. Ainsi plus d'une dizaine d'associations professionnelles ont bénéficié d'actions d'assistance technique, dont l'AMITH (Association marocaine pour l'industrie du textile-habillement), la FEDIC (Fédération des industries du cuir), l'APRAM (Association des agents maritimes, consignataires de navires et courtiers d'affrètement) ou l'AMICA (Association marocaine pour l'industrie et le commerce automobile). L'ensemble de ces actions d'assistance technique a nécessité la mobilisation d'un fonds opérationnel de près de 14 millions d'euros. Le projet EME a bénéficié avant tout aux entreprises des secteurs textile et chimique, et essentiellement aux moyennes et grandes entreprises (voir le tableau n°10 et 11). La participation des entreprises du textile peut s'expliquer par les difficultés que rencontre le secteur : des performances négatives ont en effet été relevées en 2002 par rapport à 2001, la valeur ajoutée, l'emploi, la production et l'exportation de ce secteur ayant marqué une tendance à la baisse, Le projet EME a très peu touché les petites entreprises, qui constituent pourtant la grande majorité du tissu productif marocain, ainsi que les entreprises du secteur agro-alimentaire, secteur qui comptait en 2003, 24 % de l'ensemble des unités industrielles et qui regroupe à lui seul 25 % des petites et moyennes industries marocaines<sup>27</sup>

**Tableau n°10: répartition des entreprises bénéficiaires de l'EME par secteur d'activité**

Secteur	textile	services	chimie	Agro	IMME
%	35	12	23	11	19

Source: www.anpme.ma

**Tableau n°11: répartition des entreprises bénéficiaires de l'EME tranche d'effectif**

Tranche d'effectif	< 50	De 51 à 200	> 200
%	24	43	33

Source: ibid

<sup>27</sup> Ministère de l'industrie, du commerce et de la mise à niveau de l'économie, Les Industries de Transformation, CR-Rom, Exercice 2003, cité par Hervé Bougault Et Ewa Filipiak, Les programmes de mise à niveau des entreprises Tunisie, Maroc, Sénégal, IAFD 2005)

D'autre part, l'ANPME recense depuis sa création (en 2003) jusqu'en 2008, 1969 entreprises accompagnées, réparties par secteur comme suit:

**Tableau n°12 : Répartition par grand secteur des entreprises accompagnées par l'ANPME.**

secteur	IEE	IMM	IAA	services	ICP	ITC
%	4 %	11 %	14 %	25 %	16 %	30 %

Source : www.anpme.ma

Les 1/3 des entreprises accompagnées par l'ANPME appartiennent au secteur des TIC, ce qui peut être expliqué par une volonté de l'Etat marocain, de constituer une infrastructure de TIC et sa MAN.

Les axes d'intervention de l'ANPME sont répartis comme suit:

**Tableau n°13 : Répartition par axe d'intervention des actions de l'ANPME (entre 2003-2008).**

Intervention	innovation	Système d'information	Optimisation de la gestion financière	Développement commercial	Amélioration de la productivité
%	1	3	20	27	50

Source : Ibid.

Les actions de MAN recensées par l'ANPME, ont porté essentiellement sur l'amélioration de la productivité, qui est vue peut être comme un préalable à l'amélioration de la compétitivité des entreprises.

#### **4-Impact de la MAN au Maroc**

Pour une enquête menée par le FEMISE, sur l'impact des politique de MAN sur les entreprises des pays de la rive sud méditerranéenne (la Tunisie, le Maroc, l'Egypte et l'Algérie), mais seulement la base marocaine était exploitable, comprenant 240 entreprises entrées dans le programme, cette enquête dicte les résultats empiriques suivants:

##### **- L'impact de la MAN sur la productivité**

Les impacts des PMN sur la productivité, sont faibles, cela s'explique pour le FEMISE par l'absence d'effets immédiats des actions de MAN sur la productivité, cette vision est partagée par la littérature de l'innovation, pour le FEMISE les action de restructuration et MAN nécessitent un laps de temps d'assimilation et sont rarement absorbés de manière instantanée par les firmes, dans une première phase, et les changements organisationnels et technologiques peuvent conduire à une diminution ou une stagnation de la productivité. Et ceci peut permettre

d'expliquer en partie l'abandon de certaines firmes ne constatant pas les résultats immédiatement, habituées à une vision short-termiste du capitalisme, qui n'accordent qu'un intérêt faible à la dynamique à long terme et à la concurrence potentielle dans le futur marché libéralisé.

**- L'impact de la MAN les ventes réelles**

Les impacts des PMN sur les ventes réelles, sont positifs, mais restent assez faibles sur les exportations, Un accroissement du chiffre d'affaires est observé. Plus de 65% des firmes ont augmenté leurs chiffres d'affaires après la mise en place du PMN. Le PMN semble avoir exercé une stimulation réelle sur les ventes. Deux explications peuvent être fournies :

- La première concerne la nature de l'action. En effet, le volet commercialisation et de Marketing associée à la MAN semble être rapidement assimilé et à rentabilité immédiate. Les actions de restructuration ou de MAN n'ont pas été difficiles à mettre en œuvre.

- 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.

**- l'impact de la MAN sur les exportations**

Le PMN n'a pas un impact positif sur les exportations des entreprises, ces dernières semblent ont une vision locale, et sont pas intéressées aux marchés internationaux.

**- l'impact de la MAN sur l'emploi**

La vague de rationalisation de l'emploi n'a pas eu lieu. 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 au niveau des firmes marocaines présentent plutôt une augmentation du niveau moyen de l'emploi.

**- l'impact de la MAN sur l'investissement**

L'investissement reste faible et peu stimulé par le 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.

**Tableau n° 14 : Résultats des tests de performances pour les firmes mises à niveau (firmes marocaines) :**

Variabes	N	Moyenne avant (Médiane)	Moyenne après (Médiane)	Différence	Statistique Z Différence des Médianes (avant - après)	Proportion des prédictions correctes	Statistique Z Significativité des prédictions correctes
<i>Productivité</i> Des ventes	50	7,583 (2,701)	7,48 (2,495)	-0,103 (-0,206)	-0,092	46	-0,565
productivité	50	6,391 (0,692)	6,774 (0,613)	0,383 (-0,079)	-0,169	50	0
Ventes	50	1,0356 (0,938)	1,0573 (0,992)	0,0217 (0,054)	1,337	64	1,979**
exportations	50	0,505 (0,622)	0,494 (0,436)	-0,011 (-0,186)	-0,056	28	-3,111***
Emploi	50	278,695 (170)	311,0133 (209)	32,318 (39)	-1,946**	62	1,697*
Investissement	50	0,0821 (0,0245)	0,0472 (0,0395)	-0,0349 (0,015)	0,212	52	0,282

Source : FEMISE, décembre 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

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

*Productivité* PVENTES = ventes / nombre d'employés productivité= valeur ajouté/ nombre d'employés

## Conclusion

Si l'objectif global des trois PMN était le même dans les trois pays, les résultats des trois PMN en termes de réalisations et d'impacts sont différents. Le Portugal s'avère conduit un PMN global, englobant l'entreprise et son environnement, avec des projets d'investissements colossaux qui ont laissé un impact en général positif et, qui ont conduit le Portugal à une intégration dans l'UE. En Tunisie le PMN s'est beaucoup concentré sur l'entreprise et son environnement le plus immédiat, mais réalisant un certain succès surtout en terme d'adhésion des entreprises, comme il a influencé positivement le comportement de l'entreprise tunisienne d'investir dans les nouvelles technologies, le PTMN a aussi un impact positif sur toute l'industrie. Par contre au Maroc le processus de MAN peut être qualifié d'un échec, le Maroc a

déjà accusé un retard considérable dans la mise en œuvre de son programme, ainsi qu'il n'a pas persuadé l'entreprise marocaine d'entrer massivement dans le PMN.

L'explication exacte de la réussite ou de l'échec d'un tel PMN s'avère très difficile, vu le manque d'information sur ces PMN, la difficulté de comparaison, et la multitude des variables qui peuvent expliquer une telle réussite ou un tel échec. Cependant quelques différences dans le contexte de MAN et la mise en œuvre des PMN sont remarquées. Il s'avère que le contexte de la mise en œuvre des trois PMN diffère d'un pays à un autre, le PEDIP s'est déroulé dans un contexte de concurrence moins intensive que celui de la Tunisie ou celui du Maroc, et le Portugal possédait à cette époque un certain potentiel industriel, qui est renforcé après par des programmes spécifiques dans le cadre du PEDIP. En Tunisie l'environnement de l'entreprise s'avère plus propice que celui au Maroc. Ainsi la mise en œuvre des trois PMN n'a pas été la même, le Portugal et la Tunisie semblent assurer une mise en œuvre meilleure de leurs PMN que le Maroc, en assurant une bonne architecture institutionnelle et bon positionnement de l'Etat ; la création d'un BMN a conduit à une grande souplesse dans les procédures de MAN (procédures d'adhésion des entreprises, d'instruction des dossiers et de gestion des incitations), ce bureau est resté léger dans sa composition avec une structure souple, ayant un mode de fonctionnement s'apparentant plus à celui d'un cabinet de conseil. Ainsi le positionnement de l'Etat comme acteur de régulation et d'incitation d'un processus de modernisation et non en tant que financeur et décideur des programmes d'investissement. En fin, le Portugal bénéficie des fonds colossaux provenant de l'UE, en Tunisie la pérennité du PMN s'est fondé sur le mécanisme de collecte des ressources financières, indépendant des concours des bailleurs de fonds, des ressources sont mobilisées pour l'incitation à l'investissement, qui proviennent des différentes cotisations et taxes. Par contre le Maroc connaît des problèmes de financement de son PMN, qui s'est éclaté en plusieurs petits programmes accompagnés par différents organismes.

*CHAPITRE III*

*LE CONTEXTE DE MISE A NIVEAU DES*

*ENTREPRISES EN ALGERIE*



## Chapitre III : Le contexte de mise à niveau des entreprises en Algérie

### Introduction

La MAN des entreprises en Algérie s'est déroulée dans un contexte d'ouverture et de réformes économiques importantes, visant une intégration de l'économie algérienne dans l'économie mondiale. En effet dès 1990, des réformes importantes ont été engagées pour désenclaver l'économie algérienne : libéralisation du commerce extérieur, libéralisation des prix, libéralisation financière et bancaire, libéralisation du change, privatisation des entreprises publique, libéralisation des investissements, réforme de la fiscalité et du marché du travail. Ces réformes devront créer un environnement concurrentiel qui pénalise toute entreprise non performante.

L'autre contexte de l'économie algérienne est celui d'une faible diversification de ces produits, surtout à l'exportation, le pétrole et le gaz naturel restent absolument les deux produits dont l'Algérie conserve un avantage comparatif.

Devant cette situation apparemment très délicate, le renforcement du secteur productif hors hydrocarbures, constitue une condition *sine qua* pour une intégration de l'Algérie dans l'économie mondiale. En effet La densité et le dynamisme du tissu productif conditionnent fortement les retombées à attendre de l'ouverture. Et la survie de l'entreprise algérienne est gage de sa compétitivité, qui est une conjugaison entre ça performance et celle de l'environnement dont exerce son activité.

### Section1: Le contexte macroéconomique

La MAN des entreprises en Algérie s'est déroulée dans un contexte d'ouverture, et de réformes importantes visant l'insertion de l'Algérie dans l'économie mondiale.

#### 1- Ouverture, libéralisme, et réformes économiques

La MAN de l'entreprise algérienne s'est déroulée dans un contexte d'ouverture et de réformes économiques importantes, visant une intégration de l'économie algérienne dans l'économie mondiale. Dès 1988, et à la suite d'une chute brutale du cours des hydrocarbures et d'une contre-performance du secteur public. Les pouvoirs publics engagent une série de réformes qui s'inscrivent dans le sens d'une libéralisation de l'économie, et une recherche de l'efficacité économique. La signature de l'Algérie d'un accord d'association avec l'UE, confirme encor la

volonté d'insertion du pays dans l'économie mondiale, qui est vue comme moyen de sortir de la dépendance des hydrocarbures et d'améliorer le niveau de vie de la population.

### 1-1 Libéralisation du Commerce extérieur

La libéralisation du commerce extérieur de l'Algérie commence dès 1990, avec la promulgation de la loi sur la monnaie et le crédit (LMC), Cette loi (LMC) avec la loi de finance complémentaire pour la même année ont autorisé l'établissement d'un réseau de concessionnaires et de grossistes nationaux et étrangers. Cette mesure a été élargie par la suite pour autoriser toute personne physique ou morale inscrite au registre de commerce algérien à importer des biens pour les revendre à titre de grossiste (décret exécutif n° 91-37). Le dispositif d'encadrement du commerce extérieur a connu des transformations graduelles qui placent l'économie algérienne dans un contexte d'ouverture. Dès 1991, la suppression du monopole de l'Etat sur le commerce extérieur a abouti aux transformations suivantes :

- la suppression des mesures administratives d'encadrement du commerce extérieur (AGI, licences, programmes d'importations et d'exportations),
- le démantèlement du système de protection non tarifaire,
- la réhabilitation de la protection tarifaire, en même temps que la diminution du nombre et des niveaux de taux des droits de douane (voire le tableau suivant).

**Tableau n°15: Evolution des droits de douane appliqués par l'Algérie par catégories de biens:**

		1993	1997	1998	2001	2003
Biens d'équipement	Moyenne simple	15,60	15,54	15,23	15,62	11,85
	Moyenne pondérée	14,78	16,32	15,41	16,68	10,63
	Doit maximum	60	45	45	40	30
Biens de consommation	Moyenne simple	32,54	35,12	34,34	30,42	25,23
	Moyenne pondérée	24,73	24,73	24,35	19,56	17,12
	Doit maximum	60	50	45	40	30
Biens intermédiaires	Moyenne simple	16,64	20,12	19,56	18,35	16,12
	Moyenne pondérée	12,93	14,69	15,35	13,24	11,13
	Doit maximum	60	45	45	40	30
Matières premières	Moyenne simple	16,31	22,12	21,96	20,93	15,95
	Moyenne pondérée	10,34	11,19	12,82	8,20	9,01
	Doit maximum	60	45	45	40	30

Source : CNUCED, base de données TRAINS, cité par le FEMISE, le partenariat euro-méditerranéen 10 ans après Barcelone acquis et perspectives, février 2005.

Une ordonnance sur le commerce extérieur a été promulguée en 2004. Le texte, à caractère universel, réaffirme le principe intangible de liberté du commerce extérieur, tout en précisant les exceptions qui seront, par ailleurs, conformes aux engagements internationaux dans le cadre de l'OMC. Ce texte intégrera et harmonisera les dispositions législatives éparses qui régissent les échanges commerciaux (notamment les dispositions des lois de finances et du code des douanes). Les échanges de services et les droits de propriété intellectuelle, faisant partie des accords de l'OMC, sont désormais régis, au plan interne, par des textes législatifs spécifiques.

La volonté de l'Etat algérien de libéraliser son commerce extérieure se réaffirme une deuxième fois, avec la signature d'un accord d'association avec l'UE qui a entré en vigueur en 2005, et qui a donné lieu au démantèlement suivant:

**Tableau n°16: Tableau récapitulatif de démantèlement tarifaire de l'Algérie avec l'UE**

	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 industrielle	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

Source: cité par le FEMISE en annexe, évaluation 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, décembre 2007.

### 1-2 libéralisations des prix

L'ordonnance n° 03-03 du 19 juillet 2003 relative à la concurrence réaffirme, comme sa devancière, le principe de la liberté des prix, sauf pour les biens jugés stratégiques et ceux ayant fait l'objet de hausses excessives. Le principe de la liberté des prix est également l'objet d'ajustement lorsque les offres de prix ou pratiques de prix de vente aux consommateurs sont anormalement basses au regard des coûts de production, de transformation et de commercialisation. Il peut également s'agir, de la part du vendeur, d'évincer du marché un concurrent ou de l'empêcher d'y accéder en baissant ses prix de façon significative.

La libéralisation des prix en Algérie, a conduit à une forte inflation vers les années 90. le taux d'inflation a atteint 25,5% en 1991, pour qu'il soit maîtrisé ces dernières années, réalisant ainsi une certaine stabilité des prix, comme le confirme le tableau suivant :

**Tableau n°17 : évolution de la variation annuelle de l'IPC en Algérie**

Année	2003	2004	2005	2006	2007	2008
%	<b>2,58%</b>	<b>3,56%</b>	<b>1,64%</b>	<b>2,53%</b>	<b>3,51%</b>	<b>4,46%</b>

Source : banque d'Algérie, chiffres de l'ONS.

Cependant ce taux est revu à la hausse, surtout pour les biens alimentaires, les produits agricoles frais, et les produits alimentaires industriels, qui enregistrent une hausse respective de 5,97 %, 5,34 %, et 6,51 pour la ville d'Alger, pour les premiers 03 mois de l'année 2010 comparés à 2009<sup>28</sup>.

### **1-3 Libéralisation et réforme du système bancaire et financier**

La performance du système financier, apparaît comme un facteur crucial pour stimuler le développement économique d'un pays. En effet, un secteur financier compétitif canalise l'épargne financière disponible au profit du financement du tissu productif, encourage la promotion du secteur privé et favorise la croissance économique. Pour cela et à l'instar d'autres pays, l'Algérie avait amorcée des réformes financières ayant pour objectifs de renforcer le rôle des mécanismes de marché dans l'allocation du crédit, d'améliorer la capacité des institutions financières à mobiliser l'épargne, d'améliorer l'efficacité de la politique monétaire et d'encourager la concurrence entre institutions financières. Ces réformes ont été centrées d'abord sur les banques, pour être approfondies par la suite en 1997, par la création de la bourse des valeurs mobilières d'Alger et l'initiation de programmes de privatisation. Enfin, l'Algérie a décidé aussi de réformer l'autorité de supervision et de régulation en lui accordant plus d'autonomie.

La réforme du système financier s'est débuté d'abord par la promulgation de la loi sur la monnaie et le crédit (LMC) en 1990, qui constitue l'élément clé de la réforme du système financier. Cette loi a établi l'indépendance de la Banque Centrale, et Les banques secondaires sont soumises désormais aux règles de la commercialité, et la domiciliation obligatoire est annulée. La LMC consacre le caractère universel du système bancaire et financier algérien en

<sup>28</sup>Source: www.ons.dz

permettant l'ouverture de cet espace aux banques et institutions financières nationales et étrangères. En 1995, l'Algérie a cherché à promouvoir la concurrence entre les différents acteurs de l'économie suite à la publication de l'ordonnance n°95-22 du 26 août 1995 fixant les premières instructions de privatisation des entreprises publiques et l'ordonnance n°01-04 du 20 août 2001 fixant l'organisation, la gestion et la privatisation des établissements publics économiques. Le but de ce nouveau cadre réglementaire est d'assurer le désengagement de l'Etat algérien de certaines activités économiques concurrentielles.

Enfin, l'Algérie a libéralisé le compte capital. Au regard de ces réformes engagées par l'Algérie, il serait utile de s'interroger sur les résultats auxquels ces réformes ont abouti en terme de développement de ce système bancaire et financier. En terme de collecte des ressources le secteur bancaire algérien s'avère réaliser des avancées notables, le ratio M2 (monnaie et quasi monnaie)/PIB est de 49 % en 2000 et s'est élevé à 62% en 2008, réalisant un ratio moyen de 59,27 % sur la période 2000-2008.

**Tableau n°18: évolution de ratio M2/PIB en pourcentage sur la période 2000-2008 en Algérie.**

Année	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
M2/PIB	49 %	58,5 %	64,2 %	63,9 %	60,9 %	53,8 %	56,7 %	64,4 %	62,1 %

Source: Banque d'Algérie, rapport annuel 2008.

Ainsi, le secteur bancaire algérien affiche une évolution dans ses liquidités, le ratio M3 (actif liquide)/ PIB, a réalisé lui aussi une moyenne de 53,93 % sur la période 2000-2007, et une moyenne de 89% en termes de PIB hors hydrocarbures. En moyenne, ce ratio se situe à 32% en Afrique, à 49% dans la région de l'Asie de l'Est et du Pacifique et à 100% dans les pays à haut revenu<sup>29</sup>.

**Tableau 19: évolution de ratio M3/PIB en pourcentage sur la période 2000-2008 en Algérie**

Année	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
M3/PIB	38 %	53,8 %	59,4 %	59,4 %	50,5 %	56,6 %	54 %	59,8 %

Source: World Development Indicators, World Bank ( 2008), Rapports annuels 2000-07 Banque d'Algérie, cite par RAJHI, Taoufik et HATEM, Salah, Recherche de l'efficience et pouvoir de marché des banques en Algérie : investigation empirique sur la période 2000-07.

<sup>29</sup> Chiffres extraits de l'étude faite par Honohan et Beck (2007) portant sur 127 pays sur la période 2004-2005, cité par RAJHI, Taoufik et HATEM, Salah, op cit.

Cette liquidité dont jouit le secteur bancaire algérien est issue essentiellement, 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. Ce développement appréciable dans la collecte des ressources financières, devra être un facteur favorisant une croissance économique soutenue, à travers le drainage de cette ressource financière vers le secteur productif.

En revanche, ces ressources financières n'ont pas donné lieu à un bon financement de l'économie, le ratio crédit à l'économie sur le PIB représente en moyenne que 24,65 % sur la période 2002-2008 (voire le tableau suivant).

**Tableau n°20 : évolution de ratio crédit à l'économie en % du PIB en Algérie.**

année	PIB	Total Crédit à l'économie	Ratio total crédit/PIB en %
2002	4 522,80	1 266,80	28
2003	5 252,30	1 380,20	26,27
2004	6 150,40	1 534,80	24,95
2005	7 563,60	1 779,80	23,53
2006	8 520,60	1 905,40	22,36
2007	9 306,20	2 205,20	23,69
2008	11 008,20*	2 615,50	23,75

Source: construit à partir des données de la banque d'Algérie, bulletin n°7 juin 2009. \* donnée provisoire

Cependant le ratio crédit au secteur privé en pourcentage du PIB a connu une amélioration sur la période 2000-2008 (voir le tableau n°21), mais reste encor faible si nous le comparons à d'autres pays (voire le tableau n°22).

**Tableau n°21 : évolution de crédit bancaire au secteur privé en % du PIB en Algérie.**

année	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Cb/ PIB	7,1 %	8 %	12,2 %	11,2 %	11 %	11,7 %	11,3 %	12,3 %	17 %

Source: Ministère des Finances & Rapports annuels 2000-07, Banque d' Algérie, cité par RAJHI, Taoufik et HATEM, Salah, op cit.

**Tableau n°22: Financement du secteur privé en Afrique: une analyse comparative .**

Algérie	Tunisie	Afrique	Asie de sud	Pays à haut revenu
21 %	60 %	18 %	30 %	107 %

Source: ibid.

La difficulté d'accès au crédit reste ainsi la principale contrainte à laquelle font face les PME qu'elles soient privées ou publiques. Les banques publiques et privées montrent une grande aversion envers le risque, ces dernières ne sont pas en mesure de calculer la rémunération de leurs risques pour un horizon éloigné. Cette difficulté à déterminer le coût des financements long, a plusieurs causes. En premier lieu, les insuffisances des systèmes comptables et d'information des banques qui ne leur permettent pas de calculer avec précision le coût des ressources, ni d'évaluer le coût du risque à partir d'une comptabilité analytique. En second lieu, les banques se heurtent également à l'opacité des comptes de leurs clients, empêchant

l'appréciation de la rentabilité du projet et la prime de risque qui lui est associée. Enfin, les difficultés rencontrées par les banques sont liées à la situation des taux d'intérêt en Algérie, où les banques ne disposent pas de taux de références à court terme (en l'absence d'opérations de réescompte de la banque centrale), ni à long terme, du fait de l'instabilité des taux sans risque (changement brutal de la politique de fixation des taux des obligations du Trésor).

En outre, la petite taille de l'entreprise Algérienne semble être un frein pour son financement, puisque ne présente pas assez de garanties pour ses crédits, surtout devant l'importance des garanties exigées par les banques. Dans le domaine de la garantie, l'Algérie ne dispose au niveau national que de deux entités : le Fonds de Garantie (FGAR) et la Caisse de Garantie des Crédits d'Investissement aux PME (CGCI-PME), ce qui semble apparemment insuffisant pour résoudre le problème de financement des PME. Autre que le problème de garantie, les banques commerciales pressentent des délais de traitement des dossiers importants (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<sup>30</sup>), cette situation trouve son explication peut être, dans la faible concurrence dans le secteur bancaire, malgré l'évolution de nombre de banques à 6 banques publiques, 14 banques privées à capitaux étrangers, une banque spécialisée dans le financement de l'agriculture et 6 établissements financiers. L'offre de crédit reste concentré entre les mains d'une minorité de banques (voire le tableau suivant).

**Tableau n° 23: taux de concentration en terme des 3 et 5 plus grandes banques en Algérie.**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Top 3	69 %	71 %	71,2 %	71,1 %	70,1 %	72 %	76,4 %
Top 5	91,6 %	86,2 %	91,7 %	90,9 %	90,3 %	90,3 %	93 %

Source: Bankscope (2008), calcul fait par l'auteur, cité par RAJHI, Taoufik et HATEM, Salah, op cit

Ainsi, l'absence d'une alternative au financement bancaire a conféré aux banques en Algérie un pouvoir de marché incontestable. L'autre fait remarquable qui peut encore aider à expliquer le faible taux d'accès au financement des banques, est celui de la proximité géographique, en effet, une agence bancaire pour 28 300 habitants s'avère très peu, si nous faisons une comparaison avec nos voisins, le Maroc qui compte 15000 habitants /agence, et encore la Tunisie qui compte que 11000 habitants/agence.

**Tableau n°24: Analyse comparative de l'accessibilité aux services bancaires au Maghreb en 2006.**

	Algérie	Maroc	Tunisie
Nombre d'habitants par agence bancaire	28000	15000	11000

Source : Union Maghrébine des Banques, calcul fait par l'auteur, cité par Prof Taoufik Rajhi et Prof Hatem Salah, op cit.

<sup>30</sup> BENABDALLAH, Y (sous direction) : .Etude sur la qualité de la relation Banque/Entreprises., CREAD, Alger 2003, cite par le FEMISE, op cit.

#### 1-4 La privatisation des entreprises publiques

L'économie algérienne est caractérisée autrefois par un secteur économique étatique assez considérable et assez défaillant (sous-utilisation des capacités de production installées, faible productivité des facteurs, manque d'efficacité dans les modes de gestion et de commercialisation, obsolescence d'une grande partie de l'outil de production, déficit financier structurel). La privatisation des entreprises est vue comme l'un des moyens pour augmenter la performance du système productif et donc de l'économie nationale. Les premiers textes traitant de la privatisation formelle, ou autonomie de gestion des entreprises publiques ont été promulgués en 1988 par la voie de lois dites "lois d'orientation de l'entreprises publique économique". La mise en place du dispositif juridique et institutionnel relatif au transfert au secteur privé des droits de propriété détenue par l'Etat sur l'entreprise publique a été réellement entamée en 1994, pour être achevée en 2001 avec la promulgation de l'ordonnance 01-04 relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat et à la privatisation des entreprises publiques, cette loi trace des perspectives claires d'un désengagement net de l'Etat de la sphère économique. De nouvelles réglementations accompagnées de nouvelles organisations du secteur public ont été mises en place, ces réorganisations ont permis de transformer les entreprises publiques à caractère économique en sociétés par actions (EPE/SPA) et de supprimer la tutelle de l'Etat, exercée d'abord par des agents fiduciaires (d'abord les fonds de participations, puis les holdings), auxquels ont été dévolus tous les attributs de l'actionnaire et, ensuite, par des sociétés de gestion des participations (SGP), chargées de gérer les capitaux marchands de l'Etat, détenus par les EPE. Désormais toute entreprise publique est éligible à la privatisation.

Malgré les efforts importants de l'Etat pour la privatisation des entreprises publiques, les résultats sont encore mitigés, vu les résistances importantes au changement, seulement 417 entreprises privatisées, dont seulement 192 entreprises subies une privatisation totale, de 2003 à 2007.

**Tableau n°25 : Bilan des privatisations en Algérie (2003 – 2007)**

	2003	2004	2005	2006	2007	Total
<b>Privatisation totale</b>	5	7	50	62	68	<b>192</b>
<b>Privatisation partielle (&gt;50%)</b>	1	2	11	12	7	<b>33</b>
<b>Privatisation partielle (&lt;50%)</b>	0	3	1	1	6	<b>11</b>
<b>Reprise par les Salariés (RES)</b>	8	23	29	9	0	<b>69</b>
<b>Partenariats (Joint-ventures)</b>	4	10	4	2	9	<b>29</b>
<b>Cession d'actifs à des repreneurs privés</b>	2	13	18	30	20	<b>83</b>
<b>Total</b>	20	58	113	116	110	417

Source : www.mipi.dz



### 1-5 Libéralisation de change

Du 21 janvier 1974 au 1<sup>er</sup> octobre 1994, le taux de change du dinar a été déterminé en fonction d'une parité fixe avec un panier de monnaies dont la composition était modifiée de temps à autre. Le 1<sup>er</sup> octobre 1994, la Banque d'Algérie a adopté un régime de flottement dirigé en vertu duquel la valeur du dinar était assujettie à des séances quotidiennes de fixing faisant intervenir six banques commerciales. Le 2 janvier 1996, ce système a été remplacé par un marché de change interbancaire. À la fin de septembre 2006, la moyenne des cours acheteurs et vendeurs du dollar EU s'établissait à 1 \$ = 72,12 DA, ce qui équivaut à 1 DTS = 106,47 DA.

**Tableau n°26 : évolution de taux de change en Alegria (2000-2007).**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Taux de change moyen DA/US \$	75,29	77,26	79,69	77,37	72,07	73,37	72,65	69,36
Taux de change fin de période DA/US \$	7,34	77,82	79,72	72,61	72,61	73,38	71,16	66,83
Taux de change moyen DA/EUR	6,44	69,20	75,36	87,47	89,64	91,32	91,24	95,00
Taux de change fin de période DA/EUR	69,98	68,91	8,45	91,27	98,95	87,02	93,75	98,33

Source: Banque d'Algérie

La gestion du taux de change devrait représenter un des jalons de la gestion de la politique monétaire, de par son effet sur l'affectation des ressources, sur les investissements ainsi que sur le pouvoir d'achat des citoyens. La banque d'Algérie, pour accompagner l'économie nationale dans sa phase d'ouverture accrue, a maintenu un taux de change effectif réel (TCER) constant et compétitif, cependant cela n'a pas impulsé les exportations hors hydrocarbures, en contre partie des dévaluations importantes du dinar algérien, affectant directement le pouvoir d'achat du consommateur.

### 1-6 Libéralisation des investissements et mise en place des institutions

L'Algérie a connu depuis 1963 plusieurs reformes pour permettre un investissement privé, mais la fameuse reforme est celle de 1993 qui a apportée des changements majeurs dans la définition du rôle et de la place du secteur privé dans l'économie algérienne. Le décret législatif 93-12 du 05 octobre 1993 a institué un nouveau code des investissements, qui a unifié les règles des investissements en supprimant toute discrimination entre les investisseurs qu'ils soient nationaux ou étrangers, publics ou privés. Ce décret a été remplacé en 2001 par l'ordonnance 01-03 relative au développement de l'investissement. Cette ordonnance a mis en place un

dispositif qui se veut plus simple et plus opérationnel que celui de 1993. en accompagnement, une agence de promotion, de soutien et de suivi des investissements (APSI) a été mise en place et qui a comme mission, la contribution à l'allégement des formalités et des procédures d'investissement (guichet unique) et d'accorder des avantages fiscaux (exonérations multiples) et financiers (financement à des taux préférables) au nouveaux investissements, comme ce nouveau code prévoit de nombreuses garanties pour l'investissement étranger, notamment le transfert des capitaux et des produits, la protection contre l'expropriation et le recours en cas de conflit à l'arbitrage international. L'ordonnance 01-03 relative au développement de l'investissement est modifiée et complétée par l'ordonnance 06-08 du 15 juillet 2006. Cette dernière est à son tour modifiée et complétée par la loi de finance complémentaire (LFC) de 2009.

Et concernant les institutions qui s'enchargent de la promotion des investissements, il s'agit essentiellement du :

- Conseil national de l'investissement (CNI), placé auprès du ministre chargé de la promotion de l'investissement, il a une fonction de proposition et d'étude, il est doté également d'un véritable pouvoir de décision ;
- L'Agence nationale du développement de l'investissement (ANDI), établissement public à caractère administratif (EPA) doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, placée sous la tutelle du ministre chargé de la Promotion des investissements. Par sa décentralisation (création des guichets uniques décentralisés (GUD), placés un peu partout dans le territoire), l'ANDI, devient plus proche de l'investisseur. L'ANDI exerce les sept missions suivantes : une mission d'information, une mission de facilitation, une mission de promotion de l'investissement, une mission d'assistance, une participation à une gestion du foncier économique, la gestion des avantages et une mission générale de suivi;
- La CGCI-PME spa, créée à l'initiative des pouvoirs publics pour soutenir la création et le développement de la PME en lui facilitant l'accès au crédit (objet social statutaire), régie par: le code de commerce, le décret présidentiel 04 -134 du 19-04-2004 portants statuts de la caisse, dotée d'un capital social autorisé de 30 Milliards DA, souscrit à concurrence de 20 Milliards DA, détenu à hauteur de : 60 % par le trésor public, et 40 % par les banques publiques (BNA, BEA, CPA, BDL, BADR, et CNEP banque).

Les investisseurs en Algérie peuvent bénéficier des avantages suivants au titre de la réalisation de l'investissement et d'exploitation :

a) Les avantages accordés au titre de la réalisation de l'investissement sont :

- exonération en matière de droit de douane pour les équipements importés entrant directement dans la réalisation de l'investissement,

- franchise de TVA pour les biens et services entrant directement dans la réalisation de l'investissement,
- exemption du droit de mutation à titre onéreux pour toutes les acquisitions immobilières effectuées dans le cadre de l'investissement.

b) Les avantages accordés au titre de l'exploitation de l'investissement sont :

Après le constat de la mise en exploitation de l'investissement, est accordée une exonération de l'impôt sur le bénéfice des sociétés (IBS) et de la taxe sur l'activité professionnelle (TAP) pour une durée de trois ans.

Le cadre institutionnel et réglementaire amélioré, a contribué à l'augmentation de nombre et de montant des investissements en Algérie (voire le tableau ci-après).

**Tableau n°27: évolution des déclarations d'investissements en Algérie (période 2002-2008)**

année	Nombre	Emplois	Montant (millions de DA)
2002	3 109	96 545	368 882
2003	7 211	115 739	490 459
2004	3 484	74 173	386 402
2005	2 255	78 951	511 529
2006	6 975	123 583	707 730
2007	11 497	157 295	932 101
2008	16 925	196 754	2 401 890
Totale général	51 456	843 040	5 798 993

Source : [www.andi.dz](http://www.andi.dz)

Cependant l'investissement étranger et en partenariat demeurent très faibles, traduisant ainsi la faiblesse du climat des affaires en Algérie (voir le tableau suivant)

**Tableau n°28 : répartition des investissements déclarés auprès de l'ANDI (période 2002-2008)**

	Nbre de projets	%	Montant en 10 <sup>6</sup> DA	%	Nombre d'emplois	%
Investissements locaux	50 766	99 %	4 153 806	72 %	754 753	90 %
Partenariat	291	1 %	722 523	12 %	30 097	4 %
IDE	399	1 %	922 665	16 %	58 190	7 %
Total investissement étranger	690	1 %	1 645 187	28 %	88 287	10 %
Total général	51 456	100 %	5 798 993	100 %	843 040	100%

Source : ibid.

### **1-7 La réforme du système fiscal**

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. Les incitations suivantes méritent d'être signalées :

- L'introduction de la TVA avec trois taux (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 de taux TAP (professions libérales de 6,05% à 2,55% puis globalement de 2,55% à 2%).

Cet effort est cependant insuffisant car il n'arrive pas à infléchir à la baisse la fuite devant l'impôt d'où le développement d'un secteur informel énorme.

### **1-8 Réforme du marché du travail et MAN de la formation professionnelle**

Le marché du travail sera marqué, jusqu'aux années 80, par de profondes rigidités avec notamment une interférence ouverte du politique dans le champ syndical, une grille de rémunération qui fixe les salaires et les primes dans le secteur public (Statut Général du Travailleur et institution des Primes de Rendement Individuel et Collectif) ainsi qu'une réglementation rigide des licenciements en vue de la protection de l'emploi. La nouvelle législation du marché du travail qui est mise en place est structurée essentiellement autour des lois adoptées en 1990 et en 1994. Elle introduit une plus grande flexibilité dans le fonctionnement du marché du travail d'ou:

- Un affaiblissement de la protection de l'emploi avec une plus grande flexibilité des conditions de licenciement et du temps de travail (contrats à durée déterminée ou travail à temps partiel) ;
- L'institution des conventions collectives à l'échelle de l'entreprise ou de la branche avec un désengagement de l'Etat des négociations salariales hormis pour ce qui est du salaire minimum garanti ;
- Une reconnaissance du droit à la syndicalisation, de la liberté syndicale et du droit de grève.

Le marché du travail constitue le réservoir de l'entreprise, dont elle épuise ses ressources en qualifications et compétence, ainsi la compétitivité de l'entreprise actuelle est synonyme de la compétitivité de son capital humain, pour cela un programme de MAN de la formation professionnelle était lancé en coopération avec la commission européenne, qui s'étalait du

décembre 2002 à décembre 2008, pour un budget de 109 M€, dont une contribution de 60 M€ pour l'UE, et 49 M€ pour l'Algérie. L'objectif global du programme consiste à améliorer de manière significative les compétences professionnelles, des chefs d'entreprises, cadres et maîtrises, des PME et TPE par des programmes de formation adaptés, devant leur permettre l'appropriation des techniques et outils de gestion. Et pour la réalisation de son objectif, différents types d'actions de formation sont programmées :

- Actions de sensibilisation au management d'une durée d'une journée.
- Actions de formation de 2 jours et plus.
- Actions de formation conseil.

## **2- Non diversification de l'économie algérienne et le rôle central des hydrocarbures dans la croissance économique**

L'Algérie demeure massivement dépendante des hydrocarbures en dépit d'un discours politique officiel de diversification de l'économie, développé dès la fin de la décennie 1970 ; quelques années seulement après que les hydrocarbures aient dépassés 95% des exportations de marchandises. La situation reste toujours la même et l'économie algérienne est plus que dépendante des cours des hydrocarbures, et la diversification de l'économie reste dans son cadre théorique, et attend son destin. La part de la production des hydrocarbures dans le PIB augmente année par année au détriment des autres secteurs, elle représente en 2002, 32,7 % du PIB nominal et arrive à 45,6 % en 2006, (voir le tableau ci-après).

**Tableau n°29: Part des hydrocarbures dans le PIB nominal en Algérie.**

Année	2002	2003	2004	2004	2006	2007
% des hydrocarbures dans le PIB	32,7	35,6	37,7	44,3	45,6	43,9

Source: banque d'Algérie.

La bonne tenue des cours de pétrole a conféré à l'Algérie une croissance économique qui cache la contre-performance du secteur hors hydrocarbure, en effet le PIB nominal a réalisé une croissance spectaculaire calculée en DA courant, estimée à 14,77 % pendant la période allant de 2002 à 2008.

**Tableau n°30: Croissance du PIB au prix courant en Algérie (valeurs en Milliards de DA).**

année	PIB	
	valeur	Croissance en %
2002	4 522,8	7,0%
2003	5 252,3	16,1%
2004	6 150,4	17,1%
2005	7 563,6	23,0%
2006	8 520,6	12,7%
2007	9 306,2	9,2%
2008*	11 008,2	18,3%

Source: banque d'Algérie. \* donnée prévisionnelle.

En terme réel, le PIB n'a réalisé qu'une croissance de 3,82 % sur la période 2004-2007 (voir le tableau ci-après). Qui est insuffisante pour absorber les 250 000 nouveaux entrants annuellement sur le marché du travail,

**Tableau n°31: Croissance du PIB réel en Algérie en pourcentage.**

	2004	2005	2006	2007
PIB réel	5,2 %	5,1 %	2,0 %	3,0 %
Secteur des hydrocarbures	3,3 %	5,8 %	-2,5 %	-0,9 %
Secteur HH	6,2 %	4,7 %	5,6 %	6,3 %

Source: FMI, rapport sur les économies nationales n°09/108 Avril 2009.

La faible croissance du PIB réel engendrée par la faible croissance du secteur des hydrocarbures (1,42 % sur la période 200-2007), n'a pas été contrebalancée par la croissance du secteur hors hydrocarbures, qui a atteint une croissance de 5,7 % sur la même période, ce qui laisse à penser davantage à une diversification de l'économie algérienne, pour prémunir contre un choc négatif des cours des hydrocarbures. La part du secteur hors hydrocarbure s'avère très petite, et dominé par le secteur des services et celui de bâtiment et travaux publics.

**Tableau n°32: Répartition sectorielle du PIB nominal par secteur en Algérie en pourcentage (en 2007).**

Secteur	Hydrocarbures	Agriculture	Industries	B TP	Sces hors administ publique	Sces administ publique	Doits et taxes à l'importation
Part dans le PIB	43,9 %	7,6 %	5 %	8,9 %	20,5 %	8,4 %	5,7 %

Source: banque d'Algérie.

L'industrie s'avère occuper la moindre part dans le PIB, après qu'elle a occupé 7,5 % en 2002, elle occupe seulement 4,4 % en 2008, marquant ainsi un état de désindustrialisation de l'économie algérienne.

**Tableau n°33: Part de l'industrie dans le PIB en pourcentage en Algérie.**

Année	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Part de l'industrie dans le PIB	7,5 %	6,8 %	6,3 %	5,6 %	5,2 %	5 %	4,4 %

Source: banque d'Algérie.

Quant à la participation des hydrocarbures aux exportations, celles-ci occupent presque la totalité des exportations du pays, d'où elles culminent les 98 % en 2005, ce qui confirme une autre fois le rôle central des hydrocarbures dans l'économie algérienne.

**Tableau n°34: part des hydrocarbures dans l'ensemble des exportations en Algérie.**

	exportations	%	énergie	%	Hors hydrocarbures	%
2005	46 495	100	45 588	98,05	907	1,95
2006	54 792	100	53608	97,84	1184	2,16
2007	60 917	100	59605	97,85	1312	2,15
2008	79 147	100	77192	97,53	1955	2,47

Source: banque d'Algérie.

En utilisant les avantages comparatifs révélés (ACR), le Femise classe l'Algérie comme le seul pays, parmi les pays tiers méditerranéens (PTM), dont les avantages restent bloqués dans les seuls hydrocarbures (voire le tableau ci-après).

**Tableau n°35 : 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 du Femise 2004

La très forte dépendance de l'Algérie des hydrocarbures a déterminé trois conséquences négatives, qui ont structuré l'économie algérienne:

- Peu de création d'emploi dans le domaine où se situe l'avantage comparatif principal de l'Algérie ; en raison de la faible intensité de main d'oeuvre dans la production d'hydrocarbures.
- Les prix du pétrole fluctuent ce qui induit une volatilité importante de la balance des paiements ; les revenus budgétaires et la masse monétaire sont également volatiles.
- La rente issue de ce secteur hyper-rentable a permis la création et la reproduction d'un système clientéliste qui entrave le développement des activités économiques productives.

## Section 2: Le contexte microéconomique

La PME est considérée aujourd'hui comme vecteur du développement, par sa création de richesses et de l'emploi, par sa taille la PME s'avère la plus flexible surtout, dans un environnement instable et incertain marqué par la mondialisation des échanges. Ainsi la production nationale n'est que la somme des valeurs ajoutées de l'ensemble des entreprises du pays. Pour cela, il faut accorder un intérêt grandiose pour nos PME et travailler davantage pour leur compétitivité. Mais cela ne peut se faire sans une vraie connaissance de cette entité, et du contexte dont exerce son activité.

### 1- Evolution de la population des PME

Nous rappelons que la PME en Algérie est toute entreprise de production de biens et services employons de 1 à 250 personnes, dont le chiffre d'affaires n'excède pas 2 milliards de DA et qui respecte le critère d'indépendance<sup>31</sup>.

Le nombre de PME a enregistré une évolution remarquable ces dernières années. De 2001 jusqu'en 2007, 115020 PME ont été créées avec une augmentation moyenne de 19170 PME chaque année, ce qui veut dire une croissance moyenne de 7,89 % chaque année.

**Tableau n°36: évolution la population des PME en Algérie :**

Année	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Nbre	179 892	188 564	208 737	226 227	246 716	270545	294 912
croiss		4,59 %	9,66%	7,73 %	8,30 %	8,80 %	8,26 %

Source: construit à partir des données des différents bulletins de la PME du MPMEA.

<sup>31</sup> MPEA, des assises nationales de la PME, janvier 2004.



Cet essor de la PME, est dû essentiellement à l'amélioration du cadre institutionnel de cette dernière, notamment avec la promulgation de la loi sur la promotion de la PME (n° 01-18 du 12.12.2001), qui a les objectifs suivant<sup>32</sup>:

- faciliter l'accès des PME aux services et avantages prévus dans le dispositif de soutien.
- favoriser l'implantation des sites d'accueil au profit des PME.
- encourager l'émergence de la nouvelle PME.
- promouvoir le tissu des PME productives.
- favoriser la créativité et l'innovation.
- encourager l'exportation des biens et services.
- promouvoir la diffusion de l'information sur les PME.

Cependant, malgré cette évolution, le nombre d'entreprise par habitant reste faible, ce qui reflète bien la non densité du tissu de la PME en Algérie, le nombre de PME pour 1000 habitants est de 10,1 en 2007, ce taux est de 57 pour la Turquie, 42 pour la Pologne, 25 pour le Maroc, et de plus de 100 pour certains pays de l'OCDE.

La PME Algérienne semble rencontrer encor des contraintes importantes lors de sa création ou expansion, autres que les lenteurs administratives, le foncier industriel et l'accès au financement, restent les deux facteurs majeurs, bloquant une expansion ou création d'entreprise.

#### **- le problème du foncier**

Le foncier industriel demeure le problème majeur freinant l'investissement. Une analyse réalisée au niveau du secteur de la PME a abouti aux résultats suivants<sup>33</sup> : Le foncier constitue le problème majeur soulevé par les investisseurs. Cela constitue 35% des requêtes reçues. Selon le MPMEA l'accès au foncier reste une étape longue et difficile. Selon la même source les principales causes sont les suivants:

- les nombreux sites inoccupés appartenant aux EPE et EPL dissoutes;
- les multitudes d'intervenants dans l'octroi des assiettes foncières ;
- l'offre inférieure à la demande.

Pour Les zones d'activités et les zones industrielles, Les problèmes vécues par les opérateurs installés, portent sur:

- la régularisation de l'acte de propriété.
- la surévaluation des prix de cession de terrain due à, l'absence d'une politique des prix de cession de terrain.

---

<sup>32</sup> ibid

<sup>33</sup> [www.mpmeart.dz](http://www.mpmeart.dz)

- le mauvais état des zones industrielles et zones d'activité (électrification, assainissement, ...), comme, la gestion des zones industrielles et des zones d'activités est caractérisée par:
  - les limites de la gestion étatique.
  - le manque de formation des gestionnaires des zones industrielles et d'activités.
  - l'absence de confiance entre les gestionnaires de la zone et les opérateurs.

**- le problème du financement**

Le développement de la PME en Algérie est aujourd'hui gage de son financement. Les spécialistes de ce secteur sont également unanimes sur le problème du financement qui hypothèque souvent le développement du secteur des PME. Les crédits octroyés par les banques publiques, sont insuffisants et, demeurent l'unique source de financement des PME/PMI en Algérie. Jusqu'à présent, la moyenne des projets financés par les banques publiques ne dépasse pas le cap des 30%. Les organismes bancaires ont toujours motivé leur réticence par la problématique de garantie et la prise en charge des risques inhérents à l'investissement. A cet égard, même la création du FGAR (fonds de garantie aux crédits des PME/PMI) et de la Société de capital-risque, n'ont pas réussi à donner un nouveau souffle au secteur en question. Pourtant, ces deux organismes, dotés respectivement d'un capital de 30 milliards de dinars et de 3,5 milliards de DA, et qui sont destinés à protéger les fonds engagés par les banques et le Trésor public dans les circuits d'investissement.

**2- Quelques caractéristiques de la PME Algérienne**

La PME Algérienne se caractérise par sa très petite taille liée à son caractère familial, une dominance du privé, et une concentration dans les activités non touchées par la concurrence étrangère.

**2-1 la PME algérienne est de petite taille**

La répartition des PME par tranche d'effectif montre une dominance à hauteur de 94 % de la TPE (voire le tableau suivant).

**Tableau n°37: répartition de la population des PME algériennes par tranche d'effectif en 2002**

effectif	De 1 à 9	De 10 à 49	De 50 à 250	total
nbre PME	177 733	9429	1402	188 564
%	94,26 %	05 %	0,74 %	100 %

Source: MPME, chiffres de la CNAS, 2002.

Mais cet aspect ne semble pas propre à l'économie algérienne. De nombreux pays développés affichent les mêmes données concernant le poids de la TPE comme en France, par exemple, où les moins de dix salariés représentent également 93,5 %.

**Tableau n°38: Poids des micro-entreprises dans les pays industrialisés.**

Pays	Allemagne	Espagne	France	Italie	Royaume-Uni	Europe douze
(0 à 9 employés)	86 %	94,8 %	93,5 %	90,6 %	90 %	91,3 %

Source : Problèmes économiques n°2257, janvier 1992, cité par A. Bouyakoub, M. Madoui, entreprise, entrepreneur, et gouvernance des PME/PMI, approches franco-algériennes, Paris 2003.

## 2-2 Prédominance de la PME privée

Progressivement le nombre de PME privées est devenu quasi dominant avec une part de 99,77 % en 2007, confirmant ainsi la volonté du désengagement de l'Etat de la sphère économique, et une volonté d'augmenter la performance du système productif.

**Tableau n°39: Répartition par secteur juridique de la PME algérienne:**

Année	2004	2005	2006	2007
total	226 227	246 716	270545	294 912
Pme privée	225 449	245 842	269 806	293 946
Pme publique	778	874	739	666
Part du privé	99,65 %	99,64 %	99,72 %	99,77 %

Source: construit à partir des données des différents bulletins de MPMEA

La PME privée est dominante aussi par sa production avec une tendance à la hausse, elle assure 76,9 % de la production hors hydrocarbures en 2002, et 79,56 % en 2006.

**Tableau n°40: évolution de la part du secteur privé dans le PIB hors hydrocarbures (2002-2006) en Algérie**

	2002	2003	2004	2005	2006
Part du privé dans le PIBHH	76,9	77,1	78,2	78,41	79,56

Source: extrait du bulletin de la PME n° 7 du MPMEA.

Cependant sa dominance en terme d'effectif est plus importante qu'en terme de production, ce qui signifie que l'entreprise privée est plus petite en général que l'entreprise publique.

## 2-3 Concentration sectorielle

La PME Algérienne se concentre toujours dans les secteurs à faible intensité de la concurrence étrangère, notamment celle privée.

### 2-3-1 Répartition de la PME privée par branche d'activité

La répartition par branche d'activité montre une concentration de la PME privée autour des services et le bâtiment et travaux publics, ces deux secteurs à eux seuls attirent 80,08 % de la population des PME. Les produits de ses secteurs sont non échangeables et non confrontés à la concurrence étrangère.

**Tableau n°41: répartition de la PME privée algérienne par branche d'activité:**

groupes de branches	nbre PME privées	taux	contenu
Services	135 151	45,98 %	-Transport et communication –Commerce -Hôtellerie et restauration -Services fournis aux entreprises -Services fournis aux ménages -Etablissements financiers -Affaires immobilières -Services pour collectivités.
Bâtiment et travaux publics	100 250	34,10 %	-Bâtiment et travaux publics.
Industries	54 301	18,48 %	-Mines et carrières –ISMME -Matériaux de construction -Chimie, plastique -Industrie agroalimentaire -Industrie du textile -Industrie du cuir -Industrie du bois et papier -Industries diverses.
Agriculture et pêche	3 401	1,16 %	-Agriculture et pêche
Services liés aux industries	843	0,29 %	-Services et travaux pétroliers -Eau et énergie -Hydrocarbures
total	293 946	100 %	

Source: bulletin de la PME 2007, MPMEA

### 2-3-2 Répartition de la PME publique par branche d'activité

La répartition des PME publiques est donnée comme suit:

**Tableau n°42: répartition de la PME algérienne publique par branche d'activité:**

secteur	Nbre de PME publiques	Taux
- Industrie	224	33,63 %
- Services	253	37,99 %
- BTPH	62	09,31 %
- Agriculture	114	17,12 %
total	666	100 %

Source: ibid

La part des PME activant dans les services est importante chez le secteur public, cependant une attention faite pour l'industrie vue son rôle stratégique dans la croissance et le développement des nations, et vu son internationalisation.

### **3- Situation économique de la PME Algérienne et ses critères distinctifs**

Selon les analyses effectuées par l'EDPME<sup>34</sup>, auprès de quelques 450 PME entrées dans ce programme, ressortent trois (03) grandes catégories à savoir :

- PME en situation de passivité et de survie.
- PME en situation de croissance.
- PME en situation de compétitivité.

#### **3-1 Les PME en situation de passivité et de survie**

Elles constituent la majorité de la population des PME. Elles sont caractérisées, pour la plupart, par :

- \_ Un caractère familial, de type EURL, très rarement, une société.
- \_ Le capital investi est entièrement d'origine familiale et le recours à la banque est très rare.
- \_ appartient au secteur formel, avec une minoration du Chiffre d'Affaires (CA) et effectif employé déclaré.
- \_ Le patron n'a pas de vision stratégique et de projet de développement reposant sur une argumentation pertinente.
- \_ travaillent dans des secteurs à faible VA, peu capitalistique ne réclamant pas des apprentissages et des technologies de pointe
- \_ L'entreprise ne connaît pas ses clients, elle confond connaissance du marché et proximité géographique du marché, absence du marketing et communication.
- \_ Pas d'organigramme, de procédures écrites et de règles d'organisation.
- \_ La comptabilité a une fonction déclarative (fisc) et n'est pas considérée comme un outil de gestion.
- \_ Inexistence des systèmes qualité, absence des procédures qualité.
- \_ Médiocrité des produits fabriqués et, non respect des normes.

---

<sup>34</sup>Commission européenne, rapport final d'Euro développement PME, décembre 2007.

\_ Répartition du CA de la PME entre la fabrication ou le conditionnement de produits et la vente de marchandises en l'état et parfois, la production est minoritaire par rapport à la production de biens, absence du CA à l'exportation.

Ces entreprises, sont pour la plupart des entreprises en difficulté financière, en perte de position sur leur marché traditionnel, peu structurées et dont la pérennité passe par la réalisation d'investissements de modernisation et/ou des désinvestissements (pour limiter les pertes et dégager de nouvelles ressources ou carrément se redéployer sur de nouveaux produits ou activités).

Les chefs de ces d'entreprises sont absorbés par les problèmes quotidiens et ne sont pas en mesure de réfléchir à l'avenir de leur entreprise.

Vis-à-vis de la MAN, les chefs d'entreprise ont une attitude de refus ou d'attente ; ils ne se sentent pas concernés.

### **3-2 Les PME en situation de croissance**

Ces PME partagent un certain nombre de caractéristiques qui peuvent être résumées par les points suivant :

- \_ entreprise à caractère familial, sous statut de société le plus souvent (soit Sarl, soit SNC).
- \_ Cette catégorie d'entreprise utilise les services des banques mais est très souvent pénalisée par le poids des garanties réclamées par les services de risques des banques.
- \_ L'entreprise est une société déclarée, mais minore systématiquement son CA et l'effectif des salariés.
- \_ Le patron n'a pas souvent de vision stratégique et de projet de développement reposant sur une argumentation pertinente.
- \_ Une préoccupation des chefs d'entreprise par la concurrence et l'évolution des marchés, Les fonctions de marketing et de communication sont inexistantes, cependant une absence de force de vente et de dispositif de veille de marché.
- \_ L'organigramme existe parfois mais n'est pas toujours appliqué, des procédures écrites et des règles d'organisation sont quasi inexistantes et quand il y en a, elles sont rarement appliquées, par contre, le chef d'entreprise cherche à se doter d'outils de gestion performants et d'un tableau de bord.
- \_ Le patron est souvent seul et ne délègue aucune responsabilité, sauf dans des domaines dits « techniques » : production, distribution, maintenance.

\_ La comptabilité n'est pas utilisée en tant qu'outil de gestion, néanmoins des éléments comptables sont parfois utilisés pour calculer des coûts de production et plus rarement des coûts de revient des produits.

\_ Pas de maîtrise des coûts de production ; plus de maintenance curative que préventive.

\_ La gestion de la qualité est considérée uniquement sous l'angle de la carte de visite : obtention de la certification qualité ISO 9 000, inexistence de culture en matière de norme ISO 22 000 pour des PME du secteur IAA.

\_ Une qualité des produits moyenne, non respect des normes, en particulier sanitaires et de sécurité et parfois, la PME met en place un contrôle qualité.

\_ travaille le plus souvent sur un marché régional, voire national et pas de CA à l'exportation.

Ces entreprises ne connaissent pas des difficultés financières, cherchent à augmenter leurs ventes et recettes, travaillent pour le marché domestique.

Les chefs de ces entreprises sont en partie convaincus d'une nécessaire préparation aux changements annoncés. Ils sont hésitants et ne mesurent pas encore bien tous les avantages que la MAN peut leur apporter. Ils adoptent une posture opportuniste : ils ne confirment pas leur adhésion ou abandonnent parfois après le diagnostic ou la première action de MAN.

### **3-3 Les PME en situation de compétitivité**

Cette catégorie de PME est minoritaire, et leurs critères distinctifs sont les suivants :

\_ L'entreprise est presque toujours créée sous forme de société (Sarl, SNC ou Spa).

\_ Le capital appartient au départ à une famille mais souvent, avec la croissance, la part de la famille peut décroître pour laisser la place à d'autres investisseurs qui sont néanmoins souvent des amis ou des proches.

\_ Les sources principales de financement sont : la famille, l'autofinancement et les banques.

\_ La société utilise au mieux les dispositions fiscales et administratives pour profiter des avantages légaux et optimiser son résultat fiscal. Les salariés permanents sont en général tous déclarés.

\_ Le chef d'entreprise a une vision stratégique claire, même si elle n'est pas toujours formalisée.

\_ La mise en place d'un dispositif de veille de marché est ; mais ces entreprises ne connaissent pas toujours leurs clients finaux en raison de systèmes de distribution basés sur des grossistes, La fonction marketing/communication commence à exister dans certaines PME avec une absence d'une force de vente organisée.

\_ Organigramme, procédures écrites et règles d'organisation sont appliquées, cependant La gestion des informations est encore rarement informatisée.

\_ Le patron est entouré d'une équipe mais la gestion des ressources humaines est encore rudimentaire.

\_ La comptabilité est considérée de plus en plus comme un outil de gestion.

\_ Le chef d'entreprise utilise des tableaux de bord, mais le contrôle budgétaire est très rarement mis en place.

\_ En général, il y a une bonne maîtrise des coûts de revient, une maintenance préventive, pas toujours mise en application et une organisation dans la gestion de la production et les équipements sont modernes et relativement récents.

\_ La société est souvent certifiée ISO ou en voie de l'être.

\_ Bonne qualité des produits, Les normes environnementales ou en matière d'hygiène et de sécurité ne sont pas toujours respectées, néanmoins de plus en plus de PME sont certifiées HACCP ou en voie de l'être et quelques entreprises disposent d'un contrôle qualité.

\_La PME travaille à l'échelle du marché national, Il n'y a que très rarement des ventes de marchandises en l'état, en général, la société exporte de façon permanente une part de son CA ou a eu des expériences en matière d'exportation.

Ces entreprises, modernes dans leur organisation et dans leur management, en situation financière satisfaisante, en position compétitive favorable et qui souhaitent élargir leur part de marché à travers une expansion sur le marché domestique ou à l'exportation et le partenariat. L'adhésion de ces entreprises au PMN est rapide et forte, grasse à la conscience de leurs patrons, mais elles sont aussi très exigeantes en matière d'accompagnement.

### **Conclusion**

L'Algérie s'avère très tôt opté pour la libéralisation de son économie dans un contexte de reformes encore inachevées. Le système bancaire et financier reste encore à reformer et à moderniser d'avantage, sa capacité de financer le secteur privé demeure très faible malgré une amélioration notable, la diversification des moyens de financement n'a pas eu lieu, et le financement de l'économie reste entre les mains d'une minorité de banques publiques, qui détiennent à ce jour le monopole sur les financements. La réforme de la fiscalité n'arrive pas à infléchir à la baisse la fuite devant l'impôt, d'où le développement d'un secteur informel énorme, qui contraint le développement des entreprises formelles. Le rythme des privatisations est très long, et les entreprises publiques absorbent des fonds importants par leur restructuration sans résultats. En effet la médiocrité de l'environnement des entreprises et la réticence du leurs chefs



ont conduit à une absence de l'entreprise algérienne sur la scène internationale, voir nationale, et l'économie algérienne continue dans un processus de désindustrialisation. Pour un sauvetage de l'économie, l'Etat algérien est tributaire de trois pré-requis critiques: la construction d'un système de financement efficient, la consolidation d'un tissu d'entreprises compétitives et la construction d'un vivier de managers.

*CHAPITRE IV*

*PROGRAMMES ET PRINCIPAUX*

*PARTENAIRES DE LA MISE A NIVEAU*

*EN ALGERIE*

## **Chapitre IV : Programmes et principaux partenaires de la mise à niveau en Algérie**

### **Introduction**

Les PMN initiés en Algérie sont à l'ordre de 05 programmes, dont 04 lancés en coopération avec des partenaires étrangers, l'objectif final de ces programmes est d'améliorer la compétitivité de l'entreprise Algérienne pour mieux s'insérer dans l'économie mondiale, cependant chaque programme a ses propres objectifs spécifiques, sa stratégie, et ses moyens techniques et financiers.

### **Section 1: Présentation du programme Algérien de mise à niveau (PAMN)**

L'idée de MAN 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. L'idée de MAN est antérieure au plan d'ajustement structurel (PAS). Après des débats durant l'année 1990, une requête officielle est engagée auprès de l'ONUDI dès 1991. Et ce n'est qu'en date du 06/04/1998 que l'idée est adoptée lors du conseil du gouvernement. L'idée donnait naissance à un programme nommé "programme intégré" (PI), d'un délai de 05 années pour, développer un environnement d'appui favorable à la restructuration, la MAN, et à la privatisation des entreprises. En dehors du PI, L'expérience algérienne de MAN connaît 05 autres programmes de MAN, qui sont:

- le programme de MAN mené par le MIR élaboré avec l'assistance de l'ONUDI puis repris par le MIPI,
- le programme MEDA I d'appui aux PME/PMI algériennes, ou Euro-développement-PME (EDPME),
- le programme national de MAN de ministère de la PME et de l'artisanat (ANDPME),
- le programme Algero-Almand "développement économique durable" (DEVED), (GTZ), qui ne vise pas directement l'entreprise mais s'inscrit en appui aux efforts de modernisation de la PME.
- et le programme MEDA II d'appui aux PME/PMI algériennes, ou PME II.

#### **1- Présentation du programme du MIR**

Le programme du MIR constitue le premier programme de MAN au sens propre, il est élaboré en coopération avec l'ONUDI, et lancé officiellement le 13 février 2001, mais c'est en 2000 que les premières opérations de diagnostic et d'évaluation des capacités nationales en matière

d'assistance, de formation et de soutien furent lancées avec le soutien de l'ONUDI. Ainsi les principales structures d'appui à la MAN ont été auditées, notamment le CNTC, l'INPED, et l'ONML. Un fond de soutien à la compétitivité industrielle et un comité national de la compétitivité industrielle (CNCI) fut institué. Le programme du MIR avait comme objectif d'améliorer le potentiel de l'entreprise industrielle de 20 salariés et plus et renforcer sa compétitivité.

## **1-1 Instrument juridique et organes d'exécution**

### **1-1-1 L'instrument juridique**

L'opération de MAN est régie par la loi N° 99-11 du 23 décembre 1999 portant loi de finances pour l'année 2000 et par le décret exécutif N° 2000- 192 du 16 juillet 2000 fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale N° 302-102 destinée à ce fonds de promotion de la compétitivité industrielle (FPCI) (JO N° 43 du 19/7/2000). ainsi qu'en date de 6 août 2001 un arrêté interministériel a vu le jour déterminant la nomenclature des recettes et des dépenses du FPCI (JO N° 07 du 30 Janvier 2002).

### **1-1-2 Les organes d'exécution**

Quatre organes participent dans l'exécution du PMN, qui sont : la direction générale de la restructuration industrielle, le Comité national de la compétitivité industrielle, le Fonds de promotion de la compétitivité industrielle, et autres fonds spéciaux liés à l'entreprise.

#### **1-1-2-1 La Direction générale de la restructuration industrielle (DGRI)**

La DGRI du MIR est chargée de la mise en place et de la coordination des instruments juridiques et financiers du FPCI, de la définition des conditions techniques, financières et réglementaires de fonctionnement du PMN. Elle assure aussi le secrétariat technique du CNCI, examine les dossiers présentés, les instruit et les soumet au Comité. La DGRI est chargée d'identifier les autres structures et organisations qui constituent l'interface de cette action, d'élaborer le programme après une large concertation, d'établir un programme de communication et de sensibilisation, de promouvoir les programmes de formation pour les spécialistes intervenant dans le PMN, de concevoir et de formaliser les procédures et le cadre réglementaire, de proposer les mises à jour des textes législatifs ou réglementaires ayant un rapport direct avec le redressement des entreprises, d'élaborer un tableau de bord de la MAN et d'identifier les besoins d'information des entreprises et des administrations utilisatrices. En outre, elle soumet au CNCI toute proposition de programme d'actions susceptible d'assurer la promotion de la compétitivité industrielle.

### **1-1-2-2 Le CNCI**

Institué par le décret exécutif n° 2000-192 du 16 juillet 2000, fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale n° 302- 102 intitulé "Fonds de promotion de la compétitivité industrielle", le Comité a pour mission:

- \_ L'élaboration des procédures de présentation des dossiers des entreprises et organismes en vue de bénéficier des aides prévues dans le Fonds; au CNCI.
- \_ La fixation des conditions d'éligibilité aux aides du Fonds;
- \_ La détermination de la nature et des montants des aides susceptibles d'être accordées;
- \_ L'établissement de la convention devant lier l'entreprise bénéficiaire au Ministère chargé de l'industrie et de la restructuration;
- \_ Le suivi et l'évaluation des performances des entreprises ayant bénéficié des aides du Fonds.

Le comité, présidé par le Ministre de l'industrie et de la restructuration ordonnateur du FPCI, est composé:

- \_ Du représentant du Ministre chargé des finances;
- \_ Du représentant du Ministre chargé de l'industrie et de la restructuration;
- \_ Du représentant du Ministre chargé de la participation et de la coordination des réformes;
- \_ Du représentant du Ministre chargé de la PME ;
- \_ Du représentant du Ministre chargé du commerce;
- \_ Du représentant du Ministre chargé des affaires étrangères;
- \_ Du représentant du Ministre chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique;
- \_ Du représentant de la chambre algérienne du commerce et de l'industrie.

### **1-1-2-3 Le FPCI**

La Loi de finance 2000 offre le support financier fondamental aux actions de MAN par la création du FPCI. La contribution du FPCI est accordée aux entreprises sous forme d'aides financières qui couvrent notamment:

a) Les aides financières aux entreprises : Il s'agit d'aides financières destinées à couvrir une partie des dépenses engagées par l'entreprise pour:

- \_ Le diagnostic stratégique global et le plan de MAN;
- \_ Les investissements immatériels;
- \_ Les investissements matériels liés à la promotion de la compétitivité industrielle.

b) Les aides financières aux structures d'appui : Il s'agit de dépenses liées à/aux:

- \_ Des opérations orientées vers l'amélioration de l'environnement des entreprises de production ou de services liés à l'industrie comme notamment celles visant l'amélioration de la qualité, de la normalisation et de la métrologie, de la propriété industrielle, de la formation, de la recherche-

développement, de l'information industrielle et commerciale, de l'essaimage, de politiques et de stratégies industrielles et de la promotion des associations professionnelles du secteur industriel;

\_ Toutes les actions en liaison avec les programmes de réhabilitation des zones industrielles et des zones d'activités;

\_ Études portant sur la réhabilitation des zones industrielles et des zones d'activités;

\_ La mise en œuvre des programmes de formation destinés aux gestionnaires des zones industrielles et d'activités;

\_ Toutes les actions visant à développer la compétitivité industrielle.

#### **1-1-2-4 Autres fonds spéciaux liés à l'entreprise**

Outre les incitations telles que la politique de crédit, la politique fiscale propre à encourager l'investissement et des mesures directes aux formes techniques variées, subventions, prêts, garanties, l'État intervient aussi par une politique d'aménagement du territoire qui consiste à améliorer la répartition géographique des hommes en optimisant les implantations économiques: politique des zones industrielles et des zones à promouvoir.

L'implantation orientée de ces zones, l'octroi de primes de développement industriel et de primes d'adaptation industrielle permettent à l'État de diriger sa politique industrielle.

Les fonds qui peuvent intéresser directement le PMN de l'entreprise sont, notamment:

\_ Le Fonds de l'aménagement du territoire;

\_ Le Fonds spécial de développement des régions du Sud;

\_ Le Fonds national pour l'environnement;

\_ Le Fonds de régulation et de développement agricole, qui prévoit que sont éligibles au soutien sur le Fonds national de régulation et de développement agricole les entreprises économiques publiques et privées intervenant dans les activités de production agricole, de transformation, de commercialisation et d'exportation des produits agricoles et agroalimentaires;

\_ Le Fonds national pour la maîtrise de l'énergie consentant des prêts non rémunérés pour financer des investissements porteurs d'efficacité énergétique;

\_ Le Fonds de la promotion de la formation professionnelle continue;

\_ Le Fonds de promotion de l'apprentissage;

\_ Le Fonds national pour la préservation de l'emploi donnant accès à des prêts pour financer des "investissements valorisant les capacités de production installées et/ ou la création d'activités nouvelles";

\_ Le Fonds pour la promotion des exportations;

\_ Le Fonds national de la recherche scientifique et du développement technologique.

La DGRI du MIR est chargée de rechercher avec les gestionnaires de ces fonds les moyens d'en faire bénéficier les candidats à la MAN répondant aux conditions émises par ces fonds, ou, le cas échéant, le CNCI signalera la possibilité offerte aux entreprises.

### **1-2 Eligibilité au programme de MIR**

Sont éligibles au programme du MIR les entreprises :

- Du secteur productif industriel ou de services liés à l'industrie (pour le nouveau dispositif<sup>35</sup> les entreprises du secteur des services destinés à l'industrie doivent faire preuve qu'elles réalisent au moins 40% de leur CA avec le secteur industriel productif.).
- Du droit algérien.
- Immatriculées au registre de commerce et disposant de l'identifiant fiscal.
- Ayant trois ans au moins d'activité (présentation des trois derniers bilans).
- Employant au minimum 20salariés a titre permanent (pour le nouveau dispositif 20 pour l'entreprise industrielle et 10 pour l'entreprise de services liés à l'industrie).
- Bancables: les entreprises doivent présenter à l'exercice N-2:
  - Un actif net positif égal ou supérieur au capital social.
  - Un fonds de roulement positif.
  - Un résultat net de l'exercice positif (compte N°83) ( et un résultat net positif pour les deux des trois derniers exercices (nouveau dispositif)).

### **1-3 Les aides financières accordées par le MIR**

Les aides financières du FPCI accordées aux entreprises, sont sous forme de primes à concurrence de :

- 70% du coût de l'étude de diagnostic stratégique et plan de MAN, dans la limite de 3 millions DA (ancien dispositif<sup>36</sup>) (pour le nouveau dispositif, les aides sont de 80% du coût hors taxe de

---

<sup>35</sup> Ministère de l'industrie, manuel des procédures: nouveau dispositif.

<sup>36</sup> MIR, manuel des procédures, 2001.

l'étude (globale ou allégée), dans la limite de 1500 000 DA pour l'étude globale et 800 000 DA pour l'étude allégée).

-15% du montant des investissements matériels financés sur fonds propres (ancien dispositif).

-10% du montant des investissements matériels financés par crédits bancaires (ancien dispositif);

le nouveau dispositif accorde 10% du montant hors taxe dans la limite de 20 MDA, et ce quelque soit le mode de financement.

-50% du montant des investissements immatériels (ancien dispositif), et 80% pour le nouveau dispositif.

#### **1-4 Procédure de déroulement de la MAN**

Les procédures pour bénéficier des primes d'incitation à la réalisation concrète du PMN passent pour l'entreprise par deux grandes étapes distinctes:

a) La réalisation, par un bureau ou des consultants externes librement choisis par l'entreprise, d'une étude que l'on peut intituler "Diagnostic stratégique global et plan MAN" de l'entreprise. Cette étude accompagne la demande d'aide financière au titre du FPCI et ouvre droit, dans le respect des règles d'éligibilité et des procédures définies par le CNCI, au bénéfice de primes.

b) Après accord et validation par le Comité national de la compétitivité industrielle, la mise en œuvre des actions immatérielles et/ou matérielles définies dans le plan de MAN ouvre droit au bénéfice des aides financières suivant deux alternatives:

\_ En trois tranches, la troisième intervenant à la fin de la mise en œuvre du plan d'action qui ne saurait dépasser deux ans après la notification de son acceptation;

\_ En une seule tranche dans la limite d'un délai de réalisation de deux ans.

À titre exceptionnel, le Comité peut accorder une prorogation d'une année pour la concrétisation des actions inscrites. Les règles d'éligibilité et les procédures détaillées validées par le CNCI sont disponibles auprès du secrétariat technique.

NB: pour le nouveau dispositif, le paiement de l'aide financière relative à l'élaboration de l'Étude Globale ou Allégée s'effectue directement au Bureau d'Études, d'ordre et pour compte de l'Entreprise en deux phases, 30 % à la mise en vigueur du Contrat, le solde après validation de l'étude globale ou allégée. Le paiement de l'aide financière relative à la réalisation du plan de MAN s'effectue en deux phases : 30 % après signature de la Convention de MAN, le solde après réalisation du plan de MAN.



## **2- Présentation du programme Euro-développement PME (EDPME)**

Inscrit à l'indicatif du MPMEA et piloté par l'Unité de Gestion de Projet (UGP) MEDA Algérie, L'EDPME s'étale sur une période de 5ans (de juillet 2002 à décembre 2007), avec un budget de 62 900 000 euros, dont 57 000 000 euros en provenance de la commission européenne, 3 400 000 euros apportés par le gouvernement algérien et 2 500 000 euros représentant la contribution des entreprises bénéficiant des prestations du programme.

### **2-1 Objectifs de l'EDPME**

L'objectif global de ce programme est de mettre à niveau et d'améliorer la compétitivité du secteur des PME privées face à l'ouverture engendrée par l'accord d'association euro- algérien, pour qu'elles contribuent pour une part plus importante à la croissance économique et sociale de l'Algérie, quand aux objectifs spécifiques du programme sont :

- D'améliorer les capacités des PME privées pour leur permettre de s'adapter aux exigences de l'économie de marché,
- D'améliorer l'accès à l'information professionnelle des chefs d'entreprise et des opérateurs économiques publics et privés,
- De contribuer à une meilleure satisfaction des besoins financiers des PME,
- D'améliorer l'environnement entrepreneurial par un appui aux institutions et aux organismes directement concernés par la PME.

Le programme a pour but d'augmenter l'efficacité et la rentabilité du plus grand nombre de PME/PMI et de favoriser l'émergence de conditions favorables au développement de l'ensemble des PME/PMI.

### **2-2 Les outils d'intervention de l'EDPME**

Les outils d'intervention du programme sont les suivants :

- Le pré-diagnostic et le diagnostic.
- Les actions de MAN et de développement.
- Le business plan.
- Les actions de formation.
- L'accès à l'information.
- La recherche de partenaires.
- L'appui à la PME dans ses démarches auprès des banques (élaboration du plan de financement).

-L'accès aux fonds de garantie et à la facilitation de couverture de garantie.

### **2-3 Les domaines d'intervention de l'EDPME**

L'EDPME opère dans les domaines suivants :

- Développement stratégique.
- Marketing et commercialisation.
- Management et organisation.
- Gestion des ressources humaines.
- Production (maîtrise des coûts, organisation, qualité, maintenance, approvisionnements et stocks).
- Finances et comptabilité.
- Contrôle de gestion.

### **2-4 Les étapes de la MAN de l'EDPME**

Le processus de MAN passe par plusieurs étapes, et chaque entreprise aura son parcours propre dans la MAN, selon ses spécificités. Ainsi, nous identifions quatre grandes étapes :

**-L'étape 1 : Le déclic:** c'est une étape préparatoire qui vise à faire apprendre conscience au chef d'entreprise, de ses insuffisances et de celles de son entreprise. Cette étape se réalise au travers d'un pré-diagnostic qui est une première MAN rapide au cours de laquelle les problèmes de l'entreprise sont identifiés et validés.

**-L'étape 2 : L'adoption des bonnes pratiques de gestion et la mise en place d'une organisation fonctionnelle:** Il s'agit au cours de ce stade de mettre en place ou d'optimiser des fonctions d'entreprise si elles n'existent pas ou sont mal organisées. L'entreprise prend forme.

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

**-L'étape 4: L'anticipation et la conformité aux standards internationaux:**

A ce stade le chef d'entreprise se met en situation d'anticipation sur l'avenir de l'entreprise et s'engage sur des actions de type sophistiqué, telles que :

- Mise en place de systèmes qualité en vue de certification selon les normes internationales telles que ISO 9001, BPF, ISO 22000, etc.
- Marquage CE, plans d'action pour l'exportation.
- Elaboration d'une stratégie d'entreprise, projets de partenariat.

- Mise en place de R&D, veille technologique.

## **2-5 Stratégie de l'EDPME**

Pour atteindre les objectifs du programme, trois stratégies ont été déployées successivement :

### **- Une stratégie de pénétration tous azimuts**

Il s'agissait de faire la preuve que le programme était capable d'opérer sur tout le territoire, dans tous les sous-secteurs industriels et sur toutes les fonctions de l'entreprise ; afin de restaurer l'image du programme après près de deux ans d'inactivité et de démontrer aux chefs d'entreprise l'accessibilité à la MAN. Cette stratégie a donné au programme un éclairage important sur le plan médiatique. Cette stratégie a été mise en œuvre au 3<sup>ème</sup> trimestre de 2002 et s'est poursuivie jusqu'au milieu de 2004.

### **- Une stratégie d'élargissement**

Cette stratégie a été basée sur deux observations qui ont conduit au changement méthodologique :

- La méthodologie classique était cause de lenteurs et de retards dans la mise en place des actions de MAN, voire d'abandon pur et simple,

- Le cheminement employé ne permettait d'emporter facilement l'adhésion des chefs d'entreprises au concept de MAN et à sa mise en œuvre. Pour cela, l'EDPME a installé sur le territoire cinq antennes chargées d'effectuer la prospection des entreprises, le suivi des actions mises en place par des expertises court terme européennes et algériennes et l'accompagnement des chefs d'entreprises dans le processus de MAN.

### **- et une stratégie de renforcement**

Cette inflexion s'est opérée suite aux recommandations de l'étude d'impact effectuée dans le courant du 2<sup>ème</sup> trimestre 2006.

Deux observations sont à l'origine de cette orientation :

- L'étude d'impact a fait apparaître de la part des PME/PMI un fort besoin de suivi des actions déjà entreprises en vue de poursuivre jusqu'au bout les modifications déjà apportées dans le management de l'entreprise et d'accompagner l'équipe dirigeante pour continuer la MAN d'autres fonctions,

- Il est apparu également que les PME entrées dans le processus de MAN ne progressaient pas toutes au même rythme et qu'il était souhaitable d'encourager celles qui faisaient le plus d'efforts.

EDPME a décidé en accord avec ses tutelles, à mettre l'accent sur des actions de suivi et d'accompagnement d'une part et à privilégier les demandes des entreprises qui s'impliquaient plus que les autres dans la MAN.

### **2-6 Critères d'éligibilité des entreprises au programme EDPME**

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 permanents,
- d'attestations d'identification fiscale, d'immatriculation au registre du commerce et d'affiliation à la CNAS.

### **2-7 Les volets de l'EDPME**

L'EDPME comprend trois volets concernant l'entreprise et son environnement :

#### **-L'appui direct aux PME**

Il s'agit des actions orientées directement au profit de l'entreprise, (diagnostics et action de MAN, assistance pour l'obtention d'un crédit, formation, information et, recherche de partenariat).

#### **- Appui des institutions financières**

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, fonds de garantie).

#### **- Soutien et appui aux structures intermédiaires publiques et privées**

Ce volet concerne les chambres de commerces, les bourses de sous-traitance et de partenariat, et les institutions de formation.

### **3- Présentation du programme mise à niveau**

Inspiré de l'expérience EDPME, le PMN national est officiellement lancée au mois de février 2007, Ce nouveau programme s'inscrit dans un cadre de complémentarité, de synergie et de continuité. Le programme vient insuffler une «culture» de la compétitivité qu'exige l'ouverture du marché algérien sur les plans régional et mondial. Il repose sur un mode articulé autour d'un programme opérationnel annuel (POA). C'est un dispositif d'évaluation et de suivi des

engagements financiers et des actions de MAN, celles-ci sont ponctuées par un regroupement semestriel des résultats obtenus. Comme Le programme se caractérise par:

- L'intégration de la MAN de l'environnement de la PME;
- L'élargissement aux secteurs de la PME non encore ou insuffisamment couverts par les autres dispositifs (notamment les PME de moins de 20 salariés);
- La primauté aux investissements immatériels.

### **3-1 Objectifs du programme MAN**

Face aux exigences du libre-échange et la mise en œuvre des accords de l'UE, l'ambition de ce programme est de rendre les PME :

- capables de maîtriser l'évolution des techniques et des marchés;
- compétitives aux niveaux prix/qualité, innovation...

Cette ambition se décline en objectifs suivants:

- Elaboration et exécution d'une politique nationale de mise à niveau de la PME;
- Définition et mise en œuvre d'un plan d'actions pour le développement de la compétitivité de la PME algérienne;
- Négociation des plans et sources de financement du programme;
- Préparation, exécution et suivi du programme;
- Mise en place d'une banque de données de la PME.

### **3-2 Les axes du programme MAN**

Le PMN s'articule autour des axes suivants:

- Actions sectorielles (analyse par branche d'activité);
- Actions régionales (identification des mesures par wilaya prioritaire);
- Actions de MAN de l'environnement institutionnel de la PME et les structures d'appui à la PME;
- Actions au profit de la PME.

### **3-3 Critères d'éligibilité des entreprises au PMN**

Sont éligibles au PMN les entreprises suivantes:

- Entreprises de droit algérien et en activité depuis deux (2) ans ;
- Entreprises du secteur de la PME, quel que soit leur statut juridique ;
- Entreprises possédant une structure financière équilibrée ;

- Entreprises possédant un potentiel d'exportation de leurs produits et services ;
- Entreprises possédant un potentiel de croissance et/ou des critères du développement technologique ;
- Entreprises possédant un potentiel pour la création de nouveaux emplois durables.

### **3-4 Les investissements éligibles dans le cadre du programme MAN**

Sont éligibles au programme MAN les investissements suivants :

#### **-Investissements matériels**

Qui sont liés notamment à la modernisation d'équipements, à l'acquisition de nouvelles technologies et à d'éventuelles extensions.

#### **-Investissements immatériels**

Sont éligibles les investissements ayant trait principalement :

- au développement des ressources humaines et la formation,
- à l'amélioration de la gestion administrative,
- au marketing et le développement des exportations,
- à l'introduction de nouveaux concepts de gestion,
- à l'établissement d'un système d'assurance qualité,
- à la recherche de partenariats techniques, commerciaux et financiers,
- à la protection de l'environnement.

### **3-5 Octroi des primes dans le programme MAN**

Le déblocage des primes se fait comme suit:

- 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 MAN de l'entreprise. l'AND-PME contribue au financement du plan de MAN comme suit :
- Diagnostic stratégique global et plan de MAN à 100% à concours de 0,6 MDA par PME.
- Investissement immatériel financé à 100.
- Investissement matériel financé à 20%.
- Prise en charge du salaire d'un cadre spécialisé (Nouveau poste) durant deux années dans les fonctions clés pour l'amélioration de la compétitivité de la PME.

- Accompagnement à la certification selon la norme ISO 9001-2000 : Prise en charge à la hauteur de 1,2 MDA par PME.

### **3-6 Financement du programme MAN**

Le financement du programme est basé sur un budget fixé à 1 milliard de DA annuellement, conformément aux conclusions du conseil des ministres du 08 mars 2004.

### **4- Présentation du programme de la GTZ**

GTZ a réalisé deux projets qui appuient le secteur de la PME/PMI algérienne : le projet PME/Conform : conseil et Formation pour les PME, et le projet Appui aux AP et organisations patronales :

#### **- PME/Conform: Conseil et Formation pour les PME algériennes:**

Lancé en 1996, ce projet visait principalement des actions de formation tournées aussi bien vers les entreprises que les services à l'industrie. Le projet s'appuyait sur un réseau de structures d'appui à l'industrie (écoles de gestion et cabinets conseil, Chambre Nationale du Commerce et de l'Industrie). Il a permis de former à la conduite de missions de diagnostic et d'accompagnement/conseil des consultants issus d'écoles de gestion et de cabinets conseil locaux (publics et privés). Le projet PME/Conform a aussi financé des formations thématiques pour les managers et cadres des PME ainsi que la réalisation d'un certain nombre d'études sur l'environnement de la PME algérienne.

#### **- Appui aux associations professionnelles et organisations patronales**

Lancé en 2005, ce projet vise à appuyer les AP. Il comprend deux phases : une 1ère phase de trois années, qui sera suivie d'une deuxième de trois autres années. Le projet a permis de diagnostiquer 12 AP et artisanales dans différents secteurs industriels et l'élaboration de plans opérationnels correspondants. Les plans opérationnels portent sur trois types d'actions :

- développement des services à offrir par les associations à leurs adhérents ;
- amélioration des capacités de lobbying des associations ;
- renforcement de l'organisation interne des associations.

La GTZ prévoit de lancer un troisième projet d'assistance aux PME dénommé "ARC"

(« *Appui au Renforcement de la Compétitivité* »). Ce projet devrait se concentrer sur trois types d'activités d'appui :

- Innovation ;
- Micro-finance ;

- et Formation.

Ce projet est doté d'un budget de 7,5 M€, et prévu pour démarrer en 2007.

## **5- Présentation du programme PME II**

Entré en vigueur en mai 2009, PME II s'étalera sur une période de trois ans, avec une enveloppe financière de 44 M€ dont 40 M€ proviennent de l'UE, 3 M€ de l'Etat l'Algérien et 1 M€ de contributions de l'ensemble des PME bénéficiaires dont chacune finance à hauteur de 30% du coût globale des prestations dont elle bénéficie. PME-II a identifié plusieurs filières industrielles et présélectionné une centaine d'entreprises privées pour contribuer à l'émergence dans leur secteur. Une cinquantaine d'experts nationaux et étrangers engagés déjà dans ce programme. Et les secteurs de la mécanique, de la métallurgie, de l'agroalimentaire, de la production pharmaceutique, des matériaux de construction, et des TIC sont retenus comme prioritaires. Le choix de ces filières est dicté, par la priorité accordée par les autorités publiques pour le développement d'une économie nationale diversifiée et par les orientations contenues dans la convention de financement signée en 2008 entre l'Algérie et l'UE dans le cadre de ce programme

### **Section2: les principaux partenaires de la MAN en Algérie**

Dans un processus de MAN plusieurs partenaires participent directement ou indirectement, techniquement ou financièrement, et qui peuvent être nationaux ou internationaux. En Algérie à l'instar d'autre pays, plusieurs organismes sont mis en place pour accompagner les entreprises dans leur processus de MAN. Ainsi l'Algérie s'est appuyé sur des partenaires internationaux spécialisés dans la MAN, pour un appui technique et financier.

#### **1- Les partenaires nationaux de la MAN**

A l'instar d'autres pays, l'Algérie possède plusieurs organismes qui peuvent participer au processus de MAN, avec leur appui technique ou financier.

##### **1-1 L'Office National de Métrologie Légale (ONML) <sup>37</sup>**

La métrologie légale recouvre l'ensemble des dispositions réglementaires mises en place par les pouvoirs publics pour garantir la qualité des instruments de mesure utilisés dans le cadre de

---

<sup>37</sup> [www.onml.dz](http://www.onml.dz).



transactions commerciales. Créé en 1986, l'ONML est un établissement public à caractère administratif (EPA) relevant du MIPI. Sa mission principale est de s'assurer de la fiabilité de la mesure des instruments nécessitant une qualification légale et ayant une incidence directe sur l'équité des échanges commerciaux, la santé, la sécurité, l'environnement et la qualité de la production industrielle. Ses objectifs sont la sauvegarde de la garantie publique, la protection de l'économie nationale sur le plan des échanges nationaux et internationaux et la protection du consommateur.

### **1-2 L'Organisme Algérien d'Accréditation (ALGERAC) <sup>38</sup>**

Diverses activités qui relèvent du domaine technique, managérial (gestion et promotion de la qualité) ou réglementaire (arbitrage, régulation administrative) nécessitent l'intervention de laboratoires et organismes de contrôle de conformité pour effectuer des analyses, vérifications et expertises diverses. L'accréditation a pour but précisément de garantir que tous ces organismes disposent d'une qualification professionnelle avérée pour effectuer les prestations qui ressortent de leur champ d'intervention et ce, en les soumettant préalablement à un système d'examen rigoureux. ALGERAC est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), placé sous la tutelle du MIPI. Il est principalement chargé de l'accréditation des organismes d'évaluation de la conformité (OEC).

### **1-3 L'Institut Algérien de la Normalisation (IANOR) <sup>39</sup>**

La normalisation a joué un rôle déterminant dans l'essor du développement technique et la croissance des échanges de produits. Avec l'ouverture de l'économie aux marchés internationaux, l'Algérie a dû entreprendre une transformation totale de son dispositif normatif pour être en harmonie avec la législation internationale en la matière, mais aussi pour prémunir son économie contre des risques de plus en plus accrus (tels que la contrefaçon) liés à l'ouverture du marché national. La mise en œuvre de la politique algérienne de normalisation a été confiée dès 1998 à l'IANOR, établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), placé sous la tutelle du MIPI.

---

<sup>38</sup> [www.algerac.org](http://www.algerac.org).

<sup>39</sup> [www.ianor.org](http://www.ianor.org)

#### **1-4 L'Institut National Algérien de Propriété Industrielle (INAPI) <sup>40</sup>**

La propriété industrielle se définit comme l'ensemble des dispositions légales et administratives permettant de protéger les créations techniques (tels que brevets, dessins et modèles, schémas de configuration de circuits intégrés) et les signes distinctifs (marques et appellations d'origine). L'État se doit de protéger le patrimoine créatif de la nation et favoriser l'apport des technologies extérieures par le développement de la protection de la propriété industrielle. C'est dans ce cadre que le MIPI, en s'appuyant sur l'INAPI, compte déployer des actions dites de "propriété industrielle" dont la finalité est de contribuer à la valorisation de l'innovation et à la promotion de son développement.

#### **1-5 Conseil National chargé de la promotion de la Sous-traitance**

Le Conseil a pour missions de:

- proposer toute mesure destinée à réaliser une meilleure intégration de l'économie nationale;
- Favoriser l'insertion des PME nationales dans le courant mondial de la sous-traitance;
- Promouvoir les opérations de partenariat avec les grands donneurs d'ordres tant nationaux qu'étrangers;
- Coordonner les activités des bourses algériennes de sous-traitance et de partenariat;
- Favoriser la valorisation du potentiel de sous-traitance des PME.

#### **1-6 Le Fonds de Garantie des Crédits à la PME (FGAR)**

Il intervient dans l'octroi des garanties en faveur des PME réalisant des investissements en matière de :

- Création d'entreprise ;
- Rénovation des équipements ;
- Extension de l'entreprise ;
- Prise de participation ;

Le pourcentage de la garantie varie de 10 à 80 % du crédit; Le montant minimal de la garantie par entreprise est de 4 000 000 DA ; Le montant maximal de la garantie par entreprise est de 25000 000 DA.

---

<sup>40</sup> [www.inapi.org](http://www.inapi.org)

### **1-7 L'Institut National de la Productivité et du Développement Industriel (INPED) <sup>41</sup>**

Créé en 1967, l'INPED s'est vu confier diverses missions destinées, notamment, à contribuer aux actions initiées par les pouvoirs publics en matière de MAN de l'économie nationale. Ses missions consistent essentiellement à:

- Servir de service d'appui et d'études au ministère de tutelle, notamment dans ses activités de restructuration industrielle et dans l'élaboration des stratégies y afférentes;
- Contribuer par des moyens appropriés aux actions initiées par les pouvoirs publics en matière de MAN de l'économie nationale;
- Assurer la formation en management de cadres et gestionnaires des entreprises publiques et privées et particulièrement celles du secteur industriel;
- Entreprendre toute action de formation continue de perfectionnement et de recyclage dans les domaines de la gestion, des langues des affaires et de la documentation.

### **1-8 L'Agence Nationale de Développement de la PME (ANDPME)**

Créée par le décret exécutif n° 05- 165 du 3 mai 2005, L'ANDPME est l'instrument de l'Etat en matière de mise en œuvre de la politique nationale de développement de la PME. A ce titre, l'agence a notamment pour missions :

- de mettre en œuvre la stratégie sectorielle en matière de promotion et de développement de la PME;
- de mettre en œuvre le PMN des PME et d'assurer son suivi;
- de promouvoir l'expertise et le conseil en direction des PME;

## **2- Les partenaires internationaux de la MAN**

L'ONUDI, l'AFD, et la GTZ sont de loin les principaux partenaires qui ont soutenu le processus de MAN en Algérie.

### **2-1 L'Organisation des Nations Unis pour le Développement Industriel (ONUDI)**

La coopération entre l'Algérie et l'ONUDI est une coopération de longue date qui a vu la réalisation de nombreux projets communs avant la formulation du PI. Ces projets (parmi lesquels

---

<sup>41</sup><http://www.inped.edu.dz>.

on peut citer ceux liés à la restructuration industrielle et au redressement des entreprises, au développement des capacités de maîtrise de la qualité des produits industriels, à la mise en place de bourses de sous-traitance et au renforcement des services de promotion, de soutien et de suivi de l'investissement), et qui constituent la fondation du PI. Le PI qui a comme objectif l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle s'appuie sur cinq composantes principales :

- Assistance à l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique et d'une stratégie industrielle.
- Renforcement des services d'appui et de conseil à l'industrie.
- Programme pilote pour la restructuration et l'amélioration de la compétitivité des entreprises algériennes (publiques et privées) dont douze entreprises et quarante PME/ PMI choisies parmi les sous secteurs prioritaires.
- Mise en place et maîtrise des systèmes et réseau d'information et de statistiques.
- Création d'un environnement sain et durable en Algérie.

Le PI, a été financé par : le PNUD (co-financement avec l'Algérie), des fonds propres de l'Algérie, la France, l'Italie et les fonds propres de l'ONUDI, avec un budget prévisionnel de 11.442.000 dollars. Le PI servait de base comme un programme qui préparait le terrain au démarrage du processus de MAN en Algérie et cela à travers:

- la sensibilisation des décideurs politiques et privés aux défis du secteur industriel en Algérie.
- La contribution au lancement et au déploiement du programme national de qualité.
- renforcement des capacités des laboratoires et leur accréditation.
- création du Centre agro-alimentaire.
- La création du système de gestion électronique d'information au sein de l'ANDI, et son élargissement à 11 guichets décentralisés.
- soutien au réseau des Bourses de Sous-traitance et de Partenariat (BSTP).
- La mise en place d'ALGERAC comme organisme national d'accréditation.
- le renforcement et la création des centres techniques .
- lancement d'un Programme pilote de MAN de 48 entreprises.
- la formation des auditeurs environnementaux.

## **2-2 L'Agence Française de Développement (AFD) <sup>42</sup>**

Depuis 1963, les activités de l'AFD en Algérie, ont porté sur la gestion par des protocoles négociés entre les gouvernements algérien et français et d'opérations engagées pour le compte du

---

<sup>42</sup> AFD, groupe agence française de développement en Algérie, mai 2009.

ministère des affaires étrangères, depuis 1992, et Proparco, depuis 2003, conduisent également leurs opérations pour leur propre compte. Le montant total des engagements nets du groupe de l'AFD en Algérie depuis 2000 jusqu'au 31 décembre 2008, s'élève à 260,8 M€, dont 234,2 M€ pour l'AFD et 26,6 M€ pour Proparco.

Le cumul des versements effectués sur la période atteint 183,6 M€ dont 158,0 M€ pour l'AFD et 25,6 M€ pour Proparco. L'AFD constitue un acteur important participant à la MAN de l'entreprise algérienne, et cela à travers ses aides financières au développement de l'environnement de cette dernière:

- Dans le courant des années 90, l'AFD a participé à hauteur de 29 % à la création d'une société de capital risque, la Financière Algéro-européenne de Participation (FINALEP), aux côtés de deux banques publiques (60%) et de la BEI (11%).
- En 1999, une première ligne de crédit concessionnel à long terme de 15 M€ a été octroyée au Crédit Populaire d'Algérie (CPA). Ces ressources longues ont permis de financer les investissements d'extension et de modernisation des PMI/PME locales. Une deuxième ligne de crédit concessionnel à long terme de 40 M€ a été accordée au CPA en 2002 pour lui permettre de faire face à la demande croissante des PMI/PME algériennes.
- Un appui direct au secteur privé a été également apporté par Proparco : une participation en fonds propres de 1 M€ dans une institution financière privée de leasing et un engagement en faveur de deux opérateurs privés de téléphonie mobile pour un montant global de 36,9 M€.
- En 2007, l'AFD a accordé une subvention de 0,940 M€ pour le financement de l'assistance technique d'une société de micro crédit, dans laquelle par ailleurs Proparco a pris une participation de 1 M€.

### **2-3 La GTZ :**

German Agency for Technical Cooperation (GTZ), contribue à la prestation de services au profit des organisations patronales et AP, dans le but d'assurer un développement durable de l'économie algérienne, et ceci même avant la tentative d'adhésion de l'Algérie à la zone de libre-échange euro-méditerranéen. La GTZ participe indirectement au processus de MAN des entreprises algériennes, et cela à travers le renforcement des compétences des structures d'appui aux PME.

## **Conclusion**

En absence d'une stratégie claire de MAN, celle-ci souffre d'un émiettement de ses programmes, qui se sont initiés dans différents cadres et différentes institutions, et se sont traduits par une approche de MAN selon une logique de projets de nature et de dimension différentes, visant la réalisation d'objectifs limités à l'entreprise et à son environnement le plus immédiat. Et chaque programme prenait son inspiration dans ses propres références doctrinales et s'organisait sur une base institutionnelle spécifique.

Le dispositif de MAN des entreprises doit être unifié, coordonné, et harmonieux, s'adressant à toutes les entreprises de droit algérien, comportant des critères d'éligibilité mieux ciblés introduisant une stratégie sectorielle; prévoyant des incitations renforcées à l'investissement matériel et immatériel de productivité et de modernisation, et une prise en compte des spécificités de l'entreprise algérienne; avec une architecture institutionnelle participative, simple, souple et proche des bénéficiaires; et des procédures de mise en œuvre légères et rapides, et un système de suivi et d'évaluation permettant un ajustement dynamique du PMN à l'évolution du contexte dans lequel il est mis en œuvre. Et les partenaires de la MAN doivent être renforcés et concertés.

***CHAPITRE V***  
***BILAN DE LA MISE A NIVEAU DES***  
***ENTREPRISES EN ALGERIE***

## **Chapitre V : Bilan de la mise à niveau des entreprises en Algérie**

### **Introduction**

Nous essayons dans ce chapitre d'établir un bilan des trois PMN à savoir l'EDPME, MIR, et MAN, dont nous donnons le bilan des adhésions des entreprises et leurs répartitions, ainsi que les actions de MAN entamées dans le cadre de ces programmes.

Le bilan des différents dispositifs doit être fait non seulement pour vérifier la qualité des opérations réalisées, ou l'optimalité des ressources affectées, mais pour éclairer les actions qui restent à mener, le bilan doit faire une évaluation des besoins de l'entreprise et son environnement qui restent à satisfaire, afin d'unifier les processus de décision dans un cadre de référence national, d'inverser le sens des opérations et priorités de la MAN, et de préparer les moyens nécessaires pour réussir une continuité à ce processus de MAN.

### **Section1 : Bilan du programme Euro-Développement-PME (EDPME)**

Le programme EDPME, est le programme dont nous avons plus d'informations, nous tentons à cet effet de faire un bilan un peu détaillé des réalisations du l'EDPME, en ce qui concerne son appui direct ou indirect, avec une légère analyse de ses résultats.

#### **1- Les adhésions au programme**

Nous rappelons que la population ciblée par l'EDPME sont les PME/PMI privées, employant au moins 20 salariés, qui sont à l'ordre de 2150 entreprises, et qui représentent environ 3,3 % de la population totale des entreprises algériennes, Néanmoins des exceptions ont été faites pour des petites entreprises employant entre 10 et 20 salariés qui travaillaient dans des sous-secteurs industriels peu consommateurs en main-d'œuvre et souvent fortement capitalistiques.

Ce qui concerne les adhésions au programme, L'EDPME compte 685 PME qui ont reçu soit un diagnostic (méthode classique) soit un pré diagnostic (nouvelle approche) jusqu' au fin décembre 2007, dont :

- 61 ont refusé d'entamer une action de MAN et n'ont pas dépassé le stade du diagnostic
- 179 ont abandonné après le pré diagnostic
- 445 PME, sont entrées dans un processus de MAN.



Le taux d'adhésion des entreprises s'avère faible, que 31,86 % des entreprises ciblées ont adhéré au programme, et de ces 31,86 % que 65 % ont entré dans un processus de MAN. Marquant ainsi un taux d'abandon très important, représentant 35%, ce taux d'abandon s'explique selon l'EDPME par :

- la Réticence du chef d'entreprise à continuer.
- Pas d'interlocuteur valable dans la PME pour mettre en place la 1<sup>ère</sup> action.
- Et difficultés financières des entreprises.

L'EDPME est loin d'être réaliser son objectif en terme d'adhésion des entreprises, les entreprises entrées dans le processus de MAN ne représentent que 20,69 % de la population ciblées. Et cela malgré un effort d'information et de sensibilisation, sur le programme, ses composantes et, ses nouveaux instruments, ce que nous montre le tableau ci-après.

**Tableau n°43: synthèse des actions de sensibilisation de l'EDPME.**

	Nbre de participants
Journées information EDPme & restitution résultats	2233
Journées accord d'association Algérie-UE	642
Journée Garantie MEDA	1291
Journée Système de Cotation	412
Journées restitutions analyses filières et autres ateliers techniques (incluant présentation des fiches sous sectorielles)	380
Ateliers collectifs	134
Total au 31/05/2007	<b>5092</b>

Source : Commission Européenne, rapport final de l'Euro Développement PME, décembre 2007.

### **1-1 Répartition des entreprises bénéficiant de la MAN par secteur d'activité**

Toute entreprise industrielle employant un effectif supérieur à 20 salariés est concernée par le programme indépendamment de la nature du son secteur. Mais l'adhésion des entreprises du secteur agroalimentaire, chimie, matériaux de construction et mécanique/métallurgie, est dominante comme il le confirme le tableau ci-après:

**Tableau n°44 : répartition des PME bénéficiant de l'EDPME I par secteur d'activité.**

Secteur d'activité	%	Secteur d'activité	%
agroalimentaire	<b>29 %</b>	Conditionnement emballage	<b>6 %</b>
Industrie chimique	<b>18 %</b>	Industries diverses	<b>4 %</b>
Matériaux de construction céramique et verre	<b>11 %</b>	Bois et ameublement	<b>3 %</b>
Industrie mécanique et métallurgique	<b>10 %</b>	Services	<b>3 %</b>
Electricité électronique	<b>8 %</b>	Industrie cuire et chaussure	<b>1 %</b>
Textile et habillement	<b>7 %</b>	total	<b>100 %</b>

Source : ibid.

Cependant la répartition sectorielle des entreprises mises à niveau reflète presque la réalité du tissu industriel algérien sauf l'industrie chimique, qui affiche un taux d'adhésion nettement supérieur à son poids dans l'industrie (voire le tableau ci-après), ce qui peut être expliqué par le degré de dynamisme des chefs d'entreprises de cette industrie.

**Tableau n°45: répartition des entreprises des industries manufacturières par secteur d'activité en Algérie:**

secteur	Part en %	secteur	Part en %
industrie agroalimentaire	29,9 %	textile	8,16%
bois et papier	19,68%	divers	6,7%
ISMME	15,59%	chimie et plastique	3,77%
Matériaux de construction	13%	cuir	3,2%
total	100 %		

Source: construit à partir des bulletins de la PME (2004,2005, et 2006) du MPMEA.

Part en % = part moyenne du secteur sur les 3 années 2004, 2005, 2006.

## 1-2 Répartition des entreprises bénéficiant de la MAN par classe d'effectif

Presque  $\frac{3}{4}$  des PME adhérees, ont un effectif qui se situe entre 20 et 99 salariés, ce que montre le tableau suivant:

**Tableau n°46 : répartition des PME bénéficiant de l'EDPME par classe d'effectif.**

les classes d'effectif	de 10 à 19	de 20 à 49	de 50 à 99	de 100 à 249	Plus de 250
pourcentage	5 %	35 %	37 %	19 %	4 %

Source : Commission Européenne, rapport final de l'Euro Développement PME, décembre 2007.

### 1-3 Répartition des entreprises bénéficiant de la MAN par forme juridique

Le statut juridique (Eurl, Sarl et Snc) présente presque la totalité des PME (92 %), et 8% seulement des PME exercent en Spa. indiquant la dominance de la forme familiale de gestion dans les PME/PMI algériennes, et la non ouverture de leur capital sur les tiers extérieurs.

**Tableau n°47 : répartition des PME bénéficiant de l'EDPME par forme juridique.**

Forme juridique	SARL	EURL	SPA	SNC
pourcentage	75 %	12 %	8 %	5 %

Source : ibid.

## 2- L'appui de l'EDPME à la PME algérienne et son environnement

L'EDPME 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 et, de les aider à obtenir des crédits pour financer leurs investissements. Des actions de formation, d'information et de recherche de partenariat sont couvertes par ce volet.

Le deuxième volet concerne les institutions financières: qui interviennent dans le champ des PME, par des appuis sous forme d'expertise, de conseils de formation et de mise en place de nouveaux instruments de crédits (Leasing, capital risque, capital investissement).

Le troisième et dernier volet concerne le soutien et l'appui aux structures intermédiaires publiques et privées (Chambres de commerces, les bourses de sous-traitance et de partenariat, les institutions de formation, les AP et patronales). Il s'agit de renforcer les capacités des intervenants dans la vie de l'entreprise.

Ces (03) volets nous pouvons les résumer dans (02) axes principaux, l'appui direct à l'entreprise et l'appui indirect.

### 2-1 L'appui direct de l'EDPME

L'appui direct de l'EDPME à la PME algérienne consistait essentiellement en : des formations, et des actions de MAN des PME.

#### 2-1-1 Formation des PME

Au total **250** actions de formation ont été réalisées durant le programme, réparties sur 3 modes de formation.

### 2-1-1-1 Formation Généraliste et de sensibilisation

Ce mode de formation comprend des séminaires de sensibilisation et / ou de formation sur des thèmes généralistes, liés particulièrement à la gestion. Ces séminaires se sont déroulés en inter entreprises et ont regroupé des participants représentant plusieurs PME de métiers identiques ou différents selon la thématique abordée.

### 2-1-1-2 Formation Spécifique

Il s'agit dans ce cas, essentiellement de formations techniques, pour répondre à des besoins spécifiques, plus ciblés, identifiés par les experts intervenants au niveau des PME dans le cadre d'un diagnostic ou d'une action de MAN. Ces formations sont soit de courte ou de moyenne durée, selon les cas.

### 2-1-1-3 Formation-conseil (2+1)

La formation se déroule en salle de conférence durant deux journées, suivie d'une journée de conseil personnalisée par l'entreprise participante, au profit d'un maximum de 05 PME par session, à raison de 02 participants par entreprise.

Ces journées de conseil, sont consacrées à l'établissement d'un état des lieux de l'entreprise sur la fonction liée au thème du séminaire, en même temps qu'une série de recommandations au chef d'entreprise, et à EDPME, sur d'éventuelles actions de formation et/ou de formation envisageables dans le cadre de la perspective de développement de la PME.

Le tableau ci-après récapitule les actions de formation engagées par l'EDPME.

**Tableau n°48 : répartition des actions de formation de l'EDPME par mode de formation :**

Mode de formation	Formation Généraliste et de sensibilisation	Formation Spécifique	Formation-conseil	total
Nombre d'action	159	21	70	250
%	63,6 %	8,4 %	28 %	100 %

Source : Commission Européenne, rapport final de l'Euro Développement PME, décembre 2007.

Quant aux thématiques traitées lors des formations, celles-ci ont particulièrement porté sur la gestion, mais aussi sur des thèmes plus ciblés en réponse à des besoins spécifiques identifiés par les experts du programme, ou par les chefs d'entreprises. En effet 05 grands thèmes de formation ont été retenus et ont constitué l'essentiel du programme mis en œuvre. Il s'agit des thèmes suivants/ :

- Gestion Financière.
- Management.
- Marketing.

- Qualité.
- Production

Le tableau ci-dessous nous donne la répartition des 250 actions de formation par thème.

**Tableau n°49 : répartition des actions de formation de l'EDPME par thème :**

thème	Gestion financière	management	marketing	production	qualité	total
Nbre d'action	54	57	32	41	66	250

Source : Commission Européenne, rapport final de l'Euro Développement PME, décembre 2007.

L'EDPME a donné une certaine importance dans ses actions de formation pour la qualité, le management, et la gestion financière.

### **2-1-2 Les actions de MAN**

L'EDPME compte 445 PME qui ont entré dans le processus de MAN et qui ont subit 1704 actions de MAN (tout type confondu) reparties comme suit :

- 35 PME ont subit (02) actions de MAN,
- 167 ont subit (03) actions,
- 82 ont subit (04) actions,
- et 161 ont subit (05) actions de MAN.

Ce qui fait que 410 PME ont dépassé les (03) actions de MAN, cependant cela ne signifie pas que ces entreprises sont mises à niveau, d'où il reste un effort pour ces entreprises, pour combler les lacunes, et l'entreprise doit toujours être en mouvement, et la MAN est un processus continu, et l'objectif majeur du programme est l'acculturation, en vue d'acquérir des attitudes nouvelles, des réflexes et des comportements d'entrepreneurs.

#### **2-1-2-1 Répartitions des actions de MAN hors actions d'appui financier par type d'action**

Les expert de l'EDPME, considère que La PME privée est encore jeune et très peu structurée. Pour cela les actions de MAN ont porté essentiellement sur le management (organisation surtout) et sur la gestion de la production (voir le tableau n° 50). Cela pour but d'augmenter très rapidement sa productivité. Une fois ces fonctions mises à niveau le chef d'entreprise s'intéresse au développement de son entreprise sur les marchés.

**Tableau n 50° : répartition des actions de MAN de l'EDPME par type d'action.**

type d'action	NA	%	type d'action	NA	%
<b>management</b>	<b>339</b>	<b>38 %</b>	<b>qualité</b>	<b>134</b>	<b>15 %</b>
organisation	209	62%	Certification ISO	22	16 %
Management stratégique	81	24 %	marquage CE	20	15 %
Gestion RH	49	14 %	HACCP	77	58 %
<b>production</b>	<b>313</b>	<b>35 %</b>	GMP/BPF/BPL	15	11 %
Gestion de la production	199	63 %	<b>marketing</b>	<b>103</b>	<b>11 %</b>
Coût de production	81	26 %	Marketing stratégique	22	21 %
maintenance	33	11 %	Marketing opérationnel	81	79 %
<b>finance</b>	<b>7</b>	<b>1 %</b>	<b>total</b>	<b>896</b>	<b>100 %</b>

Source : Commission Européenne, rapport final de l'Euro Développement PME, décembre 2007.

Les Actions de MAN réalisées dans la rubrique management avaient comme objectif principal la préparation des PME à une gestion moderne. Celles-ci avaient comme objectifs spécifiques :

Sur le plan de l'organisation, de :

- structurer et d'organiser l'entreprise.
- la préparer à une nouvelle forme de gouvernance.
- la préparer à la certification ISO 9001 Version 2000 (Rédaction et Accompagnement à la mise en place des procédures de gestion.).
- mettre en place un système d'information de gestion.

Sur le plan du Management Stratégique, de :

- Affiner la stratégie de développement
- Orientation des choix d'investissement et de technologie

Sur le plan des Ressources Humaines, de :

- l'accompagner à la sélection et au recrutement de nouvelles compétences
- mettre en place les outils et supports de la gestion et du développement des personnels

Les Actions de MAN réalisées dans la rubrique production avaient à leur tour comme objectifs d'optimiser, de valoriser et d'améliorer la productivité du potentiel industriel des PME. Ces actions ont contribué :

Sur le plan de la gestion de la production à :

- mettre en place de nouvelles organisations industrielles – Lay Out, Flux machines et matières...

- introduire et à mettre en place de nouvelles techniques de gestion et de planification de la production.
- développer les capacités de diversification et d'innovation.

Sur le plan des coûts de production à :

- mettre en place de nouvelles méthodes de calcul des coûts adaptées aux caractéristiques spécifiques des PME.
- introduire et mettre en place les supports du contrôle de gestion (Tableaux de bord).

Sur le plan de la maintenance à :

- mettre en place un système de maintenance préventive
- mettre en place une nouvelle méthode de gestion des stocks.

Comme aux actions de MAN réalisées dans la rubrique marketing avaient comme objectifs d'introduire la démarche et les techniques de marketing dans les entreprises. Ces actions ont contribué :

Sur le plan du marketing opérationnel à :

- mettre en place une infrastructure marketing adaptée aux métiers/marchés (Structure, outils et supports de gestion).
- améliorer la connaissance des marchés et des besoins à travers la réalisation de « Tests Produits/Utilisateurs » (inputs nécessaires pour la construction d'une offre adaptée).
- améliorer les compétences de l'encadrement commercial et de la force de vente au travers de « Coaching ».

Sur le plan du marketing stratégique à :

- orienter et focaliser les efforts marketing de l'entreprise au travers de Coaching, et la mise en place de plans marketing et de stratégies de commercialisation.
- accompagner les entreprises à la conception et à la mise en place de « Veilles » (Marketing et Technico-économiques) pour leur permettre « d'anticiper » l'évolution des marchés et de l'environnement.

Les Actions de MAN réalisées dans la rubrique qualité avaient comme objectifs :

Sur le plan de la norme ISO 9001 version 2000 à :

- Asseoir l'édifice organisationnel de l'entreprise.
- Promouvoir la qualité dans l'entreprise.
- Répondre aux appels d'offres.

Sur le plan du marquage CE et de l'ISO 22000 à :

- pénétrer de nouveaux marchés, notamment à l'export
- disposer d'un « avantage concurrentiel »

Sur le plan des GMP/BPF à :

- conformer les entreprises à la norme exigée par le secteur.

### 2-1-2-1 Répartition des actions de MAN par année

Malgré le retard accusé la première année, Les actions de MAN ont un rythme ambitieux. Le retard accusé est spécifique aux quelques problèmes liés à la gestion du programme, ce qui fait que le programme se prolonge une année et demi de plus. Le tableau suivant retrace l'évolution des actions dès le démarrage du programme jusqu'à sa fin.

**Tableau n°51 : Répartition des actions de MAN de l'EDPME par année.**

année	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Nombre d'action	1	44	171	194	251	235
%	0,1 %	4,9 %	19 %	22 %	28 %	26 %

Source : Commission Européenne, rapport final de l'Euro Développement PME, décembre 2007.

L'évolution des actions de MAN correspond à la mise en place des moyens et à l'amélioration du dispositif et des méthodologies d'approche :

- De fin 2003 à juillet 2004, installation progressive des antennes fait progresser considérablement les actions de MAN.
- En 2004-2005, fléchissement des actions de MAN dus essentiellement à la clôture du contrat-cadre, pourvoyeur d'expertise Court Terme (CT) et à l'obligation de passer par un contrat-cadre de la Commission, moins performant en attendant la sélection par le bénéficiaire d'un nouveau centre d'expertise CT sur appel d'offres
- La période 2005-2006 marque l'apogée du dispositif qui tourne à plein régime, avec le nouveau centre d'expertises CT.
- La décrue de 2007 est due au fait que les actions ont été engagées jusqu'au 31 juillet (7 mois au lieu de 12)

Après avoir vu l'évolution des actions de MAN, Nous voyons maintenant combien celles-ci ont coûtées et comment le budget s'est réparti.

### 2-1-3 Répartition de budget

Les **1373** actions (477diagnostics +896 actions de MAN) ont coûté un budget total de15039692 € reparti comme suit :



**Tableau n°52 : répartition de budget de l'EDPME alloué aux actions de MAN par type d'action.**

Catégorie	finance	diagnostic	Qualité	production	Marketing	management	total
Budget en €	98020	4639380	1672327	3892814	1710335	3026816	15039692
%	0,65 %	30,85 %	11,12 %	25,88 %	11,37 %	20,13 %	100%

Source : construit à partir des données du rapport final de l'Euro Développement PME, op cit.

De 62,9 M€ dédiés au programme EDPME, les entreprises algériennes n'ont bénéficié que 15 M€, ce qui donne moins d'un quart du budget total dépensé au profit de l'entreprise, et de ces 15 M€, 30 % sont consommés dans les diagnostics avant d'entrer dans un processus réel de MAN. En dehors des diagnostics les actions de production et de management ont bénéficié des parts les plus importantes en terme du budget, avec une négligence pour les actions de finances.

## **2-2 L'appui indirect de l'EDPME**

L'appui indirect de l'EDPME à la PME algérienne, consiste en: la facilitation de l'accès au financement pour les PME/PMI, l'information pour et sur la PME, et le développement de services d'appui à PME.

### **2-2-1 La facilitation de l'accès au financement pour les PME/PMI:**

La facilitation de l'accès au financement s'est concrétisée par 191 actions qui comprennent différents types de prestations spécifiques, et cela pour atteindre les trois objectifs suivants :

- Appui aux Sociétés de Financement Spécifiques (SFS) et banques.
- MAN comptable et financière des PME.
- Appui aux PME pour l'obtention de financement.

#### **2-2-1-1 Appui aux SFS et banques :**

20 actions d'Assistance technique et accompagnement ont été entreprises, qui se répartissent ainsi :

- 14 en faveur des SFS proprement dites.
- 03 en faveur de la Sonatrach.
- 03 en faveur de l'Ecole Supérieure de Banque (ESB) et d'Al Baraka Bank.

#### **2-2-1-2 MAN comptable et financière des PME**

Les objectifs recherchés par une MAN comptable et financière des PME sont les suivants :

- L'amélioration ou la mise en place de procédures de gestion comptable et financière,
- La tenue d'une comptabilité matière,
- L'amélioration du processus de calcul de coûts des matières premières et des produits finis.

Cela a donné lieu à un choix de diverses actions en direction même des entreprises dont:

- Audit et amélioration de la fonction comptable et financière de l'entreprise 16 actions.
- Mise en place de procédures de gestion financière 6 actions.
- Mise en place de comptabilité matière (analytique) 5 actions.

Ces différentes actions de MAN financière sont des apprentissages, de l'encadrement comptable et financier des PME concernées, une sensibilisation pour faire comprendre aux chefs d'entreprises, l'importance d'une tenue correcte et crédible de leur comptabilité.

### **2-2-1-3 Appui aux PME pour l'obtention de financement**

EDPME s'adresse pour cet objectif, à l'ensemble des acteurs concernés par le circuit de financement d'un Projet d'investissement et même par les besoins d'exploitation d'une PME, à savoir les Entreprises elles-mêmes, les banques, les organismes de garantie, les organismes professionnels et aussi les cabinets chargés d'élaborer les dossiers de financement, et en effet plusieurs prestations traduisent cette volonté d'aider les entreprises pour l'obtention d'un financement classées en trois catégories :

- Assistanes techniques aux organismes de garantie 07 actions.
- Elaboration d'ETEF (études technico-économiques et financières) 133 actions.
- Création d'un Système de cotation d'entreprises 04 actions.

#### **- Assistanes techniques aux organismes de garantie**

Des séminaires de formation/perfectionnement ont été programmés et réalisés sur le thème : « Etude technico-économique et financière d'un projet d'investissement », pour uniformiser l'approche d'identification, de collecte, d'analyse et d'interprétation des données nécessaires à la confection d'une étude technico-économique d'un projet d'investissement, sur la base du modèle de canevas d'EDPME conçu à cet effet. Ces formations étaient destinées aux chargés d'étude des banques, des organismes de garantie, des experts locaux d'appui financier d'EDPME et devaient leur permettre une harmonisation de leurs travaux d'étude de dossiers et d'approche du risque, en tenant compte à la fois de l'environnement économique et financier de l'entreprise concernée, mais aussi des critères d'analyse des référentiels internationaux.

Et comme contrepartie, des offres de garanties financières ont été formulées par l'organisme de garantie, ainsi que des crédits sont réellement mobilisés, il s'agit également de :

- 102 offres de garantie faites à des PME par le FGAR dont le montant total se monte à 3 815 634 057 DA au 30-11-2007.
- 16 crédits bancaires pour un montant total de 617 730 525 DA au 30 novembre 2007.

**- Elaboration d'ETEF (études technico-économiques et financières)**

133 Etudes technico-économiques et financières (ETEF) élaborées et classées suivant l'affectation de la nature de la demande de crédit qu'elles soutiennent.

- ETEF investissements 53.
- ETEF Exploitation 15.
- ETEF investissements + exploitation 63.
- ETEF investissements + exploitation + reprofilage de dettes bancaires 02.

**- Création d'un Système de cotation d'entreprises**

La création d'un système de cotation d'entreprises a comme objectif de mettre à la disposition des entreprises algériennes, un outil permettant de :

- valoriser l'image des entreprises auprès des banques et des tiers économiques de toute nature.
- pérenniser les efforts des PME pour continuer leur démarche d'amélioration de leurs activités, rentabilité et structure, entamée lors de leur entrée dans le programme d'EDPME.
- améliorer les délais d'instruction et de réponse des banques aux demandes de crédits des PME.
- obtenir des coûts financiers moindres dans les financements extérieurs.

Pour la mise en œuvre de ce système, EDPME a contacté les organismes de garantie, les organisations patronales et les entreprises de son propre portefeuille qui pouvaient jusqu'au 31 décembre 2007 bénéficier d'une cotation sans coût. Enfin pour sa pérennité, le Comité de pilotage a émis le vœu que le MPMEA, bénéficiaire du système, crée une cellule de portage pendant un temps donné, d'environ à peine un an, afin que soit recherchée la composition de la structure idéale pour son expansion et la création d'une agence de cotation nationale.

**2-2-2 Information pour et sur la PME**

L'information économique pouvant appuyer la PME/PMI à avoir plus de visibilité, donc à mieux se positionner voire commencé à apprécier sa compétitivité. Dans ce sens L'EDPME a réalisé 5 analyses sur les filières : Electricité, Electronique et Electroménager, Boissons, Conservation de la tomate, Produits rouges, industrie pharmaceutique. Quand aux études sectorielles l'EDPME a produit un recueil de 12 fiches touchant les sous secteurs suivants : industrie laitière et des corps gras, transformation des céréales, industrie des boissons et des jus de fruits, industrie du caoutchouc et des plastiques, industrie métallurgie et travaux des métaux, industrie du textile et de l'habillement, fabrications de produits en céramique, fabrication de briques en terre cuite, industrie pharmaceutique, fabrication du savon, du parfum et de produits d'entretiens, industrie du papier et du carton, industrie de l'édition et de l'impression. Comme l'EDPME a initié et développé le baromètre des chefs d'entreprise, qui a été installé au niveau du

Forum des Chefs d'Entreprises (FCE). Ainsi EDPME a initié le MPMEA à la pratique de l'analyse conjoncturelle (proposition d'un tableau de bord pour évaluer les performances des PME). L'EDPME a proposé aussi l'architecture globale de l'intranet du MPMEA avec les passerelles à installer pour aboutir à un système d'information sur les PME algériennes. EDPME a installé le site web du CNCPME (*contenant/contenu*), et a aussi diffusé du contenu pour les PME au travers d'événements techniques (*mise à niveau, parcours, expériences, approches et perspectives, la normalisation, le secteur de l'artisanat, l'accord d'association Algérie-UE...*). EDPME a enfin produit une base de données « mise à niveau », transférée à l'ANDPME. EDPME a initié les directions des PME et d'artisanat à l'information économique (*concept, dispositif, sources, recherche/traitement/analyse, diffusion, acteurs, outils*). Des actions similaires, sur « la veille » ont ciblés d'autres organismes intermédiaires (chambres de commerce et d'industries, bourse de sous-traitance et de partenariat (BSTP)).

**Tableau n° 53: répartition des actions d'information sur et pour la PME de l'EDPME.**

Analyses de filières et études sectorielles	28	39,44 %
Analyses de conjoncture	8	11,27 %
Système d'information (Etudes & Diffusion)	27	38,02%
Formations Information Economique	8	11,27 %
total	71	100%

Source : Commission Européenne, rapport final de l'Euro Développement PME, décembre 2007.

Les actions entamées par l'EDPME, pour l'information sur et pour la PME, ont consommées un budget de 1 533 433 €.

### **2-2-3 développement de services d'appui à la PME/PMI**

116 actions ont été lancées par l'EDPME, pour le développement des services d'appui à la PME/PMI, dont 28 actions consacrées au diagnostic des AP, chambre de commerce et d'industrie, et bourse de sous-traitance, 11actions pour la MAN de centre technique, 13 actions au profit des études et stratégies, 30 actions pour les services d'appui initiés par l'EDPME, et 34 actions pour la formation et développement des services d'appui à la PME/PMI. Ces 116 actions ont consommé un budget de 1 363 484 €.

**Tableau n° 54: répartition des actions de développement de services d'appui à la PME/PMI de l'EDPME.**

Diagnostics AP/OP/CCI/BSTP	28	24,14 %
Mise à Niveau Centre Technique	11	9,49 %
Etudes et Stratégies	13	11,20 %
Services d'appui initiés	30	25,86 %
Formations Développement Services d'appui à la PME/PMI	34	29,31 %
total	116	100 %

Source : Commission Européenne, rapport final de l'Euro Développement PME, décembre 2007.

## **Section 2 : Bilan du programme MIR et MAN**

Les informations diffusées sur les deux PMN, à savoir MIR et MAN sont très sommaires, et handicapent toute tentative d'une analyse exhaustive des réalisations des deux PMN. Cependant certaines conclusions peuvent être tirées.

### **1- Bilan du programme MIR**

Les données diffusées sur le programme MIR sont très sommaires, qui handicapent toute tentative d'une analyse exhaustive des réalisations de ce programme.

#### **1-1 les adhésions au programme MIR**

Le bilan du programme du MIR semble très maigre, seulement 406 entreprises ont postulées l'adhésion au programme durant la période allant de 2002 jusqu'en décembre 2006, étant donné que le programme espère mettre à niveau 1000 entreprises industrielles publiques et privées. Ce faible taux d'adhésion peut être expliqué par la non vulgarisation du programme ou encore l'hésitation des chefs d'entreprises de ce programme. De 406 entreprise postulées seulement 290 retenues et 111 sont rejetées ce qui veut dire un taux de rejet de plus de 27 %, et cela pour des causes de déstructuration de ces entreprises ou de non appartenance au secteur industriel, qui implique la nécessité de la restructuration de nos entreprises avant leur MAN, et l'explication d'avantage des conditions d'éligibilité au programme, avec une vulgarisation plus vaste du programme, de ses objectifs et du comment bénéficier de ses aides. Selon une enquête menée par le professeur KHARBACHI<sup>43</sup>, Les chefs d'entreprises privées interrogés voient dans l'opération de MAN une opportunité de bénéficier de l'aide de l'Etat pour réaliser des extensions

<sup>43</sup> KHARBACHI, Hamid et BOUKRIF, Moussa, communication, « La mise à niveau des entreprises algériennes : une représentation ambivalente »,

et acquérir de nouveaux équipements, d'autres l'assimilent comme une simple opération de certification ISO, ce qui traduit bien la non compréhension du chef d'entreprise du vrai sens de cette opération de MAN.

**Tableau n°55 : Bilan de du programme du MIR, phase diagnostic (2002- décembre 2006):**

Demandes des entreprises	Total	publique	privé	observation
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

Pour sa phase MAN le programme du MIR a reçue 143 dossiers, dont 89 entreprises publiques et 54 privées. De 143 entreprises soumises 137 de ces entreprises ont été retenues pour bénéficier des aides de l'Etat, dont 117 (72 publiques et 45 privées) 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. Et de 117 entreprises entrées dans le processus réel de MAN, seulement 17 d'entre elles ont achevé leurs plans de MAN et sont donc déclarées "mises à niveau", alors que les 100 restantes sont en voie de l'être. Avec les 17 entreprises dites "mises à niveau", le programme du MIR n'a réalisé que 1,7 % de son objectif qui constituait la MAN de 1000 entreprises.

**Tableau n°56 : Bilan du programme du MIR Phase MAN (décembre 2006):**

Situation des dossiers	Total	Entreprises Publiques	Entreprises Privées	Observations
Soumis	143	89	54	137retenus pour l'aide du Fonds, dont 117 entreprises retenues Bénéficiaires 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.
Traités	141	88	53	
Entreprises Bénéficiaires	137	85	52	

Source : Ministère de l'Industrie et de la Restructuration

## 1-2 Répartition des entreprises bénéficiaires des aides du MIR par branches d'activités

La répartition des entreprises bénéficiant des aides de l'Etat dans le cadre du programme du MIR par branche d'activité, représente presque la même répartition de l'ensemble des entreprises industrielles, ce signifie l'absence d'une stratégie de ciblage des branches d'activité et une priorité pour les branches les plus touchées ou seront touchées par la concurrence.

**Tableau n° 57 : Répartition des entreprises bénéficiaires des aides du MIR par branches d'activités, décembre 2006:**

Branche d'activité	DCP	DIA	DIM	DMC	ISMMEE	MINES	SERVICES	total
Nbre d'entreprises	22	35	6	14	31	1	8	117
pourcentage	18,8 %	29,91%	5,13 %	11,97%	26,50 %	0,85 %	6,84 %	100%

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

## 1-3 Ventilation des aides du MIR

Le montant des aides éligible pour les 117 entreprises retenues pour la MAN est de 15745 MDA, par contre le montant débloqué n'est que de 2666 MDA représentant ainsi 16,93% du montant éligible, ce qui signifie une grande lourdeur lors du déblocage des primes, le fait qui décourage un nombre important d'entreprises de solliciter l'aide de l'Etat et d'aller chercher d'autres voies pour financer leurs besoins en terme de restructuration et de MAN. Les aides débloqués pour l'immatériel représente 51,72% du total des aides débloqués et constituent essentiellement des primes pour financer les études de diagnostics, ce qui veut dire, des miettes arrivent à l'entreprise en tant que vrais financement pour acquérir du matériel, étant donné que ce dernier n'est financé qu'à hauteur de 15%, le fait peut être qui rend les entreprises expriment une certaine aversion de ce programme de MAN. L'aide moyenne par entreprise est de 22,78 MD, elle est de 35,38 MD par entreprise pour la branche ISMMEE, et de 12,78 MD pour les Matériaux de construction et bois, une différence dans le montant des primes par branche est spectaculaire, ce qui signifie soit le dynamisme de certaines branches que d'autres ou bien un financement favorisé par l'Etat de ces branches.

**Tableau n°58 : Ventilation des aides du MIR par rubrique et par branche, décembre 2006:**

Branche	Montant des investissements de MAN éligibles	Aides en MDA	immatériel	matériel
DCP	1 864	405	141	264
DIA	4 748	672	403	269
DIM	479	92	45	47
DMC	568	179	45	134
ISMMEE	6678	1 097	644	453
MINES	42	21	2	19
SERVICES	1366	200	100	100
total	15 745	2 666	1 380	1 286

Source : Ministère de l'Industrie et de la Restructuration.

## 2-Bilan du programme MAN

Le programme MAN est très récent, sa mise en œuvre date de février 2007, c'est le premier programme de MAN national.

### 2-1 Les adhésions au programme MAN

Jusqu' au 30 septembre 2008, 375 Demandes d'adhésion ont été enregistrées, dont 305 demandes ont été acceptées. Ces bénéficiaires sont repartis comme suit:

#### 2-1-1 Répartition des adhésions par classes d'effectifs

Rappelons que le programme MAN prend en charge même les entreprises dont l'effectif est inférieur à 20 salariés, l'adhésion de ses dernières représentent 55% des adhésions au programme, ce taux est faible si nous le comparons à la structure de la population des PME d'où la TPE présente plus de 95%.

**Tableau n°59: répartition des PME adhérees au PMN par classe d'effectif:**

	nombre	%
PME	137	45 %
TME	168	55 %
total	305	100%

Source : MPMEA, ANDPME, bilan des actions du programme national de mise à niveau, septembre 2008.



### 2-1-2 Répartition des adhésions par secteur d'activité

Le programme MAN s'étend à d'autres secteurs que l'industrie et les services liés à l'industrie, et connaît la dominance au premier rang de la branche construction à hauteur de 35% suivie de l'industrie agroalimentaire de 21%. (Voir le tableau ci-après). Le programme doit aider plus les activités qui sont ou seront en concurrence directe avec l'étranger.

**Tableau n°60 : répartition des PME adhérees au PMN par secteur d'activité :**

Sécteur d'activité	NA	%
Construction	108	35%
Industrie alimentaire	65	21%
Industrie chimique	15	5%
Fabrication d'autres produits minirau x non métallique	14	5%
Industrie de caoutchouc et des plastiques	10	3%
Santé et action sociale	10	3%
Services auxiliaires des transports	8	3%
Industrie du papier et du carton	6	2%
Edition impréssion reproduction	6	2%
Fabrication de meubles; industries diverses	6	2%
Hotel et restaurants	6	2%
Fabrication des machines et équipements	6	2%
Travail des métaux	5	2%
Industries textiles	4	1%
Services fournis principalement aux entreprises	4	1%
Métallurgique	3	1%
Fabrication de machines de bureau et matériel informatique	3	1%
Commerce du gros et intermédiaires de commerces	3	1%
Transport terrestre	3	1%
Pêche et aquaculture	3	1%
Fabrication d'instruments médicaux, de précision, d'optique et d'horlogerie	2	1%
Production et distribution d'électricité de gaz et de la chaleur	2	1%
Commerce de détail et réparation d'articles domestiques	2	1%
Poste et télécommunication	2	1%
Fabrication de machines et appareil électriques	2	1%
Industrie du tabac	1	0%
Industrie de l'habillement et des fourrures	1	0%
Travail du bois et fabrication d'articles en bois	1	0%
Fabrication d'équipement de radio, télévision et communication	1	0%
Activités immobilières	1	0%
Activités informatiques	1	0%
Assainissement voiries et gestion des déchets	1	0%
total	305	100%

Source: bilan des actions du programme national de mise à niveau, op. cit.

## 2-2 Appui du programme MAN aux PME

L'appui du programme MAN consiste en un ensemble d'actions de MAN et de formation.

### 2-2-1 Répartition des actions de MAN par type d'action

La répartition de l'action de MAN fait apparaître que 73% de ces actions sont des diagnostics ou prédiagnostics ce qui est très normal puisque le programme est jeune, et à sa phase encor de démarrage, mais hors ces actions de diagnostic, le programme se concentre largement sur le financement, qui s'avère le problème épineux de l'entreprise algérienne et de l'économie en sa totalité.

**Tableau n°61 : Répartition des actions de MAN de PAMN par type d'action.**

Type d'action	Nombre d'action	%
Prédiagnostic et diagnostic	135	73%
Management	9	5%
Production	3	2%
Qualité	6	3%
Finance	33	18%
total	186	100%

Source: bilan des actions du programme national de mise à niveau, op. cit.

### 2-2-2 Répartition des actions de formation par thème:

Le programme MAN a mené après 2 ans de son lancement 16 actions de formation comprenant les thèmes suivants :

**Tableau n°62 : Répartition des actions de formation du PAMN par type de formation :**

Thème	Gestion de projet BTPH	Techniques d'accueil (établissement touristiques)	Techniques de vente	Bonnes pratiques d'hygiène dans l'agroalimentaire	Formation à ETEF
Nombre d'action	7	2	3	2	2

Source: bilan des actions du programme national de mise à niveau, op. cit.

Le programme MAN a dévolu un grand intérêt pour le secteur BTPH.

## Conclusion

La MAN des entreprises en Algérie s'avère accuser un retard considérable, jusqu' en février 2009<sup>44</sup>, seulement 608 entreprises ont conduit à terme un PMN (158 pour le programme MIR, et 450 pour le programme EDPME). Le taux d'adhésion des entreprises aux deux PMN à savoir

<sup>44</sup> HARBI, Ali (2009). Stratégie industrielle, à quand la sortie du marasme?, MIPI, Alger, février.

MIR et EDPME reste très mitigé et loin de l'objectif escompté, avec un taux d'abandon très élevé après l'adhésion, ceci témoigne de la faiblesse des incitations actuelles à la MAN. Les causes de la faible adhésion, peuvent être imputées en premier lieu aux pouvoirs publics qui n'ont pas pu mettre en évidence l'intérêt de la MAN, pour attirer un grand nombre d'entreprises. Une autre cause de la faible adhésion est la déstructuration financière d'un grand nombre d'entreprises publiques et privées, qui les rend inéligible au programme, ce qui indique le besoin de nos entreprises d'une restructuration de leur fonds avant leurs MAN. Ainsi, le sentiment d'un grand nombre de chefs d'entreprises, que le problème ne se situe pas dans la MAN interne de l'entreprise, mais celle de l'environnement économique de cette dernière (pression fiscale, banques, douanes, foncier, logistique, centres d'appui) en priorité, et là il faut reconnaître qu'aucun programme n'a pris dans sa globalité la problématique de l'environnement économique, de l'entreprise Algérienne. En outre, la non réussite d'un bon nombre d'entreprises dans leur processus de MAN, et l'abandon du PMN, a donné une mauvaise image au programme, décourageant ainsi toute tentative d'adhésion.

L'abandon des entreprises est causé par, les lourdeurs administratives, la faiblesse de la prime financière, ainsi que la plupart des chefs d'entreprises voient mal l'utilité des intangibles (formation, organisation) et préféreraient de loin disposer de crédits d'équipements.

Les lourdeurs administratives s'expliquent par la multiplication des intervenants dans le processus de MAN, ainsi la complication des procédures de déblocage des primes.

Et la faible prime exprime la modestie des fonds engagés par l'Etat Algérien et qui s'est contenté des faibles fonds étrangers.

Le programme MAN lancé par le MPMEA, s'avère mieux inciter les entreprises à s'adhérer au programme, ce programme a réalisé une adhésion annuelle moyenne de 237,34 entreprises /an, contre 114,16 pour l'EDPME, et 67,66 pour MIR. La prise en charge totale du coût du diagnostic à la limite de 0,6 MDA, et le financement à 100 % des investissements immatériels, ainsi que la mise en place de l'ANDPME comme organisme de pilotage, semble la cause qui a donné un nouveau souffle pour le rythme des adhésions.

***CHAPITRE VI***  
***IMPACTS ET PERSPECTIVES DE LA***  
***MISE A NIVEAU EN ALGERIE***

## Chapitre VI : Impacts et perspectives de la mise à niveau en Algérie

### Introduction:

Le PMN doit être soumis à des évaluations permanentes, afin de mesurer ses résultats en terme de réalisations et d'impacts, pour envisager les enseignements utiles pour les améliorations possibles. En Algérie et malheureusement, les études d'impacts sont très peu, et peu rigoureuses.

Cependant, les pouvoirs publics s'avèrent très conscient de tous les manques qui frappent le processus de MAN en Algérie, et préparent un projet d'une politique nouvelle de MAN, dont le positionnement de l'Etat change, plus que régulateur, l'Etat devient un acteur actif dans l'initiation, la mise en œuvre et le financement d'un dispositif devant amener le tissu des entreprises à réaliser les objectifs d'une politique qu'il a prédéfinie avec les partenaires économiques.

### Section1: Impact de la MAN en Algérie

Nous tentons ici de citer quelques études d'impact du PAMN, et quelques acquis de ce dernier.

#### 1- Impact de MAN sur les entreprises

Les études d'impact que nous citons ici sont, l'étude du MIR, de l'EDPME, et celle menée par ALI BELOUARD Nabil.

Pour l'enquête du MIR<sup>45</sup> menée sur 32 entreprises rentrées dans le programme, et pour un objectif de renseignement sur les premiers résultats constatés par les entreprises, cette enquête affiche au 31 décembre 2006, la situation suivante:

- des changements introduits au niveau de l'organisation;
- une amélioration de la productivité;
- une amélioration de la qualité des produits;
- une augmentation du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée.

Pour l'enquête de l'EDPME<sup>46</sup> réalisée au deuxième trimestre 2006. L'analyse des questionnaires reçus (63% de la totalité des envois, s'élevant à 70% pour les entreprises impliquées dans le programme) a permis de tirer les conclusions suivantes :

---

<sup>45</sup> MIPI

<sup>46</sup> MPMEA, rapport final de l'Euro Développement PME, décembre 2007.

- L'impact des actions est globalement satisfaisant sur l'évolution de l'entreprise,
- Cet impact positif se matérialise essentiellement dans l'évolution managériale, l'organisation de l'entreprise et son encadrement, l'implication du personnel.
- Pour beaucoup de chefs d'entreprises les actions de MAN ne sont pas encore perçues comme la déclinaison d'une démarche globale de qualité ; laquelle vise à améliorer l'ensemble des processus — et leurs interactions — qui font la VA de l'entreprise,
- Pour beaucoup de chefs d'entreprises la compétitivité (ou la position concurrentielle) de l'entreprise reste difficile à corrélérer avec les bénéfices de la MAN,
- Les deux attentes majeures formulées par toutes les entreprises concernent les délais et le financement,
- Certaines entreprises considèrent que le PMN proposé par EDPME ne satisfait pas leurs principales attentes.

Et selon une étude menée par AZOUAOU Lamia et ALI BELOUARD Nabil<sup>47</sup>, pour évaluer l'impact de la MAN sur la compétitivité des entreprises, sur un échantillon de 100 d'entreprises, dont 50 ont entamées le processus de MAN, et 50 n'ont pas entrées dans le PMN comme échantillon témoin, et cela pour une seule observation celle de 2005, et prenant comme indicateurs de compétitivité, la rentabilité des fonds propres, la productivité, la productivité de la valeur, productivité des ventes, les ventes, l'investissement, et le taux d'endettement . Cette enquête suggère que la MAN n'a pas vraiment eu un impact significatif sur la compétitivité représentée par les six indicateurs susmentionnés, sauf pour l'endettement et une légère différence pour l'investissement.

En absence d'une étude d'impact rigoureuse, les entreprises déclarées "mises à niveau", ne peuvent avoir en aucun cas un effet d'entraînement sur l'ensemble des entreprises de l'économie ou celle du secteur productif, vu leur nombre négligeable.

En effet la MAN n'a pas eu d'impact positif sur la compétitivité de l'ensemble des entreprises de l'économie, et cette dernière reste dépendante des hydrocarbures, le secteur productif algérien ne révèle aucun avantage comparatif et les exportation Hors Hydrocarbures sont issues essentiellement de la pétrochimie liée aux hydrocarbures et autres matières premières, qui ne comportent dans la plupart des cas aucune VA et aucune technologie.

---

<sup>47</sup> AZOUAOU Lamia, ALI BELOUARD Nabil, la politique de mise à niveau des PME Algériennes : en lise ment ou nouveau départ ?, VIème colloque international 21-23 juin 2010, Hammamet (Tunisie)

**Tableau n°63: Principaux produits hors hydrocarbures exportés par l'Algérie en a 2007 (Valeurs en millions de Dollars US)**

Désignation	Huiles et autres produits provenant de la distillation des goudrons.	Ammoniacs anhydres	Produit laminé plat en fer	Déchets et débris de cuivre	Zinc sous forme brute
Valeur	326	182	113	77	65
%	24,83 %	13,85 %	8,60 %	5,85 %	4,97 %
Désignation	Alcools acycliques	Hydrogènes (argon)	Pneumatiques neufs en caoutchouc	Sous total	TOTAL
Valeur	37	30	23	853	1 312
%	2,85 %	2,29 %	1,76 %	65 %	100 %

Source: CNIS – Direction Générale des Douanes

L'entreprise Algérienne s'avère n'a pas développé la qualité de ses produits, pour qu'ils soient compétitifs, les produits Algériens souffrent de la non-conformité au standards internationaux comme souffrent d'une faible innovation.

Les entreprises certifiées n'ont pas dépassés jusqu'en septembre 2005<sup>48</sup>, 172 entreprises certifiées ISO 9000, et 7 entreprises certifiées ISO 14000, et le nombre de brevets d'innovation, déposés auprès de l'INAPI est très peu, dont la plupart sont d'origine étrangère, ou bien concernent les grandes entreprises nationales et très rarement les PME. Le peu d'engouement à la certification est dû selon le MIPI,<sup>49</sup> au fait que les pouvoirs publics n'ont pas relevé le niveau des exigences normatives et des barrières techniques sur le marché algérien depuis plusieurs années, rendant quasiment inutile l'exigence d'adoption d'une démarche qualité dans l'entreprise. A titre d'exemple, l'exigence de la mise en place des standards HACCP dans les industries agro-alimentaires, généralisée dans le monde, qui est le principal obstacle à la pénétration de nos produits dans bon nombre de marchés, n'est toujours pas mise en œuvre en Algérie. Effet inverse, cette absence de réglementation, ouvre la porte à la pénétration de bon nombre de produits bas de gamme, sur le marché intérieur.

<sup>48</sup> Ministère de l'industrie, Direction Générale de la Régulation et de Normalisation (2005). *annuaire des entreprises certifiées ISO 9000/14000 et laboratoires accrédités*.

<sup>49</sup> HARBI, Ali (2009). *Stratégie industrielle, à quand la sortie du maras me*

Et pour la faible innovation de la PME algérienne, une enquête de terrain effectuée par HAUDEVILLE Bernard et YOUNES BOUACIDA Rédha<sup>50</sup>, cette enquête trouve comme causes:

- La non existence d'une « culture d'innovation » dans les entreprises de petite dimension.
- La concentration des PME algériennes dans des secteurs d'activités à faible valeur ajoutée.
- La focalisation sur les biens de consommation destinés au marché locale.
- la faible concurrence étrangère.
- Faible niveau de formation des chefs d'entreprises.
- Manque de compétences techniques pour conduire des projets d'innovation (Chercheurs, ingénieurs, techniciens, etc.).
- Manque de financement des projets d'innovation.

Pour remédier à cette faiblesse dans l'innovation, une formation large des chefs d'entreprises s'avère urgente, il semble que ces derniers n'ont pas les compétences requises pour initier un projet d'innovation. Ainsi les compétences technologiques sont nécessaires aussi pour les entreprises afin qu'elles puissent entretenir des relations avec les organismes de recherche et les réseaux pour absorber les nouveaux savoirs. Enfin le développement des organismes d'accompagnement technique et financier des PME (pépinières d'entreprises, centres de facilitation, incubateurs...), afin d'accompagner les promoteurs des projets innovants.

L'Etat algérien s'avère conscient de l'importance de l'innovation, et son absence chez l'entreprise Algérienne, à cet effet une politique nationale d'innovation est élaborée, qui consiste à faire la jonction synergique de deux politiques publiques; celle de la recherche scientifique nationale, et celle de l'innovation, notamment en direction des PME. Ainsi le lancement dernièrement par le MPMEA, du concours de la qualité, réaffirme une deuxième fois la volonté de l'Etat de l'adoption d'une démarche qualité.

## **2-Les acquis du PAMN**

Toutefois, le résultat positif du PAMN, est l'acquisition d'une expertise nationale de MAN, ainsi qu'un certain nombre d'informations et de moyens qui serviront de base pour assurer une continuité et aller plus loin dans le processus de MAN, en effet certains acquis méritent d'être cités résumés dans les point suivants:

- Renforcement des capacités des laboratoires et leur accréditation.

---

<sup>50</sup> HAUDEVILLE, Bernard et YOUNES BOUACIDA, Rédha, Les relations entre activités technologiques, innovation et croissance dans les PME algériennes.



- Création du Centre agro-alimentaire.
- La création du système de gestion électronique d'information au sein de l'ANDI, et son élargissement à 11 guichets décentralisés.
- Soutien du réseau des Bourses de Sous-traitance et de Partenariat (BSTP).
- La mise en place d'ALGERAC comme organisme national d'accréditation.
- Le renforcement et la création des centres techniques.
- La formation des auditeurs environnementaux.
- Un réseau national de contact commercial, comprenant 5 antennes qui couvrent l'ensemble du territoire national.
- Un portefeuille des entreprises qui ont bénéficié des actions de MAN.
- Des outils méthodologiques de gestion, de monitoring, de contrôle et des bases de données.
- La mise en place d'un système cotation d'entreprises
- La mise en place d'instruments financiers (FGAR, FPCI), fonds de la MAN).
- Mise en place de l'agence nationale de développement de la PME (ANDPME).
- La contribution au lancement et au déploiement du programme national de qualité,

L'Algérie doit préserver tous ces acquis et travailler davantage, pour arriver à une MAN réelle du son tissu industriel, qui va prendre le relais des hydrocarbures, en effet une politique globale de MAN de l'économie est très nécessaire, dans un contexte d'ouverture et une concurrence acharnée.

## **Section2: Perspectives de la mise à niveau en Algérie<sup>51</sup>**

L'Etat algérien reconnaît toutes les faiblesses qui a connu le processus de la MAN le long de sa mise en oeuvre, et prépare une nouvelle politique, dont espère donner un nouveau souffle à ce dernier.

### **1- Le cadre doctrinal de la nouvelle politique de MAN**

La MAN, en tant que dimension essentielle dans la stratégie de croissance, se fonde sur une approche qui retient le rôle puissant de l'Etat, comme un acteur actif, qui influence sur le rythme des transformations économiques, et cela à travers la mise en œuvre et le financement d'un dispositif devant amener le tissu des entreprises à réaliser les objectifs d'une politique prédéfinie

---

<sup>51</sup> MIPI, projet de stratégie et politiques de mise à niveau de l'entreprise Algérienne, synthèse, octobre 2008.

avec les partenaires économiques nationaux. C'est sur cette doctrine que se fonde la nouvelle politique de MAN, dont l'objectif global est la relance de l'appareil de production.

La MAN sera alors formulée dans un cadre qui associe le gouvernement, les entreprises ainsi que les associations syndicales et professionnelles, et une éventuelle assistance étrangère pour la mise en œuvre de la politique dans le cadre que lui propose le gouvernement. Et contenant un ensemble large de stratégies visant la relance de l'appareil de production et l'accroissement de la productivité.

La MAN doit être porteuse d'une croissance accélérée en renforçant la productivité globale des facteurs, tout en assurant un développement durable. La MAN doit être synonyme d'une réforme structurelle, de fonctionnement de l'économie nationale. La MAN doit contribuer à la mise en œuvre d'une stratégie de croissance qui vise des objectifs de moyen et long terme, s'appuyant sur une parfaite connaissance des filières de production, de leurs capacités industrielles d'entraînement, des avantages liés à leur promotion et des efforts attendus de leur développement. La nouvelle stratégie propose une unification dans un cadre stratégique de référence fixant des objectifs clairs. La MAN ne doit pas être un schéma transposé des expériences étrangères, mais une politique nationale pensée et adaptée au contexte du pays, dans son cadre historique bien précis et, en rapport avec les perspectives retracées. La MAN doit intégrer l'environnement de l'entreprise au sens large, la formation professionnelle, les possibilités de financement, les conditions d'accès aux marchés locaux et internationaux sont autant d'éléments dont dépendent la croissance et le développement de l'entreprise. La MAN ne doit pas rester concentrée sur le niveau microéconomique, mais être une approche intégrée, intégrant le niveau macro et méso économique et créer des synergies entre les trois niveaux.

## **2-Les programmes opérationnels dans la nouvelle politique de MAN**

L'entreprise en tant qu'un ensemble complexe de fonctions interdépendantes qui implique, la production, les achats et les ventes, l'information, les ressources humaines, les finances ... la réussite de l'entreprise est gage de la réussite de ses fonctions. Le programme sera confectionné en des programmes opérationnels, où chaque programme traite un problème spécifique qui contraint le développement et, la compétitivité de l'entreprise, ces programmes sont expliqués ci-après.

### **2-1 programme de MAN des capacités de gestion et d'organisation**

L'objectif de ce programme est l'apprentissage d'une culture d'entreprise, fondée sur la compétitivité. il sera d'abord nécessaire de transformer les comportements et les mentalités des gestionnaires en particulier, et de les sensibiliser des techniques modernes de management. Le programme servira aussi, comme appui à l'entreprise pour adopter une organisation assurant une intégration des fonctions et, une bonne circulation de l'information.

### **2-2 programme de MAN des capacités de maîtrise de la connaissance et de l'innovation**

L'innovation et l'appropriation technologique, sont devenues un facteur critique de la compétitivité de l'entreprise, or, la plupart de nos entreprises, toute taille confondue, souffrent d'une insuffisance de leur système d'information et d'une quasi-insuffisance d'activités de RetD, d'où, le développement des capacités d'absorption des technologies est devenu plus qu'une nécessité pour l'entreprise, dans un contexte de concurrence qui s'intensifie de jour le jour. La politique de développement des capacités d'innovation requiert également la mise en place d'un cadre institutionnel structuré. le programme doit s'inscrire dans une perspective large qui appelle des interventions au niveau de l'entreprise, mais aussi au niveau de l'environnement de l'entreprise. Les politiques publiques qui seront développées dans ce cadre, visant la formation et le développement de ressources humaines expertes, les facilitations de transferts technologiques, et de la RetD à travers:

#### **- Des actions au niveau de l'entreprise**

Elles consistent notamment en des mesures suivantes:

- Soutien à l'acquisition de technologies nouvelles susceptibles d'améliorer la productivité.
- Intégration dans l'entreprise des technologies de l'information et de la communication (TIC).
- Développement des services d'information et d'intelligence économique.
- Appui à la création de laboratoires RetD et soutien à l'acquisition de brevets.
- Subvention et réduction des taxes sur les équipements, matériel, logiciel et documentation, lorsque leur usage est destiné à l'acquisition et la maîtrise technologique.
- Incitation au partenariat entreprise-université et centres de recherche nationaux et étrangers.
- Mise en place d'un dispositif particulier pour soutenir le développement et la commercialisation des prototypes.
- Aide à la prise de risque et au lancement d'activités nouvelles de haute technologie.

### **- Des actions au niveau de l'environnement**

Ces actions concernent en particulier, le développement de l'innovation, et de l'économie de la connaissance, qui passe par la facilitation et la mise en place de réseaux d'interactions entre les entreprises, les institutions de formation, les laboratoires de recherche et les pouvoirs publics. Dans ce cadre, des zones intégrées de développement industriel, seront mises en place dans le cadre de schéma de déploiement spatial de l'industrie. Des Centres Techniques Industriels (CTI) sectoriels, dotés de programmes de transfert de technologie, seront créés au sein de ces zones.

### **-Des actions au niveau national**

L'Etat prend en charge d'une partie les dépenses de RetD, sous formes de subventions et d'avances remboursables, ainsi qu'à offrir un environnement favorable au développement de l'innovation et de la maîtrise technologique. Plus spécifiquement le programme prévoit des actions, au niveau du cadre réglementaire et financier, de l'appui aux infrastructures scientifique et technologiques, des institutions et des marchés.

## **2-3 Programme de développement des systèmes d'information et des TIC**

Les mutations que connaît l'environnement international, obligent l'entreprise de disposer d'informations fiables, pour prendre les décisions appropriées dans les meilleurs délais. L'information collectée doit être valorisée et utilisée dans un processus décisionnel, qui amène l'entreprise à une intelligence d'affaire. L'information valorisée est donc un facteur déterminant de compétitivité, et appelle la mise en oeuvre d'une politique publique active, destinée à mettre en place des dispositifs de veille et d'alerte. Le programme prévoit plusieurs actions au niveau de l'entreprise, de l'environnement, et au niveau national:

### **- Au niveau de l'entreprise**

Les actions prévues dans le programme au niveau de l'entreprise sont les suivantes:

- La normalisation de l'information,
- La formation des managers à la prise de décision;
- La constitution de banques de données;
- La constitution de centre de documentation;
- L'appel à l'expertise et à l'acquisition d'instruments et logiciels de prises de décision.

Le programme fournira une aide pour les grandes entreprises, pour se doter d'une unité spécifiquement destinée à la veille technologique et, l'observation permanente des marchés. Pour les petites entreprises cette fonction sera organisée au niveau sectoriel au sein des centres techniques industriels.

**- Au niveau de l'environnement et au niveau national**

Le MIPI lancera un recensement, et une mise à jour, de l'ensemble des études existantes, et réalisera les études nécessaires, afin d'établir une carte sectorielle, identifiant de façon précise les besoins et les potentialités de chaque secteur économique, et permettra de cibler l'appui de l'Etat. Par ailleurs, au niveau institutionnel, chaque département ministériel concerné, créera une unité d'intelligence économique ou de veille technologique.

Les investissements en TIC devraient être de l'ordre de 4 milliards de dollars, par an, or nous sommes situés aujourd'hui à un niveau 5 fois inférieur.

Pour l'intégration des TIC dans l'entreprise, le programme prévoit un appui au renforcement de l'utilisation des TIC dans l'entreprise, par la création d'un observatoire des TIC, ainsi que la concrétisation du CETIC comme point focal dans la conduite de la politique nationale d'intégration des TIC.

**2-4 programme de MAN de la qualité**

Le management par la qualité, constitue un puissant levier pour améliorer la position de l'entreprise, sur le marché local et international. Or l'un des obstacles majeurs à l'exportation des produits nationaux est la conformité en terme qualité et réglementations techniques, il est donc nécessaire de développer un programme national de MAN de la qualité. Le programme interviendra au niveau de l'entreprise ainsi qu'à son environnement à travers les actions suivantes:

**- Au niveau de l'entreprise**

Le programme appuiera la qualité de système de management de l'entreprise, aidera l'entreprise à certifier ses produits, et l'incitera à mettre en place des équipements de laboratoires d'analyse et d'essai. Une unité de programmation (task force) sera mise en place et servira d'interface entre les institutions en charge de la qualité et les entreprises.

**- Au niveau de l'environnement et au niveau national**

Le programme requiert une MAN des infrastructures et des institutions liées à la qualité. L'accréditation sur une large échelle, notamment des Organismes d'Evaluation de la Conformité (OEC) et la reconnaissance internationale d'ALGERAC. Pour la métrologie légale trois projets sont au stade de l'appel d'offre: la réalisation d'un laboratoire à SIDI Abdallah qui abritera les étalons primaires, d'un laboratoire régional à Constantine, destiné à abriter les étalons secondaires, et d'un laboratoire à Ouargla pour abriter les appareils de mesures et de comptage des hydrocarbures. le programme préconise l'appui à la réalisation par l'ONML, du projet

"laboratoires nationaux" et acquisition par l'ONML d'étalons et moyens de vérification, l'appui à la mise en place, par le ministère de commerce, du laboratoire national de contrôle de la conformité, l'appui à l'accréditation des organismes d'évaluation de la conformité existants (laboratoires, organismes de certification et organismes d'inspection), le soutien à l'achèvement de la réalisation du projet de la "maison de la qualité" regroupant dans un même lieu les différentes structures (ALGERAC, IANOR, ONML et INAPI).

### **2-5 programme d'appui aux investissements matériels de productivité**

Une grande partie de nos entreprises sont confrontés au problème d'obsolescence des équipements, qui influence négativement la productivité de l'entreprise. Les actions envisagées par l'Etat dans le cadre de ce programme sont :

#### **-Action au niveau de l'entreprise**

Une aide apportée sous forme de conseil ou de coaching pour le redéploiement des entreprises, sur des investissements de productivité.

#### **- Actions au niveau de l'environnement et de l'économie nationale:**

Appui de la production qui concerne: la technologie, les TIC, et les équipements servant à la RetD, les équipements destinés à renforcer la capacité d'exportation sur des segments à haute VA, les équipements visant l'intégration interindustrielle ayant un effet d'entraînement positif sur les activités en amont ou en aval.

### **2-6 Programme de MAN des ressources humaines**

Le capital humain est un vecteur stratégique de modernisation de l'entreprise. Le manque du pays en ressources humaines qualifiées et compétentes affecte négativement la productivité et la compétitivité de l'entreprise et de l'économie en générale. L'objectif de ce programme est d'appuyer le développement des ressources humaines et de soutenir la qualité et la diversité de l'offre de formation. Les actions envisagées dans le cadre de ce programme sont :

#### **- Action au niveau de l'entreprise**

Le programme fournira une assistance technique et financière à la réalisation d'audites des ressources humaines ainsi qu'une assistance pour l'élaboration d'un plan de développement des ressources humaines intégré à la stratégie d'investissement de l'entreprise; un appui à la formation en management; un appui à la formation en techniques d'exportation, un appui à la formation destinée à l'utilisation des TIC pour les entreprises engagées dans le programme de

développement des systèmes d'information et des TIC; un soutien à la formation professionnelle dans le cadre du développement de l'entreprise engagée dans la MAN.

**-Actions au niveau de l'environnement**

Renforcement de marché de la formation en impliquant les organisations professionnelles et patronales, dans l'identification des besoins en formation, les actions d'animation et de sensibilisation.

**- Actions au niveau national**

Le programme visera notamment:

- une plus forte relation entre l'entreprise et l'ensemble des structures de formation professionnelle;
- la conception, la conduite et la mise à jour d'études d'évaluation des besoins en ressources humaines de l'industrie par compétences et par familles de métiers;
- le renforcement des capacités des pouvoirs publics à gérer les programmes "horizontaux" à travers la formation de formateurs;
- la mise en place d'un mécanisme d'accréditation des établissements de formation;
- le développement d'institution de référence par la mise en place d'un réseau de 05 écoles supérieures de management;
- l'encouragement de la formation de femmes managers;
- des subventions à l'élaboration et la publication de documentation spécialisée par domaine de compétence et d'activité économique.

**2-7 Programme de restructuration financière des entreprises**

Une grande partie d'entreprises sont confrontées à des difficultés d'accès au financement en raison de leur faible capitalisation, de garanties insuffisantes qu'elles offrent et du coût élevé des crédits conventionnels. Certaines de ces entreprises présentent un déséquilibre financier conjoncturelle alors quelles peuvent avoir un potentiel économique important. Ces entreprises peuvent se développer rapidement si leurs problèmes de financement se règlent. Les actions envisagées pour remédier au problème de déstructuration financière des entreprises sont :

**-Action au niveau de l'entreprise**

Le programme apportera une assistance en expertise et en financement pour les entreprises présentant un potentiel économique avéré mais connaissant des difficultés financières conjoncturelles. Le programme assistera l'entreprise éligible sur deux plans: l'un institutionnel et

de conseil; l'autre, de restructuration financière permettant à l'entreprise de retrouver sa bancabilité et de répondre aux critères d'éligibilité de la MAN.

Le programme de restructuration financière portera sur une réhabilitation du bilan de l'entreprise par la consolidation des découverts et des impayés sur crédits à long terme, le rééchelonnement des crédits à moyen terme ainsi que le renforcement des capitaux propres de l'entreprise. Dans ce cadre un fonds de restructuration financière sera créé dont l'alimentation proviendra de différentes sources dont le trésor.

#### **-Au niveau de l'économie nationale**

Le financement de la restructuration financière des entreprises fera appel conjointement à: l'autofinancement (fonds propre); l'assistance du programme par des avances remboursables; des crédits du fonds de restructuration financière; des crédits bancaires. Les entreprises intégrant le programme de restructuration financière doivent remplir les conditions d'éligibilité (ne pas être en situation de cessation de paiement, de faillite, être sur un marché porteur..) et s'engager dans une démarche de transparence qui sera arrêtée dans un "manuel de procédures".

### **2-8 Programme d'appui à la pénétration des marchés**

Le programme comprend quatre types d'actions:

#### **-Actions au niveau de l'entreprise**

Un appui aux entreprises par la prise en charge du diagnostic sur les potentialités d'exportation;

-un appui sectoriel technique aux filières où les entreprises sont exportatrices ou ont un potentiel d'exportation ;

- un appui prioritaire à la mise en conformité internationale du produit en terme de norme et de qualité;

-Un appui à la formation aux techniques de commerce international dans le cadre de développement des ressources humaines ;

- L'accompagnement de l'entreprise, sur une période à déterminer, par un expert-exportation dans la mise en œuvre de son plan d'exportation.

#### **- Actions au niveau de l'environnement**

- l'organisation de la logistique du commerce extérieur par la sécurisation des ports et des transports;

- la promotion des investissements dans la logistique;

- le développement de la formation de logisticiens;

- la création d'une école de la logistique dans le cadre de la coopération internationale;



- l'extension de la MAN aux entreprises du secteur de transports routiers;
- une simplification des procédures douanières par une gestion optimale du risque pour réduire le temps de passage portuaire et les délais de réponse qui sont essentiels au développement de la co-traitance.

#### **-Action au niveau national**

Celles –ci consistent en des mesures réglementaires portant sur:

- le renforcement du dispositif du fonds de soutien à l'exportation;
- la promotion de la production nationale à l'étranger;
- la poursuite de la modernisation des services de douanes pour l'allègement des procédures administratives jugées lourdes pour les exigences notamment pour le système du "juste à temps";
- l'engagement d'un partenariat de douanes-entreprises exportatrice;

#### **- Au niveau institutionnel**

- Appui au renforcement des capacités d'ALGEX;
- l'installation du conseil consultatif de promotion des exportations;
- le soutien au développement de l'association des exportateurs (ANEXAL).

### **3- Le cadre de la mise en oeuvre de la nouvelle politique de MAN**

La nouvelle politique de MAN, prévoit des critères d'éligibilité et un schéma d'incitation plus réfléchi, et une architecture institutionnelle plus appropriée pour la gestion du PMN.

#### **3-1 Les critères d'éligibilité**

Seront éligibles les entreprises privées de droit algérien des secteurs de l'industrie, de l'énergie, du tourisme-hotellerie, du BTPH, des services et transports ayant au moins deux ans d'existence et employant plus de 10 salariés. Le programme exclu les secteurs financiers, les services collectifs, le commerce et autres activités immobilières et de location. Les entreprises doivent avoir un potentiel de croissance avéré. Les entreprises publiques feront un traitement spécifique.

#### **3-2 Le schéma d'incitation**

Les incitations que l'Etat mettra en oeuvre sont notamment des avances remboursables (prêts sans intérêt) ou non remboursables (subventions) du fonds de MAN, ainsi que des bonifications du taux d'intérêt sur les crédits bancaires.

Dans cette perspective il s'agira: d'ajuster le montant des aides et d'introduire de nouvelles mesures d'incitation pour susciter une plus grande adhésion des entreprises; d'étendre de façon significative le soutien aux investissements matériels porteur de technologie et contribuant au relèvement de la productivité tout en retenant et renforçant le soutien aux investissements

immatériels; de réaliser une mise en cohérence entre les incitation du dispositif de MAN et celles prévus par le code des investissements; d'afficher clairement le cumul des aides avec celles résultant des autres mécanismes d'aides prévus par l'Etat, au profit de l'entreprise, dès lors que l'objet n'est pas le même.

Ainsi le dispositif d'incitation sera le suivant:

**Tableau n°64: dispositif d'incitation dans le cadre de la nouvelle politique de MAN.**

	Fonds de MAN	Fonds de bonification	Fonds de restructuration	Entreprise et/ou banque	Plafond de l'aide
diagnostic	100%	/			2,5 MDA
Prédiagnostic, diagnostic allégé, diagnostic fonctionnel	100 %	/			1,5 millions DA
Investissements immatériels	80%			20%	Sp
Investissements matériels de productivité liés à la MAN	10% à 15%	/		85% 90%	Sp
Investissements matériels à caractère prioritaire	15%	Bonification du taux d'intérêt de 3 %		85%	Sp
Investissements technologiques	40%	Bonification du taux d'intérêt de 3 %		60%	15 millions DA
Encadrement	80%	/		20%	2 cadres pendant 2 ans
Accompagnement (TIC, exportation, innovations, expertise financière, certification).	(Moyenne de) 83%	/		(Moyenne de)17%	120 h/j
Formation spécifique	80%	/		20%	Sp
Informations	100%				
Restructuration financière des entreprises			Cas par cas	Contribution fonds propres	

Source: MIPI, projet de stratégie et politiques de mise à niveau de l'entreprise Algérienne, synthèse, octobre 2008.

Le programme prévoit une prise en charge totale par le fond de MAN des études de diagnostic, prédiagnostic, diagnostic allégé et diagnostic fonctionnel, avec un plafond.

Le fonds prendra en charge (sous forme d'avances non remboursables) 80% des investissements immatériels approuvés et réalisés. S'agissant des investissements matériels, le fonds accorde une prime, sous forme d'avance non remboursable, de 10% à 15% des investissements approuvés, réalisés et validés. Lorsque les projets d'investissements de l'entreprise s'inscrivent:

- dans la perspective d'exportation;
- de l'intégration économique par ses effets en amont et en aval;
- du développement de la sous-traitance;

Ceux-ci peuvent bénéficier, en plus des avantages liés à la MAN, d'une bonification d'intérêt financée par le fonds de bonification.

Les investissements technologiques bénéficieront d'une prime de 40% de l'investissement approuvé et réalisé, sous forme d'une avance du fonds non remboursable avec un plafond de 15 millions de DA et d'une bonification d'intérêt de 3%.

Comme le programme met en place une catégorie spécifique d'aides pour les entreprises possédant un potentiel économique et connaissant des difficultés financières conjoncturelles, financées par le fonds de restructuration.

### **3-3 L'architecture institutionnelle et la gestion du programme**

L'architecture pourra être inspirée des pays qui ont une bonne expérience de MAN. Cette architecture doit permettre une appropriation pleine du processus par les agents économiques parties prenantes qui sont le gouvernement, les entreprises, les banques et fonds d'investissement, les syndicats, les bureaux d'études. Comme cette architecture doit faire participer toutes ces parties, et créer une atmosphère de concertation et un partenariat public privé. A la lumière de cette exigence il est proposé la mise en place:

- d'un comité d'orientation de la MAN.
- d'une délégation à la MAN.
- d'une organisation modulaire de la délégation.
- d'une commission de recours.

L'efficacité de l'ensemble de l'organisation ne peut être atteinte sans un allègement des procédures et des règles. La lourdeur est jusqu'à la, la cause principale du faible taux d'adhésion des entreprises. Cela implique le transfert de la gestion du programme à la délégation; un rôle

plus actif pour les commissaires aux comptes et; une nouvelle chronologie des opérations d'engagement de l'entreprise dans le programme.

#### **4- Le suivi et l'évaluation du PMN dans la nouvelle politique de MAN**

Un programme de MAN doit être soumis à des évaluations afin de mesurer son avancement et d'envisager en fonction des résultats, les améliorations possibles. Dans ce sens le MIPI prendra en charge la mise en place d'une procédure de suivi et d'évaluation du dispositif, qui sera soumise pour approbation au comité d'orientation. Pour cela il est indispensable de maître en place, dès le lancement du programme, d'une base de données et un système informatique approprié qui permettent de gérer efficacement le dispositif et d'en assurer le suivi ainsi que l'évaluation.

#### **Conclusion**

Dans un contexte de MAN qui n'a pas donné encor ses fruits et qui est qualifiée pour certain d'un échec, l'Etat réaffirme sa volonté de continuer dans ce processus, en préparant tout un projet d'une nouvelle politique de MAN, ce projet espère prendre en considération et corriger toutes les insuffisances de la première expérience de l'Algérie, en matière de MAN. la nouvelle politique de MAN prévoit PMN unifié, coordonné et harmonieux s'adressant à toutes les entreprises de droit algérien; comportant des critères d'éligibilité mieux ciblés et introduisant une prise en compte des politique sectorielles; prévoyant des incitations renforcées à l'investissement immatériel et matériel de productivité et de modernisation et une prise en compte des spécificités de l'entreprise algérienne; avec une architecture institutionnelle participative, simple, souple et proche des bénéficiaires; et des procédures de mise en œuvre légères et rapides et; un système de suivi et d'évaluation permettant un ajustement dynamique du programme à l'évolution du contexte dans lequel il est mis en ouvre.

## *CONCLUSION GENERALE*

## Conclusion générale

La MAN des entreprises est une nouvelle notion élaborée par l'ONUDI, et proposée comme une solution pour les PED pour réussir leur ouverture et transition. La MAN est une approche globale intégrant l'entreprise et son environnement; elle comporte l'assistance pour renforcer les capacités et les ressources humaines des institutions et des entreprises ; approche modulaire et modulable et adaptable aux spécificités des pays et des entreprises ; appuie l'entreprise dans la conception, la mise en œuvre et le suivi des réformes internes ; valorise la culture entrepreneuriale et dynamise les énergies; combine analyse et réflexion ; vision, décisions et actions : c'est la veille permanente par rapport à l'environnement qu'il s'agit d'ausculter en vue d'intervenir dans le sens des orientations définies pour l'atteinte des objectifs à court, moyen et long termes, définis pour l'entreprise.

Cependant, si la MAN est théoriquement une bonne idée, qui a séduit pas mal d'Etats de s'engager dans un tel processus, la conduite sur le terrain d'un PMN n'est pas facile, et demande une expertise et des fonds colossaux. Ainsi les résultats d'un PMN des entreprises, sont étroitement liés à quelques préalables requis (densité du tissu industriel, qualité des infrastructures de base et institutionnelles...). La MAN suppose l'existence d'un tissu industriel dense et développé, objet de la MAN, et un environnement institutionnel et réglementaire incitatif qui appui l'entreprise pendant sa démarche de MAN.

Les PED malheureusement, n'ont pas tous ces requis, et pensant que la MAN comporte une certaine magie, qui va transformer directement ces pays et les mettre dans le rang des pays développés.

En Algérie comme au Maghreb (Algérie, Tunisie, Maroc), les PMN ont démarré presque au même temps que le démantèlement tarifaire, dans un contexte de réformes qui n'ont pas encore atteint leur application, donnant ainsi un environnement non propice pour la MAN des entreprises, surtout dans le cas de l'Algérie. Il semble que ces pays ont beaucoup précipité à l'ouverture de leurs économies, alors que leur secteur productif est encore naissant, et loin d'être capable de s'exposer à la concurrence internationale, d'où la nécessité de sa protection et sa MAN avant d'être exposé à la concurrence internationale.

Quant à leur mise en œuvre, les PMN au Maghreb n'ont pas suivi une démarche de MAN globale, intégrant l'entreprise et son environnement, comme dicté par l'ONUDI, et ces derniers n'ont visé que la recherche de l'amélioration de quelques volets du système de gestion de l'entreprise, rarement par la réhabilitation et l'amélioration de la productivité totale de ses

facteurs de production, le développement de sa force de vente ou le renforcement de son potentiel d'innovation.

En terme de résultats, le Maghreb s'avère globalement n'a pas réussi son processus de MAN, cependant le PTMN peut être qualifié d'une certaine réussite, surtout en terme d'adhésion des entreprises.

L'avancée de la Tunisie sur le Maroc et l'Algérie, trouve son explication peut être dans l'architecture institutionnelle, et le positionnement de l'Etat Tunisien; le dispositif institutionnel de pilotage du PTMN inspiré des modèles développés au Portugal et proposé dans le cadre des projets MEDA, mais adaptée aux spécificités du contexte tunisien, s'est avéré globalement performant en raison de la souplesse de son architecture et son caractère pérenne, ainsi le positionnement de l'Etat comme acteur de régulation, et d'incitation d'un processus de modernisation et non pas en tant que financeur et décideur des programmes d'investissement.

Au Maroc, Le PMN semble accuser de nombreux retards dans sa mise en œuvre. Il a été dans un premier temps fortement déterminé par les programmes d'aide extérieurs, en particulier ceux de l'UE, marqué par l'absence d'institutions qui s'occupent du PMN. le Maroc a retenu une option plus libérale, avec un positionnement très en retrait de l'Etat et la mise en place d'outils relevant plus d'une logique de correction d'imperfections de marché que d'incitations fortes à l'investissement de productivité. Cependant, Depuis 2002, les autorités ont inscrit le PMN dans une dynamique nationale, avec la mise en place d'une l'agence nationale pour la promotion de la PME (ANPME), et d'un fonds spécifique, le fonds national pour la MAN (FOMAN).

En Algérie les résultats de la MAN s'avèrent très mitigés, marqués par un faible taux d'adhésion au PMN, et un taux de rejet des dossiers et d'abandon des entreprises élevé. Les faibles résultats du PAMN, sont la conséquence de non accomplissement de chaque acteur dans le processus de MAN, de son rôle, à leur tête l'Etat qui peut être n'a pas bien préparé ce processus. En effet la mise en place d'un cadre réglementaire et institutionnel approprié, qui assure un système incitatif d'adhésion des entreprises, constitue la pierre angulaire pour la réussite d'un PMN. En outre l'état de déstructuration de l'entreprise algérienne, ainsi que l'état non propice de son environnement ont aggravé davantage la situation.

Cependant, et malgré des résultats mitigés, l'Algérie a acquis une expérience de MAN, et grâce à elle, que pas mal de choses sont apparues et connus sur l'état de l'entreprise algérienne et son environnement, à travers les diagnostics effectués.

L'Etat algérien, et après la connaissance des faiblesses de son PMN, prépare une nouvelle politique et stratégie de MAN, dont prévoit un PMN unifié, coordonné et harmonieux, s'adressant à toutes les entreprises de droit algérien ; comportant des critères d'éligibilité mieux

ciblés et introduisant une prise en compte des politiques sectorielles ; prévoyant des incitations renforcées à l'investissement matériel et immatériel de productivité et de modernisation et une prise en compte des spécificités de l'entreprise algérienne ; avec une architecture institutionnelle participative, simple, souple et proche des bénéficiaires ; et des procédures de mise en œuvre légères et rapides et ; un système de suivi et d'évaluation permettant un ajustement dynamique du programme à l'évolution du contexte dans lequel il est mis en œuvre.

En fin, nous espérons que l'Etat algérien ne tarde pas dans l'application de cette nouvelle politique et stratégie de MAN sur le terrain, et de ne pas rester dans son cadre théorique, ainsi que veillera à sa meilleure application.



## *BIBLIOGRAPHIE*

## Bibliographie

### Liste des ouvrages:

- BENISSAD, Hocine (1994). Algérie : *Restructurations et Réformes Economiques (1979-1993)*, OPU Alger.
- KRUGMAN, Paul R (1999). *La mondialisation n'est pas coupable, vertus et limites du libre échange*, Casbah Editions, Alger.
- MEBTOUL, Abderrahmane (2002). *L'Algérie face aux défis de la mondialisation*, OPU, Alger,
- PORTER, Michael (1999). *L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Dunod , Paris.
- République Algérienne Démocratique et Populaire, Ministère de la PME et de l'artisanat (2004). *actes, des assises nationales de la PME.*
- SADI, Nacer-Eddine (2005). *La privatisation des entreprises en Algérie, objectifs, modalités et enjeux*, OPU Alger.

### Liste des articles et communications:

- AFD (2008). *Activités du Groupe Agence Française de Développement en Tunisie*, Paris.
- AFD (2009). *Activités du Groupe Agence Française de Développement en au Maroc*, Paris.
- AFD (2009). *Groupe Agence française de développement en Algérie*, Paris.
- AZOUAOU Lamia, ALI BELOUARD Nabil, *la politique de mise à niveau des PME Algériennes : enlisement ou nouveau départ ?*, VIème colloque international 21-23 juin 2010, Hammamet (Tunisie).
- BENABDALLAH, Y.(s.d), *L'économie algérienne entre réformes et ouverture : quelle priorité ?*, CREAD, Alger.
- BOUGHADOU, Abdelkrim (2006). *Politique d'appui à la compétitivité des entreprises algériennes*, AND-PME, Alger, Algérie.
- BOUGAULT, Hervé et FILIPIAK, Ewa. (2005). *Les programmes de mise à niveau des entreprises :*  
*Tunisie, Maroc Sénégal*, Agence Française de Développement.
- BOUTALEB Kouider (2004). *L'Assurance Qualité : un enjeu stratégique pour les entreprises Algériennes*, Université Aboubakr Belkaid – Tlemcen, Algérie.
- DJOUHAD Belkacem (s.d). *La mise à niveau du système de formation professionnelle en Algérie*, l'UAP MEDA Formation.

- 
- DHAOUI, Mohamed Lamine (2002). *Guide méthodologique : Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle*, ONUDI, Vienne.
  - DHAOUI, Mohamed Lamine (2004). *La mise à niveau : concept approche et méthodologie de l'ONUDI, programme intégré Algérie*, service IPC/ITP.
  - ECHIHABI, Latifa (sd). Directeur Générale de l'Agence Nationale pour la promotion de la PME, *stratégie nationale de modernisation compétitive des entreprises au Maroc*, Rabat, Maroc.
  - Groupe de la Banque Africaine de Développement, Département Régional Nord1 (2006). *Étude économique et sectorielle: la compétitivité de l'économie tunisienne et les interventions de la banque*.
  - HAMDANE, Salah (2001). *Formulation du plan de mise à niveau ; dossier documentaire*, INPED 22-25 avril.
  - HARBI, Ali (2009). *Stratégie industrielle, à quand la sortie du marasme?*, MIPI, Alger.
  - HAUDEVILLE, Bernard et YOUNES BOUACIDA, Rédha (s.d). *Les relations entre activités technologiques, innovation et croissance dans les PME algériennes : une étude empirique basée sur un échantillon d'entreprises*. Université Paul Cézanne - Aix Marseille III, France.
  - JAZIRI, Raouf, CHERIF, Mehdi, ATTIA, Wathek (s.d). *Le programme de mise à niveau des entreprises tunisiennes: fondements, démarche et impacts*.
  - KHELADI Mokhtar (sd). *L'Accord d'association Algérie-UE : un bilan-critique*, Université de Béjaia (Algérie).
  - KHELADI, Mokhtar et MIMOUNE, Lynda (2006). Colloque: Economie Méditerranée Monde Arabe, *Le Partenariat euro-méditerranéen : Construction régionale ou dilution dans la mondialisation?* , Université Galatasaray, Istanbul, Turquie.
  - KPMG (2008). *Guide investir en Algérie*.
  - KPMG (2009). *Guide investir en Algérie*.
  - LACHAAL, L (sd). *La compétitivité : Concepts, définitions et applications*, Institut National de la Recherche Agronomique de Tunis, Tunisie.
  - LAMIRI, Abdelhak(sd). *La Mise à Niveau : Enjeux et Pratiques des Entreprises Algériennes*.
  - MEDDEB Radhi (1999). Colloque international : la PME maghrébine face a la mondialisation, *la PME maghrébine : positionnement et stratégie*, Tunis, 22 avril.
  - MARNIESSE Sarah et Filipiak Ewa (2003). *Compétitivité et mise à niveau des entreprises, Approches théoriques et déclinaisons opérationnelles*, AFD, Paris.
  - Ministère de l'industrie, Direction Générale de la Régulation et de Normalisation (2005). *annuaire des entreprises certifiées ISO 9000/14000 et laboratoires accrédités*, Alger, Algérie.

- Ministère de l'industrie (S.d).*programme national de normalisation, aide de l'Etat à la certification*, Alger, Algérie.
- Ministère de l'industrie et de la restructuration (2001). *Manuel des procédures*, Alger, Algérie.
- Ministère de l'industrie et de la restructuration (s.d). *Manuel des procédures : nouveau dispositif*, Alger, Algérie.
- Ministère de l'industrie et de la promotion des investissements, *questionnaire d'information préalable pour l'adhésion au programme de mise à niveau*, Alger, Algérie.
- Ministère de l'industrie et de la promotion des investissements, fonds de la promotion de la compétitivité industrielle (s.d). *Information sur les processus de la mise à niveau*, Alger, Algérie.
- Ministère de l'industrie et de la promotion des investissements (2008).*projet de stratégie et politique de mise à niveau de l'entreprise Algérienne, synthèse*, octobre, Alger, Algérie.
- NMIA, Adil (2005). *La mise a niveau de l'entreprise au Maroc*, libreapport.
- ONUDI (2006). *Évaluation indépendante Algérie, Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle*, ONUDI, Vienne.
- ONUDI(2006).*séminaire régional de formation, Le management de la qualité ISO, traçabilité et HACCP, Ghardaïa le 31 mai 2006, communiqué* , Alger.
- PORTER, M (1993). *L'avantage concurrentiel des nations*, InterEditions.
- RAJHI, Taoufik et HATEM Salah (2008). *Recherche de l'efficience et pouvoir de marché des banques en Algérie : investigation empirique sur la période 2000-07*, Banque Africaine de Développement,
- RAHAL Ali et HAROUN Tahar (sd). *Mise à niveau et investissement étranger dans les pays du Maghreb*, université de Batna (Algérie).

#### **Liste des rapports:**

- Rapport du FEMISE (2004) sur le partenariat euro-méditerranéen, décembre 2004.
- FEMISE (2005), profil pays Algérie.
- FEMISE (2007). *Rapport final, évaluation des politiques de mise à niveau des entreprises de la rive sud de la méditerranée: cas de l'Algérie, l'Egypte, le Maroc et la Tunisie*.
- FMI (2007).*Algérie question choisie*, Rapport du FMI No. 07/61, février, Washington,
- FMI (2009). *Algérie : Consultation de 2008 au titre de l'article IV—Rapport des services ; note d'information au public sur la discussion du Conseil; et déclaration de l'administrateur pour l'Algérie*, Rapport sur les économies nationales n° 09/108, avril, Washington,
- République Algérienne Démocratique et Populaire, Ministère de la PME et de l'artisanat (2008). *Bilan des actions du programme national de mise a niveau, rapport complet*.

- Commission Européenne (2007). *Rapport final Euro Développement PME, programme d'appui aux PME/PMI, des résultats et une expérience à transmettre.*

**Liste des périodiques:**

- Bulletin trimestrielle de la banque d'Algérie. n°7(2009), Alger, Algérie.
- Lettre bimensuelle n°1 d'ALGEX (2008), Alger, Algérie.
- Ministère de l'industrie, de l'énergie et des PME (2005). *Bulletin de la mise à niveau n°12*, Tunis, Tunisie.
- Ministère de l'industrie, de l'énergie et des PME (2006). *Bulletin de la mise à niveau n°13*, Tunis, Tunisie.
- Ministère de l'industrie, de l'énergie et des PME (2006). *Bulletin de la mise à niveau n°14*, Tunis, Tunisie.
- Ministère de l'industrie, de l'énergie et des PME (2007). *Bulletin de la mise à niveau n°16*, Tunis, Tunisie.
- Ministère de la PME et de l'artisanat (2004). *Bulletin d'information économique n°6*, Alger, Algérie.
- Ministère de la PME et de l'artisanat (2005). *Bulletin d'information économique*, Alger, Algérie.
- Ministère de la PME et de l'artisanat (2006). *Bulletin d'information économique*, Alger, Algérie.
- Ministère de la PME et de l'artisanat (2007). *Bulletin de la PME n°12*, Alger, Algérie.
- Ministère de la PME et de l'artisanat (2008). *Bulletin d'information économique n°13*, Alger, Algérie.
- Ministère de la PME et de l'artisanat ANDPME, article PME MAGIZINE, perspectives de la formation dans le cadre du programme national de mise à niveau des PME, Alger, Algérie.

**Liste des sites internet:**

Site du ministère de l'industrie et de la restructuration (Algérie): [www.mir.dz](http://www.mir.dz)

Site du ministère de la PME et de l'artisanat (Algérie): [www.mpmeart.dz](http://www.mpmeart.dz)

Site de l'office national des statistiques [www.ons.dz](http://www.ons.dz)

Site de l'agence nationale de développement de la PME (Algérie)

Site de la Délégation de la Commission européenne en Tunisie : <http://www.deltun.ec.europa.eu/>

# *ANNEXES*

## Annexes

## Annexe n°1 : Modèles de tableaux pluriannuels des flux financiers (TPFF)

	Année (n-1)	Année (n)	V.A En pour centrage.
Production vendue + Production stockée + Production immobilisée <b>1 = production de l'exercice</b>			
Consommation de matières + Sous-traitance et services extérieurs <b>2 = charges externes</b>			
<b>3 = valeur ajoutée (Solde 1-2)</b>			
Impôts et taxes Frais de personnel <b>4 = excédent brut d'exploitation (EBE)</b>			
Investissement dans le stock d'exploitation Désinvestissement net dans les créances et les dettes d'exploitation courante <b>5 = variation du BRF d'exploitation (Solde 4-5)</b>			
<b>6 = excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) (Solde 4-5)</b>			
Investissement dans les ACTIFS d'exploitation Variation du BFR lié aux investissements <b>7 = disponible après financement interne de la croissance (DAFIC)</b>			
Excédent ou déficit exceptionnel ou hors exploitation Variation du BFR lié aux opérations exceptionnelles <b>8 = trésorerie exceptionnelle</b>			
3.5.3 Produits financiers courants 3.5.4 Charges financières (hors amortissements) 3.5.5 Variation du BFR lié aux opérations financières <b>9 = trésorerie consommée par les opérations financières courantes</b>			
3.5.6 Impôts bénéfiques 3.5.7 Dividendes <b>10 = variation du BFR lié aux opérations de répartitions du profit</b>			
Augmentation du capital social Variation des dettes à long terme Variation des actifs financiers long terme <b>11 = trésorerie liée aux opérations sur le capital</b>			
<b>12 = variation de trésorerie (Solde 7-8-9-10)</b>			

ONUUDI, guide méthodologique (2002).

**Annexe n° 2 : Ratios d'analyse des bilans :**

Ratio	Définition
<b>Ratios de structure financière</b> Financement structurel Couverture des capitaux investis Taux d'endettement Valeur intrinsèque action	Capitaux permanents/Valeurs immobilisées nettes Capitaux permanents/Capitaux investis Dettes à long et à moyen terme/Capitaux propres Capitaux propres $\pm$ résultats/Nombre d'actions
<b>Ratios de trésorerie</b> Solvabilité Liquidité générale Liquidité immédiate	Actif circulant/Dettes à court terme Valeurs réalisables + valeurs disponibles/Dettes à court terme Valeurs disponibles/Dettes à court terme
<b>Ratios d'analyse des stocks, des créances et des dettes d'exploitation</b> Délai de rotation des stocks en jours Délai de crédits clients en jours Délai de crédits fournisseurs en jours	Stocks approuvés x 360/Achats hors taxe Stocks de travaux en cours + créances/CATC Dettes commerciales/Achats TTC

ONUUDI, guide méthodologique (2002).

**Annexe n° 3 : Tableau d'analyse des résultats de gestion (TARG)**

Désignation	Année (n-2)	Année (n-1)	Année (n)
1. Ventes hors TVA 2. Variation des stocks de produits finis 3. Produits accessoires de production <b>4. Valeur de la production (1+2+3)</b> 5. Achats des matières et fournitures incorporées 6. Variation des stocks de matières 7. Travaux, fournitures et services extérieurs 8. Frais financiers <b>9. Charges de production (5+6+7+8)</b> <b>10. Valeur ajoutée (4-9)</b> 11. Produits divers d'exploitation 12. Subvention d'exploitation 13. Frais de personnel 14. Impôts et taxes <b>15. Résultats bruts d'exploitation (10+11+12-13-14)</b> 16. Intérêts et dividendes reçus 17. Charges de financement 18. Dotations aux amortissements 19. Provision d'exploitation <b>20. Résultats d'exploitation (15+16-17-18-19)</b> 21. Produits et profits hors exploitation 22. Charges et pertes hors exploitation <b>23. Résultats hors exploitation (21-22)</b> 24. Impôts sur les bénéfices <b>25. Résultats nets de l'exercice (20<math>\pm</math>23-24)</b> <b>Cash flow net (<math>\pm</math>25+18)</b>			

ONUUDI, guide méthodologique (2002).



**Annexe n°4 : Ratios d'analyse de la rentabilité :**

Ratio	Définition
Ratio de croissance des ventes	CAHT (n) – CAHT (n-1)/CAHT (n-1) (%)
Ratio de croissance de la valeur ajoutée	Valeur ajoutée/Valeur de la production
Rentabilité financière	Résultat net/Ressources propres
Part des frais financiers dans la valeur de la production	Frais financiers/Valeur de la production
Ratio de vieillissement des immobilisations	Amortissements cumulés/Immobilisations brutes
Ratio des frais de personnel	Frais de personnel/Valeur de la production
Ratio de productivité du personnel	Valeur ajoutée/Effectif

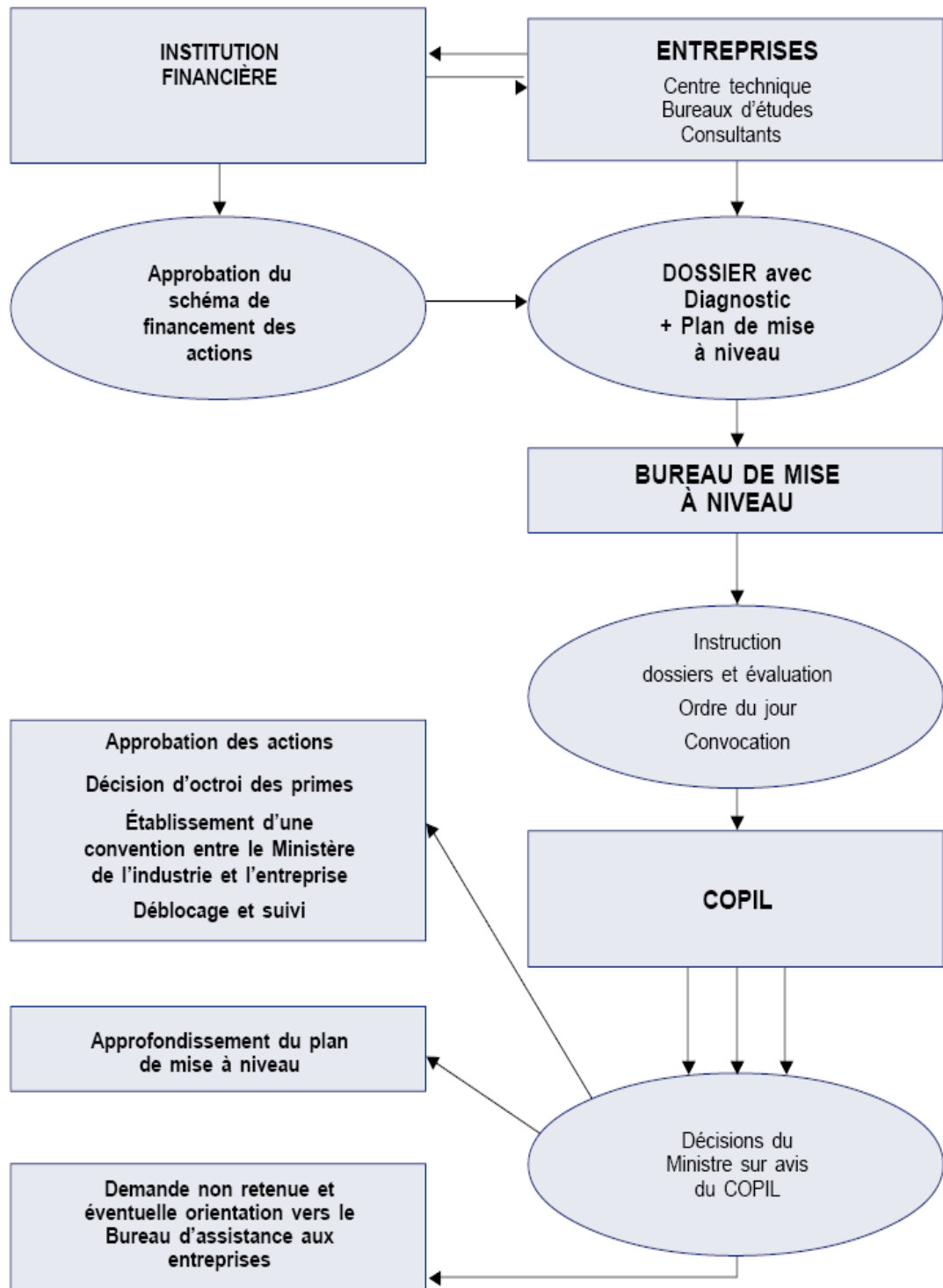
ONUUDI, guide méthodologique (2002)

**Annexe n°5 : Tableau d'analyse analytique par produit (TAAP).**

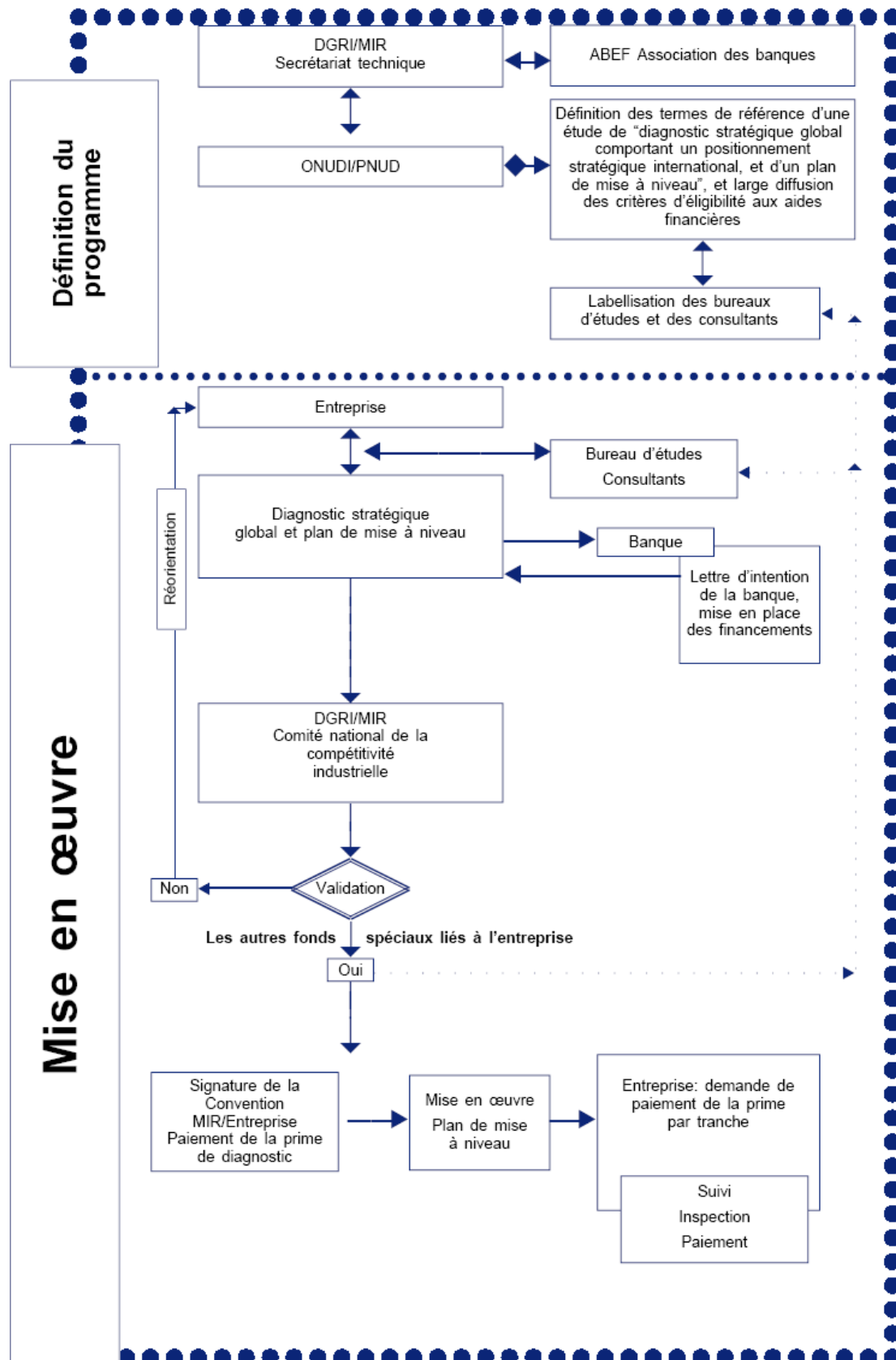
Désignation	Année (n-4)	Année (n-3)	Année (n-2)	Année (n-1)	Année (n)
1. Capacité de production           Tonne					
2. Production réalisée                Tonne					
<b>3. Valeur de la production vendue</b>	Coûts %	Coûts %	Coûts %	Coûts %	Coûts %
4. Matières premières consommées au coût d'achat (MP)					
MP1					
MP2					
MP3					
5. Matières consommables au coût d'achat (MC)					
MC1					
MC2					
MC3					
6. Loyer					
7. Travaux et services extérieurs					
8. Autres frais de production					
9. Frais de personnel					
10. Assistance technique					
<b>11. Coût de production (4+5+6+7+8+9+10)</b>					
12. Emballages					
13. Frais de distribution					
<b>14. Coût de distribution (12+13)</b>					
<b>15. Prix de revient avant amortissements et charges de financement (11+14)</b>					
16. Amortissements de l'exercice					
17. Charges de financement					
<b>18. Prix de revient avant frais généraux (15+16+17)</b>					
19. Frais généraux					
<b>20. Prix de revient global (18+19)</b>					
<b>21. Résultat avant impôt (3-20)</b>					

ONUUDI, guide méthodologique (2002), p21

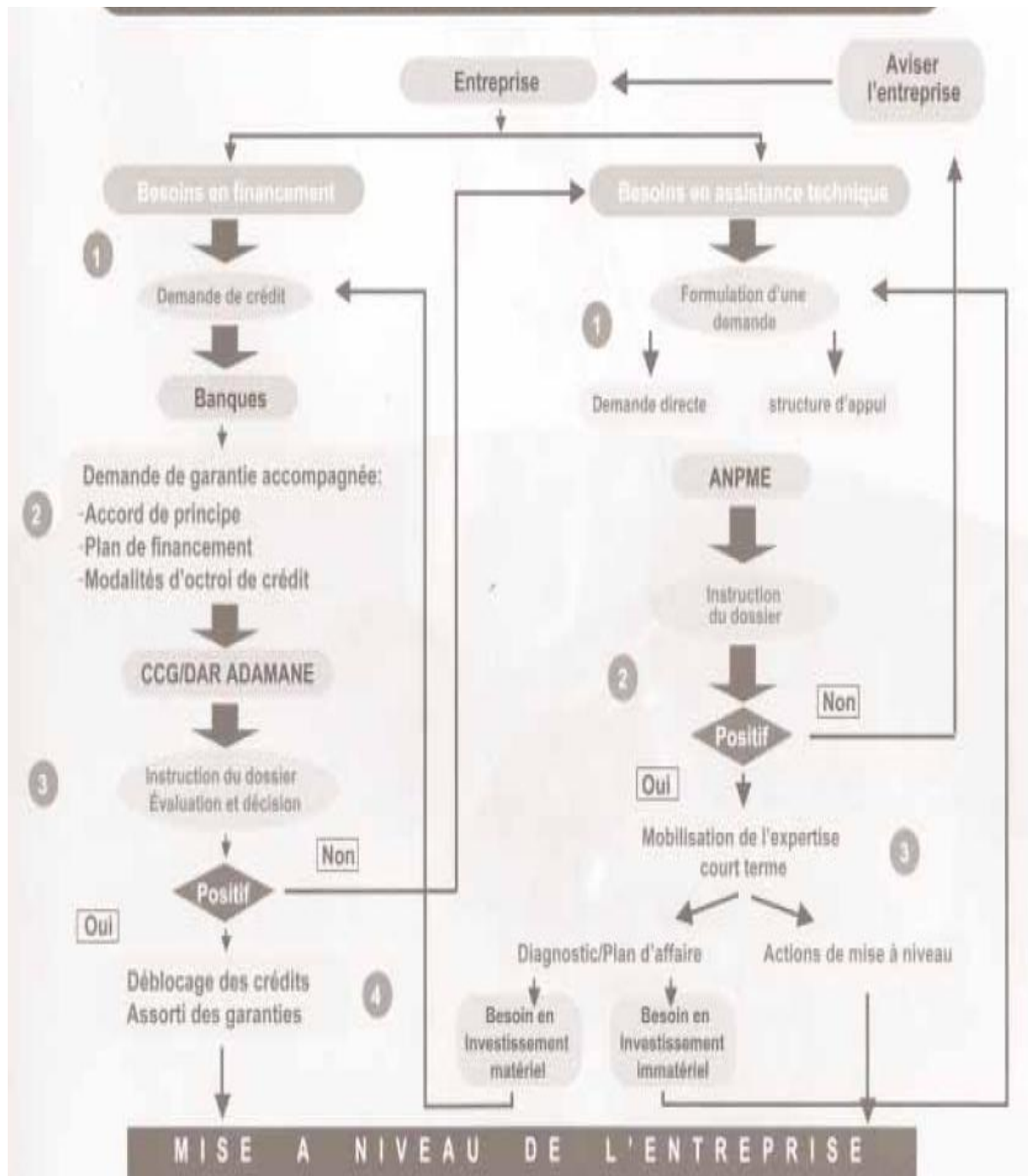
## Annexe n°6 : Schéma de fonctionnement de la MAN des entreprises en Tunisie



Annexe n° 7 : Schéma de fonctionnement de la MAN des entreprises en Algérie



Annexe n° 8 : Schéma de fonctionnement de la MAN des entreprises au Maroc



## Annexe n° 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 n° 10 : Synthèse des programmes opérationnels du PEDIP I au 31.12.92

(10<sup>6</sup> PTE)

PROG.	SOUS-PROGRAMMES	PROJETS PRÉSENTÉS		PROJETS APPRÉCIÉS		PROJETS APPROUVÉS			PROJETS AVEC CONTRAT			PROJETS AVEC PAIEMENT			
		N°	INV.	N°	INV.	N°	INV.	INC.	N°	INV.	INC.	N°	INV.	INC. ATTRIB.	INC. PAYÉ
1	1.1-Infr. de Base	505	147.762	341	106.559	317	83.812	48.659	298	83.464	48.305	293	81.750	47.390	29.073
	LOE	295	32.533	158	19.234	144	11.546	7.554	125	11.198	7.200	125	11.198	7.200	5.090
	FEDER	210	115.229	183	87.325	173	72.266	41.105	173	72.266	41.105	168	70.552	40.190	20.083
	1.2-Infr. Techn.	132	90.577	93	70.990	73	49.944	44.071	66	49.156	43.034	66	49.156	43.034	25.147
	<b>TOTAL PROG.1</b>	<b>637</b>	<b>238.339</b>	<b>434</b>	<b>177.549</b>	<b>390</b>	<b>133.756</b>	<b>92.730</b>	<b>364</b>	<b>132.620</b>	<b>91.339</b>	<b>359</b>	<b>130.906</b>	<b>90.424</b>	<b>54.220</b>
2	FSE	1.948	59.742	1.679	52.787	1.416	45.777	32.774	1.030	30.149	21.035	836	24.409	18.407	9.822
	LOE	2.292	12.143	2.184	9.413	1.614	7.772	4.810	1.248	6.053	4.184	1.246	6.027	2.920	2.303
	<b>TOTAL PROG.2*</b>	<b>4.240</b>	<b>71.885</b>	<b>3.863</b>	<b>62.200</b>	<b>3.030</b>	<b>53.549</b>	<b>37.584</b>	<b>2.278</b>	<b>36.202</b>	<b>25.489</b>	<b>2.082</b>	<b>30.436</b>	<b>21.328</b>	<b>12.126</b>
3	3.1-SINPEDIP	5.699	756.233	5.699	756.233	3.532	583.528	120.583	2.811	448.707	92.894	2.510	398.688	82.396	62.531
	3.2-SIURE	30	21.241	30	21.241	30	21.241	3.328	19	14.187	2.224	16	10.296	1.738	1.495
	3.3-Restr. Sect.	135	51.400	134	50.749	95	43.583	13.368	71	35.192	10.689	66	32.536	9.691	6.656
	3.3.1-Laine	83	26.033	82	25.382	58	22.471	6.218	44	17.460	4.695	44	17.460	4.695	4.143
	3.3.2-Fonderie	52	25.367	52	25.367	37	21.112	7.150	27	17.732	5.994	22	15.076	4.996	2.513
	3.4-Sect. Spécif.	210	19.480	189	17.589	112	10.376	4.872	54	5.378	2.929	40	4.102	2.280	1.112
	3.4.1-PTTIE	180	17.718	160	15.945	91	9.196	3.933	47	4.621	2.258	34	3.464	1.727	813
	3.4.2-PRODIBE	30	1.762	29	1.644	21	1.180	939	7	757	671	6	638	553	299
	<b>TOTAL PROG.3</b>	<b>6.074</b>	<b>848.354</b>	<b>6.052</b>	<b>845.812</b>	<b>3.769</b>	<b>658.728</b>	<b>142.151</b>	<b>2.955</b>	<b>503.464</b>	<b>108.736</b>	<b>2.632</b>	<b>445.622</b>	<b>96.105</b>	<b>71.794</b>
5	PROGR. 5	2.229	92.415	2.180	88.581	1.627	62.832	24.514	1.347	46.152	19.117	1.009	37.124	15.674	10.587
6	PROG. 6	995	24.351	807	16.291	752	15.527	11.354	590	13.383	9.837	461	12.354	9.069	6.112
<b>TOTAL PEDIP</b>		<b>14.175</b>	<b>1.275.344</b>	<b>13.336</b>	<b>1.190.433</b>	<b>9.568</b>	<b>924.392</b>	<b>308.333</b>	<b>7.534</b>	<b>731.821</b>	<b>254.518</b>	<b>6.543</b>	<b>656.442</b>	<b>232.600</b>	<b>154.839</b>

\* Dans la colonne correspondante au n° il est inscrit le numéro de cours et pas de projets

## Résumé

La MAN des entreprises est une nouvelle notion élaborée par l'ONUDI et proposée comme une solution pour les PED pour réussir leur ouverture et transition. L'idée de MAN est relativement ancienne dans l'esprit des pouvoirs publics algériens. Elle fait son apparition 02 années seulement après les textes sur l'autonomie des entreprises en 1988. Mais la MAN ne devient une réalité qu'en 2001, avec le lancement du programme du MIR. En suite l'Algérie connaît le lancement d'autre PMN dont espère rattraper le retard qui caractérise son système productif, dans un contexte de réformes inachevées. Mais le bilan de ces PMN s'avère très mitigé, marqué par un faible taux d'adhésion des entreprises aux PMN, et un taux d'abandon très élevé. Les faibles résultats réalisés par les PMN en Algérie, sont principalement la conséquence de la non existence d'un tissu industriel dense et puissant, ainsi qu'un environnement propice pour la MAN. Cependant, et malgré des résultats mitigés, l'Algérie a acquis une expérience de MAN, et grâce à elle, que pas mal de choses sont apparu et connu sur l'état de l'entreprise algérienne et son environnement, à travers les diagnostics effectués. Et l'Etat algérien, prépare une nouvelle politique et stratégie de MAN, dont prévoit un PMN unifié, coordonné et harmonieux, s'adressant à toutes les entreprises de droit algérien.

Mots clés : mise à niveau, programme de mise à niveau, compétitivité, PME

## ملخص

تأهيل المؤسسات فكرة جديدة أسستها منظمة الأمم المتحدة لتطوير الصناعة و طرحتها كحل للدول النامية لإنجاح مرحلتها الانتقالية إلى اقتصاد حر. فكرة تأهيل المؤسسات ليست جديدة على الدولة الجزائرية ظهورها يعود إلى سنة 1988. لكن التأهيل لم يصبح حقيقة إلى في سنة 2001 بعد انطلاق برنامج وزارة الصناعة بالشراكة مع منظمة الأمم المتحدة لتطوير الصناعة بعد ذلك تم إطلاق برامج أخرى. و التي تأمل فيها الجزائر تدارك التأخر الذي أصاب نسيجها الصناعي و الرفع من تنافسيته. لكن ولسوء الحظ هذه الأخيرة لم تحقق إنجازات كبيرة. رغم ذلك فان الجزائر اليوم م حائزة على تجربة في تأهيل المؤسسات وهي تعد في سياسة و إستراتيجية جديدة في تأهيل المؤسسات.

الكلمات المفاتيح: التأهيل, برامج تأهيل المؤسسات, المؤسسات الصغيرة و المتوسطة, التنافسية.

## Abstract :

The upgrading of enterprises is new idea elaborated by UNIDO and proposed as solution for the PED for succeed them opening and transition. The upgrading idea is relatively old in mind of Algerians' authorities. It appeared 02 years only after the texts on autonomy of enterprises in 1988. But the upgrading not became reality till 2001. The results of upgrading program is very mitigated, marked bay a low rate of adhesion of enterprises into the program, and a powerful rate of abandonment . The low results of the Algerian upgrading program are the consequence of no existence of tissue industrial dense and puissant, and an environment favorable to upgrading enterprises. Nevertheless, Algeria is acquired an experience of upgrading of enterprises, and prepares a new policy of upgrading enterprises.

Key words: upgrading, upgrading program, competitiveness.

