

*Les dispositifs de mise a niveau de la PME Maghrébine  
Tunisie, Maroc et l'Algérie ».Bilan et perspectives  
Arrangements for upgrading the Maghrebian Tunisia, Morocco  
and Algeria SMEs.*

*Dr. AIT SI SAID Radia \**

*radia\_as@yahoo.fr*

*Dr. BOUZAR Chabha*

*chabha\_bouzar@yahoo.fr*

*Université de Tizi ousou. Algérie*

### **Résumé**

Le nouveau contexte de libéralisation de l'économie et de mondialisation est marqué par des mutations rapides, profondes et complexes. Dans ce nouveau contexte, chaque pays du Maghreb doit se préparer et mettre en œuvre un programme global de restructuration et de mise à niveau. L'exigence pour les pays du Maghreb de s'intégrer dans l'économie mondiale doit passer par l'instauration d'une économie de marché concurrentielle en passant par la mise à niveau de leurs industries. La mise en œuvre de programme de mise à niveau dans les pays du Maghreb, qui présentent des structures de production et des niveaux de développement économiques différents invite à plusieurs réflexions.

En effet, à partir de l'étude des programmes des mises à niveau des PME maghrébine, on constate des fondements communs, mais également des différences sensibles au niveau de leurs architectures institutionnelles et des rôles des gouvernements qui pourraient expliquer grandement les écarts observés en termes d'impacts. Le but de cet article, d'une part, est d'esquisser une présentation de la PME maghrébine, de ces caractéristiques, ses faiblesses structurelles et de l'inadaptation de l'environnement au besoin de l'entreprise; d'autre part, est d'exposer le rôle et la nécessité du dispositif de mise à niveau dans la production locale, à moderniser les systèmes d'information et de gestion et à promouvoir la compétitivité industrielle.

**Mots clés** : PME maghrébine, compétitivité, mise à niveau, dispositif.

**\* Corresponding Author**

## **Abstract:**

The new context of economic liberalization and globalization is marked by deep and complex rapid change. In this new context, each Maghreb country must prepare and implement a comprehensive program of restructuring and upgrading. The requirement for the Maghreb countries to integrate into the global economy has to go through the introduction of a competitive market economy through upgrading of their industries. The implementation of an upgrading program in the Maghreb countries which have production structures and levels of economic development calls for several different reflections.

Indeed, the study programs of upgrading Maghreb SMEs, if it can find common foundations, also reveals significant differences in their institutional structures and roles of governments that could explain the significant differences observed in terms impact. The purpose of this article, on the one hand, is to sketch an overview of the North African SMEs, its characteristics, structural weaknesses and the unsuitability of the environment business need. On the other hand, it is to expose the role and the necessity of upgrading in local production, modernizing management and information systems and promoting industrial competitiveness.

**Keywords:** North African SMEs, competitiveness, upgrading, dispositive.

## **INTRODUCTION**

Il y'a autant de modèles et de réalités des PME que de pays du Maghreb. Ce travail se limitera dans ce qui suit aux PME industrielles et de services du secteur privé de la Tunisie, le Maroc et l'Algérie. D'un pays à l'autre les conditions de sa genèse, de son développement et de son épanouissement ont été différentes. Le rôle qui lui est dévolu est de plus en plus important. On parle d'entreprise citoyenne devant participer au-delà de la création de richesses au seul bénéfice de son dirigeant-promoteur, à la création d'emplois, à l'effort d'exportation, à la maîtrise de la technologie, à la collecte de la fiscalité indirecte au profit de l'Etat, etc.

Toutes les études disponibles montrent que les performances de la PME maghrébine sont moyennes sinon faibles, que l'avantage comparatif lié au coût de la main d'œuvre est en train de s'éroder et que l'ouverture économique ne manquera pas d'entraîner une profonde restructuration du tissu industriel local. Les faibles performances de la PME maghrébine sont liées à ses faiblesses structurelles, à l'archaïsme de son management et l'inadéquation de son environnement avec ses attentes objectives.

La notion **de mise à niveau** et le concept **de compétitivité** étroitement liés représentent le champ théorique dans lequel s'inscrit notre problématique. Notre démarche consiste à présenter les différents dispositifs de mise à niveau des trois pays du Maghreb : la Tunisie, le Maroc et l'Algérie. L'objectif de notre article sera d'esquisser une analyse des résultats des différents programmes de mise à niveau des

PME maghrébines, afin d'étudier leurs contributions dans la compétitivité des économies maghrébines. Ceci va apporter des éléments de réponses à notre problématique. Nous partons de l'hypothèse selon laquelle la mise à niveau des entreprises telle qu'elle est conçue, même si elle réussie, n'est pas suffisante, car celle-ci n'est qu'une première étape. La mise à niveau est un processus continu, qui implique plusieurs facteurs. Elle doit être accompagnée d'une mise à niveau de l'environnement économique de l'entreprise et de l'amélioration de ses économies externes. Elle doit faire partie d'une politique industrielle globale.

Notre travail consiste, d'une part, à synthétiser l'ensemble des informations disponibles sur le programme de mise à niveau (PMN) poursuivies par les trois pays du Maghreb, la Tunisie, le Maroc et l'Algérie sous forme de note qualitative permettant de retracer leur genèse et leur évolution. D'autre part, en partant des statistiques disponibles, nous essayons de bâtir des bases de données pays par pays afin d'apprécier l'implication de ces programmes PMN, leur répercussion sur les PME, et d'apprécier les performances supplémentaires obtenues par ces entreprises. L'indisponibilité des statistiques, leurs incomplétudes, nous nous a pas permis d'aller au bout de notre travail.

Dans ce contexte, en premier lieu, il est nécessaire, de présenter un aperçu sur les caractéristiques de la PME maghrébine, ses forces et ses faiblesses. Puis en deuxième lieu, nous présenterons les fondements des programmes de mise à niveau dans les pays du Maghreb (Tunisie, Maroc et l'Algérie). En troisième lieu, nous tenterons d'analyser les résultats de ces programmes et de leur impact sur la compétitivité de la PME maghrébine. En dernier lieu, nous traiterons les perspectives de ces PMN sur la PME Maghrébine.

## **I. Caractéristiques de la PME maghrébine**

### **1.1 Les faiblesses structurelles de la PME maghrébine**

#### **1.1.1 La PME maghrébine est de faible taille**

A part quelques groupes clairement identifiés et souvent composés d'entités juridiquement indépendantes relevant de secteurs d'activités complètement distincts, l'entreprise maghrébine est de faible taille. Elle relève dans son immense majorité de la micro-entreprise.

### **1.1.2 La PME maghrébine n'est pas intégrée à son environnement**

Aujourd'hui les opérateurs économiques des principaux pays partenaires du Maghreb perçoivent la PME maghrébine comme exclusivement capable de sous-traitance que ce soit dans le textile, le cuir et la chaussure ou les industries mécaniques et électriques. Elle est orientée vers ses fournisseurs de produits semi-finis ou vers ses donneurs d'ordres européens essentiellement, sinon français, italiens ou allemands exclusivement. Les causes de cette opacité sont multiples : les rémanences fiscales, les réglementations du commerce extérieur, la bureaucratie et le protectionnisme rampant ont tous contribué à limiter l'effet d'entraînement et de synergie que ces implantations industrielles auraient pu avoir sur le reste du tissu économique.

### **1.1.3 La PME maghrébine souffre d'un retard technologique**

La plus grosse partie du parc de PME maghrébines a été constituée dans les années 70 et 80 quand la problématique du développement était plutôt la substitution aux importations que l'ouverture économique et l'intégration dans des espaces plus larges. Les équipements acquis lors de cette constitution ont souvent été récupérés sur des unités de production réformées en Europe. Il en a résulté certes un coût d'acquisition réduit mais le dimensionnement des unités n'était pas nécessairement compatible avec la taille du marché local et encore plus, les technologies employées étaient souvent déjà obsolètes.

Depuis, ces entreprises n'ont pas toujours renouvelé leurs équipements ou adopté les technologies employées par leurs compétiteurs internationaux. Elles n'avaient pas besoin d'un tel effort intellectuel et financier : elles évoluaient sur un marché intérieur protégé et qui garantissait l'écoulement de leurs produits indépendamment de leur prix ou de leur qualité, et quand elles exportaient, elles misaient fondamentalement sur la compétitivité prix liée à la faiblesse des salaires locaux.

### **1.1.4 La PME maghrébine est financièrement fragile**

La PME maghrébine est essentiellement d'origine familiale. Son capital est limité aux membres d'une même famille ou aux entreprises relevant du même groupe familial. Elle est généralement sous capitalisée et souvent fortement endettée. Le coût élevé du crédit à l'investissement, la tendance des PME à surinvestir dans des

immobilisations improductives sont autant d'éléments ayant contribué à fragiliser la PME maghrébine sur le plan financier.

### **1.1.5 La PME maghrébine n'est pas consciente des échéances à venir**

La mondialisation, la globalisation apparaissent aujourd'hui aux yeux des PME maghrébines et de leurs premiers responsables comme des concepts théoriques sinon virtuels bien loin de leurs préoccupations quotidiennes.

### **1.2 L'archaïsme du management**

La PME maghrébine est familiale. Son promoteur est à l'origine un ancien commerçant ou un ancien fonctionnaire moyen de l'administration ou d'une entreprise publique. Son apprentissage de la gestion s'est fait sur le tas. Son recours à des diplômés de l'enseignement supérieur technique ou de gestion est limité. Il préfère réserver les postes de confiance dans l'entreprise à ses enfants ou à ses proches. Des enquêtes menées auprès des PME ont démontrés : l'absence de moyens dédiés à la maîtrise de la qualité, de procédures de contrôle, de laboratoires d'analyses et d'essais, l'absence de veille technologique ne serait-ce que pour s'informer sur les évolutions sectorielles et technologiques, la faiblesse de la formation et du recyclage du personnel.

### **1.3 L'inadaptation de l'environnement aux besoins de l'entreprise**

Il est aujourd'hui admis par tous que la compétitivité de l'entreprise résulte pour une part importante de l'adaptation et de la compétitivité de son environnement. Cela concerne notamment : les institutions, les infrastructures et la formation.

#### **1.3.1 Les institutions**

Les facteurs déterminant la compétitivité d'un pays, et donc de ses entreprises sont comme suit : son degré d'ouverture économique et financière, la gestion publique de ses affaires, son système financier, ses infrastructures, son marché de l'emploi et ses institutions.

Au moins trois sur six de ces critères relèvent de ce qu'il est d'usage d'appeler les institutions : la compétitivité et la mise à niveau des entreprises impliquent un système juridique et réglementaire d'encouragement de l'investissement, d'un système juridique cohérent et indépendant, l'existence d'un système financier performant et efficace, à la transparence des procédures de passation des marchés publics, à l'efficacité du système fiscal ou à la solidarité et à la transparence de la

relation administration agents économiques. Ces facteurs constituent ce qu'il est devenu d'usage d'appeler la **gouvernance** : un critère majeur dans l'orientation de l'investissement direct étranger dans le monde.

### **1.3.2 L'infrastructure**

En matière d'infrastructures, on relève aujourd'hui au niveau de la région des insuffisances en matière d'offres, de qualité des services et d'efficacité des investissements réalisés. L'insuffisance des infrastructures représente une barrière à l'investissement privé.

### **1.3.3 La formation**

Un des facteurs fondamentaux de la compétitivité d'une économie est la capacité de ses hommes à assimiler les évolutions technologiques et à s'adapter aux changements. La reconversion compétitive de l'industrie maghrébine est indispensable sur les prochaines années. Elle devra s'organiser et maîtriser son système d'informations, investir dans la technologie et la promotion des ressources humaines. Elle devra également s'engager sans hésitation et sans délai dans un processus de maîtrise de la qualité. La faiblesse technologique que présente le tissu local de la PME maghrébine nécessite la mise en œuvre d'une série de mesures qui pourraient servir de base au développement d'investissements tangibles (capital-risque, développement de sociétés de cautionnement mutuel pour les PME, réductions fiscales, etc.), à la qualification du personnel (aides à l'intégration de techniciens et d'ingénieurs) et à la promotion des comportements innovants dans les PME. Au niveau institutionnel, les universités devraient être sensibilisées au rôle qu'elles peuvent jouer en tant qu'interface entre le monde de la recherche et le système de production.

## **1.4 Une nécessité de mise à niveau de la PME maghrébine est une exigence du marché**

La mise à niveau des entreprises est devenue, pour ces dernières, une condition sine qua non pour survivre. Le premier principe du programme de mise à niveau des entreprises est celui d'un soutien à l'investissement de productivité et de modernisation des entreprises. L'objectif est double: il s'agit d'agir immédiatement sur l'un des moteurs de la croissance, à savoir l'investissement, tout en conférant un caractère pérenne à ce mouvement par le biais de la compétitivité. L'objectif de ce

programme consiste à se mettre à niveau des exigences du libre échange. Cet objectif général se traduit pour les entreprises par une double ambition :

- devenir compétitives en termes de prix, qualité, innovation, etc. ;
- devenir capables de suivre et maîtriser l'évolution des techniques et des marchés.

Réaliser cette double ambition demandera de la part des entreprises maghrébines un effort majeur en termes d'adaptation et de mutation de leurs méthodes et pratiques d'organisation, notamment en matière de technologie, d'innovation, de contrôle des coûts et de la qualité, d'encadrement, de formation, de produits et marchés, de politique de vente, de gestion, d'ouverture aux partenaires techniques et commerciaux.

Le programme de mise à niveau concerne les entreprises industrielles du secteur privé disposant d'un potentiel de croissance et d'un marché porteur sans distinction de taille, de catégorie ou de lieu d'implantation. Il repose sur le principe **du volontariat de l'entreprise de se mettre à niveau**. Il privilégie les actions conduisant à : l'amélioration de la compétitivité par la maîtrise de la qualité et le renforcement de la qualification du personnel ; l'acquisition de nouvelles technologies et d'un nouveau savoir-faire et le renforcement des fonds propres de l'entreprise ». <sup>1</sup> Enfin, il ne s'agit pas uniquement de promouvoir les investissements physiques, mais bien d'agir sur tous les paramètres de la compétitivité des entreprises, qu'ils soient d'ordre technique, organisationnel ou humain. Les modalités d'incitations du programme de mise à niveau des entreprises iront dans ce sens :

#### **1.4.1 Les investissements immatériels**

Il s'agit des investissements en formation, en organisation, en acquisition de savoir-faire, en études et prospections, qui contribuent à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. Ils comprennent en particulier : l'assistance technique, notamment sur les procédures de production, le contrôle et la planification, l'organisation de l'entreprise, l'amélioration de la qualité et l'appui à la certification ; les transferts de technologie, l'acquisition de brevets et licences, de logiciels les études préalables à l'investissement, à la recherche de partenaires, à l'analyse des marchés ; la formation des ressources humaines.

#### **1.4.2 Les investissements matériels**

Ils ne concernent que les investissements qui concourent à une amélioration de la productivité, à savoir : le renouvellement des équipements avec intégration de progrès technologiques ; l'acquisition de matériel de laboratoire et d'informatique ; l'acquisition d'équipements conduisant à une efficacité accrue et à un meilleur taux d'utilisation des chaînes de production.

### **II. Les fondements des programmes de mise à niveau dans les pays du Maghreb**

#### **2.1 Le programme de mise à niveau en Tunisie**

La Tunisie est le premier pays du Sud Méditerranée à avoir intégré la zone de libre -échange (ZLE), les pouvoirs publics tunisiens ont mis en œuvre un programme de mise à niveau de l'industrie (PMN) qui a démarré en 1996. L'objectif de ce programme est de créer, en plus du programme spécifique de mise à niveau des entreprises<sup>2</sup>, un environnement économique adéquat offrant à ses acteurs les conditions d'une plus grande efficacité et d'une adaptation aux mutations de l'environnement national et international. Le PMN s'articule autour des principes suivants : soutien à l'investissement de productivité ainsi que la modernisation des entreprises, la modernisation de l'outil de production et de leurs pratiques de gestion, la réalisation d'une croissance soutenable et pérenne dans le temps, en dernier lieu qu'il ne s'agit pas uniquement de promouvoir les investissements physiques mais bien d'agir sur tous les paramètres de la compétitivité des entreprises.

Dans ce sens, le gouvernement tunisien a mis en place le Bureau de mise à niveau BMN, qui a pour mission la définition, la mise en œuvre et la coordination de la politique du gouvernement. Il a également pour mission d'assurer la coordination des différentes sources de financement relative au PME qu'elles soient d'ordre national ou international. Le dossier est présenté au BMN, après instruction et évaluation, celui-ci soumet les propositions de décision d'attribution de primes au **COPIL (Comité de Pilotage)**, qui examine chaque demande et décide de la suite à leur réserver.

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

compétitivité industrielle. Le Ministère chargé de l'Industrie, de l'Energie et des PME est l'ordonnateur de ce Fonds.

## **2.2 Les programmes de mise à niveau au Maroc**

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

- **L'Agence Nationale pour la Promotion de la PME (ANPME) :** Cette agence a été créée en 2002, le rôle qui lui a été confié consiste à l'identification, l'élaboration, le lancement et le suivi des actions d'assistance technique en faveur des entreprises afin de répondre à leurs besoins spécifique en matière de mise à niveau.
- **Le Comité National de Mise à Niveau (CNMN) :** un organe de pilotage mis en place en décembre 2002. Il se compose des représentants des secteurs publics et privés et a pour responsabilité de tracer la stratégie, ainsi que de coordonner et de superviser toutes les actions visant la mise à niveau du secteur industriel.
- **Le Fonds National de Mise à Niveau (FOMAN) :** créé en 2003, ce fonds est destiné à cofinancer les prestations de conseil et d'assistance technique aux entreprises réalisés par des consultants nationaux dans le cadre de leur démarche d'amélioration de leur productivité. Ce fonds est cofinancé par la Commission Européenne et le gouvernement marocain.

La politique de la mise à niveau au Maroc s'articule autour d'une collection de plusieurs programmes. Les deux principaux programmes: le programme « **Euro-Maroc-Entreprise** » (EME) et le programme « **modernisation des PME** ». Le programme EME doté d'un budget estimé à 21,9 millions d'euros entièrement financé par l'Union Européenne, a démarré en 1998 et est arrivé à sa fin, juin 2004, il a laissé place au nouveau programme « Modernisation des PME », financé par l'Union Européenne à travers les fonds **MEDA II**. Ce programme est

doté d'un budget opérationnel de 13 millions d'euros, dont 11 millions d'euros sont affectés aux activités d'appui direct aux entreprises. Le principal objet de ce programme est de faciliter l'accès des PME aux services d'une expertise nationale et internationale afin de répondre à ses besoins spécifiques en matière de mise à niveau. Ce programme prend en charge 90% du coût de l'opération d'assistance technique. Le reste (10%) est financé par les fonds propres de l'entreprise bénéficiaire et doit être versé avant le démarrage de l'opération d'assistance.

### **2.3 Les programmes de mise à niveau en Algérie**

Afin d'adhérer à la zone de libre-échange ZLE avec l'Union Européenne à l'horizon 2017, la compétitivité du tissu industriel, dont le secteur de la PME joue un rôle incontournable est devenu indispensable. Dans cet objectif, les pouvoirs publics ont mis en œuvre une multitude de programmes de mise à niveau qui vise à la modernisation et au développement du secteur de la PME, dont certains ont pris fin et d'autres viennent tout juste d'être lancés.

#### **2.3.1 Le programme pilote de mise à niveau**

L'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUUDI) a élaboré un programme adapté aux particularités de l'industrie algérienne. Il s'agit du programme intégré (PI) pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie, en décembre 1998. Ce programme comprenait cinq composantes parmi elles : le programme pilote d'appui à la restructuration, la mise à niveau et l'amélioration de 48 entreprises algériennes, qui a été mis en œuvre en collaboration avec le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration **MIR**. A partir de l'an 2000, un dispositif de suivi du programme de mise à niveau a été mis en place par les pouvoirs publics algériens, ses acteurs sont :

**Le Fonds de la Promotion et de la Compétitivité Industrielle (FPCI) :** alimenté par les dotations de l'Etat, les dons et les legs. Le FPCI est utilisé pour financer les dépenses de mise à niveau liées à la promotion de la compétitivité.

- **La Direction Générale de la Restructuration Industrielle (DGRI)** du Ministère de l'Industrie et de la Restructuration qui est chargée de la mise en place et de la coordination des instruments juridiques et financiers du FPCI, de la définition des conditions techniques, financières et réglementaires de fonctionnement du programme de mise à niveau.

- **Le Comité National de la Compétitivité Industrielle (CNCI)**, qui est chargé de fixer les modalités de fonctionnement du FPCI.

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

### **2.3.2 Le Programme d'appui au développement des PME/PMI**

Dans cadre du partenariat Euro Méditerranéen, entre la commission Européenne et le Ministère de la PME et de l'Artisanat, l'Algérie a bénéficié à hauteur respectivement de 57 millions, 3,4 millions d'Euros et de 2,5 millions d'Euros représentant les contributions estimées des PME. Euro Développement PME (EDPme) est l'unité de gestion du programme. Ce programme a démarré en juillet 2002 et achevé le 31 décembre 2007.

L'objectif de ce programme est d'améliorer la compétitivité du tissu industriel de la PME, pour atteindre ces objectifs et mettre en œuvre les activités prévues, une équipe d'experts a été recrutée pour gérer les trois volets du programme à savoir :

**1<sup>er</sup> volet** : l'appui direct aux PME, par la réalisation de prédiagnostic de mise à niveau des entreprises et l'organisation des séminaires de formation ; **2<sup>ème</sup> volet** : l'assistance aux institutions financières et aux banques qui interviennent sur les PME ; **3<sup>ème</sup> volet** : le soutien aux structures intermédiaires et aux services d'appui publics et privés.

### **2.3.3 Le programme national de mise à niveau de la PME algérienne**

Ce programme est géré par l'Agence Nationale de Développement de la PME (ANDPME), celui-ci est complémentaire aux dispositifs de mise à niveau déjà existants. Ce programme complémentaire de mise à niveau du ministère de la PME et de l'artisanat a été lancé en février 2007 pour une période de six ans, **avec comme objectif la mise à niveau de 6000 PME**. Une enveloppe d'un (1) milliard de dinars par an est consacrée pour son exécution conformément aux conclusions du Conseil des Ministres du 8 mars 2004. Le programme s'articule autour des axes suivants : actions sectorielles (analyse par branche d'activité), actions régionales (identification

des mesures par wilaya prioritaire), actions de mise à niveau de l'environnement institutionnel de la PME et les structures d'appui à la PME, et enfin des actions au profit de la PME. Les fonds alloués à ce programme concernent les entreprises privées et financent notamment les actions immatérielles.

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

Mis en place par l'Algérie et l'Union Européenne en 2009, ce programme accorde une importance particulière à la mise en place de la démarche qualité et à l'utilisation **des technologies de l'information et de la communication**. Le programme PME II vise le développement et la modernisation du secteur de la PME, en vue de contribuer à leur compétitivité dans le cadre d'une meilleure insertion de l'Algérie dans le contexte de la charte Euromed de l'entreprise. Il est destiné au financement d'activités de conseil, de formation et d'études dans les domaines de la mise à niveau des PME, de la qualité et du développement institutionnel. Ce deuxième programme prévoit la mise à niveau de 500 PME industrielles et non industrielles pour un montant global de 44 millions d'euros, ce programme s'étalera sur une période de 4 ans.

### **III. Evaluation des programmes de mise à niveau des PME au Maghreb**

#### **3.1 Evaluation du programme de mise à niveau en Tunisie**

Le dispositif institutionnel du programme de mise à niveau tunisien s'est avéré de manière globale, le plus performant en raison de sa souplesse de son architecture. Le premier point de souplesse de cette architecture réside dans le positionnement à la formation du BMN, relevant directement du ministère de l'industrie, ce bureau ayant un rôle de cabinet de conseil et d'appui, qu'une simple direction administrative. Le second point de souplesse est inscrit dans la mise en œuvre effective du programme largement inspiré de l'expérience portugaise, le programme tunisien de mise à niveau initié par l'ONUDI et adapté à l'économie tunisienne ressemble au programme algérien sur le plan du dispositif et des procédures. Le programme tunisien est cependant mieux organisé avec plus de visibilité et très largement médiatisé. Sur le plan qualitatif, les résultats d'une enquête menée par l'institut de sondage et de traitement de l'information statistique (ISTIS) de Tunisie, soulignent les degrés de satisfaction des gestionnaires

d'entreprises bénéficiaires du programme estime que plus de 55% des entreprises bénéficiaires du programme de mise à niveau est porteur d'un changement radical. Une proportion de 40,4% estime que la mise à niveau apporte un léger changement, alors que seuls 4,5% des entreprises juge que le programme de mise à niveau ne leur a apporté aucun changement.<sup>3</sup>

Parmi les secteurs d'activités les plus touchés par le PMN sont, le secteur de l'agroalimentaire, des industries mécaniques et électriques et des matériaux de construction. Les autres secteurs sont également touchés, les perceptions sont partagées entre un changement radical et un léger changement. Parmi les facteurs qui attirent les entreprises à adhérer à ce programme de mise à niveau, et ceci est valable pour tous les pays du Maghreb, non spécifiquement la Tunisie. Le premier facteur le plus important est le souci de modernisation des équipements de production. En second lieu, aussi important que le premier point, l'amélioration de la qualité des produits. En dernier lieu, l'introduction de nouvelle technologie, à un degré moindre, alors que c'est un point très important que les entreprises doivent prendre en considération pour pouvoir être compétitives.

Par ailleurs, les résultats issus des enquêtes menées sur les terrains, montrent l'importance accordée aux investissements immatériels. Les entreprises expriment à l'unanimité le rôle important que joue ce mode d'accumulation dans l'amélioration de la compétitivité. Ce type d'investissement constitue également un facteur pour le développement et la croissance du tissu industriel; néanmoins on constate que ceci peut s'avérer difficile car ce type d'investissement est considéré coûteux et parfois difficile dans la mesure où les experts qualifiés dans ce domaine sont rares. Les questions relatives à la compétitivité restent posées, des faiblesses organisationnelles et structurelles freinent toujours l'émergence d'entreprises compétitives au niveau international. Le tissu industriel tunisien, composé de nombreuses PME aux capacités de production très limitées, d'entreprises à caractère familial orientées vers des exportations dans des secteurs risqués (textile et tourisme).

L'environnement lié à la PME/PMI reste contraignant : administration trop contraignante, marché financier peu dynamique, des études menées par la Banque mondiale sur le bilan PMN, ont démontré que les entreprises bénéficiaires de ces PMN sont des entreprises déjà performantes en critères de solvabilité financière

exigés, en dernier lieu un cadre institutionnel rigide. Le tableau suivant détaille l'état d'avancement du programme de mise à niveau en Tunisie, en représentant un bilan de mise à niveau des 5 premiers mois (Janvier-Mai) durant les années 2011/2012/2013.

**Tableau N°1 : Bilan mise à niveau PME en Tunisie : Comparaison des 5 premiers mois des années 2011, 2012 et 2013**

	Janvier Mai 2011	Janvier Mai 2012	Janvier Mai 2013	Bilan Mai 2013
<b>1/ PMN: programme de mise à niveau</b>				
Attestation d'adhésions	250	227	210	5278
Nbr Dossiers approuvés:	155	161	168	4366
Inv. Approuvé (MD):	269	264	309	7335
Primes approuvées (MD):	37	38	45	1016
Nbr tranches débloquées:	100	80	93	3113
Primes déboursées (MD):	13,7	14,3	16,7	473
<b>2/ ITP: Investissements Technologiques à caractère Prioritaire</b>				
Nbr Dossiers approuvés:	248	299	280	6119
Inv. Approuvé (MD):	15	16	12	303
Primes approuvées (MD):	6,6	6,8	5,1	136
Nbr tranches débloquées:	139	148	158	3503
Primes déboursées (MD):	3	2,7	3	67,7
<b>3/ PIRD: Primes sur les Investissements de Recherche et Développement</b>				
Nbr Dossiers examinés:	29	19	19	143
Nbr Dossiers approuvés:	4	7	11	64
Coût d'investissement (MD):	1,5	1,2	2	9,4

**Source :** Ministère de l'Industrie, Bureau de mise à niveau de l'industrie BMN, Situation du programme de mise à niveau. Rapport fin mai 2013.

Le programme de mise à niveau tunisien est considéré comme exemple et une réussite des PMN au Maghreb, on constate à travers le tableau ci-dessus l'importance accordée aux investissements immatériels, aux investissements de recherche et développement considérés axes moteurs de compétitivité des entreprises.

### **3.2 Evaluation du programme de mise à niveau au Maroc**

Les résultats atteints par le programme de mise à niveau au Maroc sont faibles par rapport aux autres pays du Maghreb. Le programme de mise à niveau au Maroc s'est révélé long et insuffisant. L'absence de résultats tangibles en termes de croissance en 2005, a conduit les autorités marocaines à lancer le programme « Emergence »<sup>4</sup>, dont

le but est de moderniser le tissu productif existant. Malgré toutes ces procédures, la mise à niveau des PME tarde à se concrétiser au Maroc. Le programme marocain qui rencontre des problèmes d'environnement, de lourdeur et de multiplicité des procédures et des intervenants, d'un manque de médiatisation, d'information et de lisibilité, ainsi que la mobilisation des moyens humains et financiers. Rappelons qu'à ce jour les moyens dédiés à l'ANPME étaient totalement dépendants de la coopération internationale. Tandis que, du côté de la Tunisie, un Fonds national de développement de la compétitivité industrielle est alimenté par des recettes à un point du taux de TVA.

Une étude d'impact économique des programmes de la mise à niveau des PME marocaines faite en novembre 2004 du programme « Euro-Maroc-Entreprise », a été conduite auprès d'un échantillon de 84 entreprises sur 363 ayant bénéficié d'actions de mise à niveau sur la période 2002-2004. En moyenne les prestations offertes dans le cadre du programme EME sont estimées, approximativement, entre 3 et 5% du chiffre d'affaires de la petite entreprise (effectif inférieur à 50) et de 0.5% à 3% pour la moyenne entreprise (effectif compris entre (50 et 200) ; quant aux résultats montrent que les trois-quarts des entreprises, l'adhésion au programme EME se sont traduit par une amélioration significative sur le plan de leur positionnement stratégique, la maîtrise des coûts, la réduction des délais et la gestion de la qualité. Selon l'ANPME en 2008, plus de 500 entreprises ont été accompagnées dans le cadre du plan émergence.<sup>5</sup> La majorité des entreprises ont pu renforcer leur activité commerciale, augmenter leur dépense marketing, leurs investissements matériels et immatériels et leur taux d'encadrement. Afin de suivre l'impact des mesures de promotion économique prise par l'ANPME dans le cadre du programme de mise à niveau, les autorités marocaines ont mis en place un instrument, il s'agit du **baromètre de compétitivité de la PME marocaine**. Le rôle de baromètre est d'identifier, mesurer et analyser les tendances des mesures de promotion économique et leur développement dans le temps, ainsi qu'orienter et optimiser le portefeuille ANPME en terme de programmes de promotion économique.

L'ANPME lance le 14 mars la 1ère édition du programme IMTIAZE 2014. Ce programme permet aux PME à fort potentiel de croissance disposant de programme de développement et d'investissement ambitieux de bénéficier de l'aide de l'Etat

sous forme de contribution financière non remboursable accordée par l'ANPME à hauteur de 20% du montant global de l'investissement (matériel et immatériel dont les opérations de fusion acquisition) pouvant atteindre 5 millions de DH. Ce programme en plus du crédit bancaire, comporte d'autres modes de financement à savoir : le leasing et l'autofinancement. L'objectif de ce programme est de permettre aux entreprises bénéficiaires : d'atteindre des paliers supérieurs en terme de chiffre d'affaires, de valeur ajoutée, et de création d'emploi, ou d'introduire de nouvelles technologies, ou induire un impact structurant sur les branches ou les filières dans lesquelles elles opèrent.

En ce qui concerne l'année 2013, suite au processus d'évaluation effectué par un cabinet indépendant, le comité public-privé a retenu 79 projets pour un investissement de 1, 61 milliards de DHS. Les deux éditions de l'année 2013 ont connu la participation de 106 entreprises ayant présenté des projets de développement. Le comité public-privé Imtiaz a retenu 79 projets pour un investissement global de 1, 61 milliards de DHS. Ces projets devraient générer, sur la période 2013-2018, un chiffre d'affaires additionnel de 19,6 milliards DHS et la création de 5634 nouveaux emplois. Le montant global de la prime Imtiaz s'élève à près de 266,5 millions de DHS. Il est également à préciser que 52 projets des 79 retenus au titre de l'année 2013 portent sur l'augmentation de la capacité de production, 17 projets concernent la construction et l'aménagement de sites de production, 13 projets visent la modernisation de l'outil de production et 14 projets contribuent au renforcement des exportations.<sup>6</sup>

Il est à noter, qu'à ce jour, huit éditions Imtiaz ont été réalisées et ont permis de sélectionner 174 projets ayant bénéficiés de la prime Imtiaz pour un investissement global de près de 3, 74 milliards DHS. Ces projets devraient générer un chiffre d'affaires additionnel de plus de 40,6 milliards de DHS, une valeur ajoutée de plus de 13,4 milliards DHS et près de 12688 nouveaux emplois. Le montant global de la prime Imtiaz allouée aux 174 projets s'élève à plus de 610MDH.<sup>7</sup> Il est à préciser que 76 projets des 174 retenus s'inscrivent dans une stratégie de substitution aux importations, 85 projets contribueront au renforcement des exportations et à la diversification des exportations des marchés notamment vers les pays africains, 17

projets portent la construction et l'aménagement de sites de production et 13 projets visent la modernisation de l'outil de production.

Le bilan des activités de l'ANPME durant 2013 tous programmes confondus au Maroc, l'agence a accompagné plus de 1650 entreprises, englobant aussi bien des PME (500) que des TPE (1150). Cet effort a nécessité une contribution de l'ANPME de l'ordre de 330 millions de dirhams (MDH), le montant consolidé de l'investissement engagé atteignant près de 1.6 milliards de dirhams (MMDH). A noter aussi qu'un bilan consolidé des réalisations de l'Agence sur une période 2003-2013 permet de retenir que plus de 29000 entreprises ont bénéficié des services de l'ANPME au cours de la décennie en question, moyennement une contribution financière de l'Agence de 1.8 MMDH. Cette population de bénéficiaire, qui comprend 2500 PME et plus de 27000 TPE, a réalisé un chiffre d'affaires total avoisinant les 104 MMDH et a employé plus de 284000 salariés. Et pour 2014, l'ANPME se fixe pour objectif d'accompagner 10400 entreprises (700 PME et 9700 TPE) avec une contribution financière de 590 MDH, correspondant d'un investissement global consolidé 2MMDH.

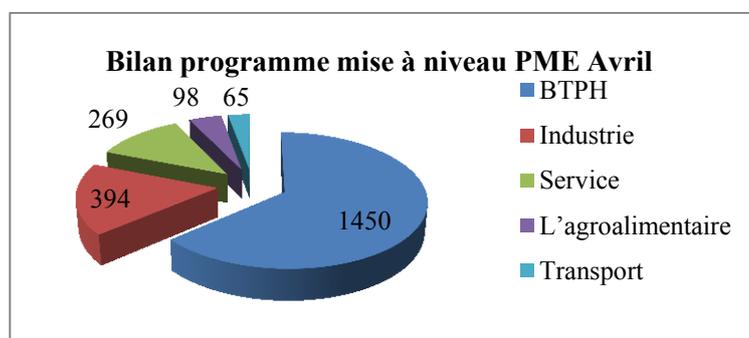
### **3.3 Evaluation du programme de mise à niveau en Algérie**

Elles sont près de 500 entreprises à avoir bénéficiées de cette opération, dans le cadre du programme d'appui aux PME/PMI, financé conjointement par la Commission européenne et le ministère de la PME et de l'Artisanat. Ces entreprises qui fonctionnaient au début sans stratégie managériale, ont pu retrouver une nouvelle dynamique grâce au programme d'appui aux PME, explique le directeur de l'Euro Développement PME, M. Olivier De Velp, lors de la présentation des résultats du programme **MEDA I** le 26 juin 2005. 600 PME ont été contactées, 75% d'entre elles sont rentrées dans la mise à niveau. En présentant les résultats du programme, M. Olivier de Velp a indiqué qu'en deux ans et huit mois d'activité, plus de 1 186 opérations ont été lancées à travers le pays dont 1021 opérations au profit direct des PME/PMI, 89 opérations d'appui aux nouveaux instruments financiers et aux entreprises en quête de financements et 76 opérations d'appui à l'environnement des PME.<sup>8</sup> Le programme **MEDA II**, vise l'appui aux PME algériennes, entré en vigueur en mai 2008 et qui durera jusqu'en 2017, date d'entrée en vigueur de la zone de libre-échange entre les deux parties, vise à moderniser les PME en Algérie afin

d'établir des normes économiques internationales en améliorant leur compétitivité, leurs outils de production et les aider à s'adapter aux nouvelles conditions du marché.

L'Agence nationale de développement de la PME (ANDPME) a été chargée de piloter le programme national de mise à niveau des PME prévu dans le plan quinquennal 2010-2014. Ce nouveau programme de mise à niveau des PME a été adopté par le conseil des Ministres le 11 juillet 2010, qui en a fixé les axes fondamentaux, le niveau des aides octroyés, les secteurs éligibles ainsi que les critères d'éligibilités. Il faut souligner les axes fondamentaux reflètent les attentes des besoins spécifiques à la PME. Les fonds alloués à ce programme s'élèvent à 380 milliards de dinars, soit environ 4 milliards d'euros, cette mise à niveau devra toucher 20 000 PME, soit rythme moyen de 4000 PME par an. L'opération a démarré en janvier 2011, soit un an après le lancement du plan quinquennal 2010-2014.

Les activités de ce programme orientées sur les actions de diagnostic en première phase, d'investissements immatériels, d'investissements matériels en deuxième phase, et en dernier lieu, formation et assistance technique. Le bilan arrêté au mois d'avril 2013 fait ressortir des résultats bien maigres, après un an et demi de la clôture de l'opération. En effet, l'ANDPME a enregistré le dépôt de 2384 dossiers d'adhésion des PME au programme et dispose d'une base de 3 441 PME en cours de traitement et d'analyse. En cette date, plus de 10% seulement des entreprises concernées ont déposé un dossier d'adhésion. La répartition des dossiers par secteurs d'activités est comme suit: BTPH 1450 dossiers, l'industrie (394), services (269), l'agroalimentaire (98), transports (65).



**Source :** Etabli par nous-même à partir des statistiques de l'ANDPME, bilan avril 2013.

L'ANDPME enregistre 901 décisions d'octrois d'aide alors que 100 autres sont en cours de signature, indique un document de l'agence. Ace jour, l'ANDPME enregistre 1100 entreprises qui ont reçu leur décision de financement, 2500 dossiers traités et 2000 en cours de traitement. Selon le responsable de l'ANDPME, pour ces 1000 entreprises, leurs dossiers ne sont qu'à la phase de lancement des études de pré-diagnostic et de diagnostic. Ainsi, la véritable opération de mise à niveau n'a pas démarré. Le rôle de l'ANDPME consiste dans des actions de soutien à l'investissement immatériel (normalisation, accélération, formation des ressources humaines, management à travers les fonctions de l'entreprise telles que la gestion, le marketing et la comptabilité, l'utilisation et l'intégration des TIC) ainsi que le soutien à l'investissement matériel (investissements matériels de productivité qui concernent les équipements qui contribuent à l'amélioration des capacités des techniques de production technique et technologique des PME).

Jusqu'à cette période (avril 2013), le programme national de mise à niveau demeurait faible par rapport aux objectifs ambitieux des pouvoirs publics, quelques centaines de demandes d'adhésion, accompagnées d'un nombre réduit d'actions dont la plupart consistaient dans des diagnostics express, la forme la plus embryonnaire d'assistance technique proposée par le programme. Très loin des objectifs ambitieux annoncés par le programme quinquennal 2010-2014: la mise à niveau de 20 000 PME pour préparer les entreprises nationales à affronter la compétition internationale et à diversifier nos exportations. En somme la véritable mise à niveau au sens de ces actions n'a pas réellement fait effet. A peine quelques centaines d'adhésions en début d'année 2012, ils sont arrivés à 5000 entreprises avoir adhérer, « un bilan qui prend de la couleur de manière factice, estiment les détracteurs, qui persistent à penser que l'ambition de toucher 20 000 entreprises est trop marquée par une volonté de faire du chiffre. Au détriment d'une démarche qualitative ».<sup>9</sup>

La mise à niveau est conçue selon l'ANDPME comme une méthode de mise en place d'un système complet permettant la pérennité et la croissance de l'entreprise en améliorant sa compétitivité. L'objectif recherché une croissance durable assurée à l'entreprise. Du coup, les dividendes sont la croissance économique et la création d'emploi dans le pays. Ce système complet n'étant pas mis en place pour ces 20 000 PME, voir ces **1000 entreprises** qui ont obtenu des décisions de financement, donc

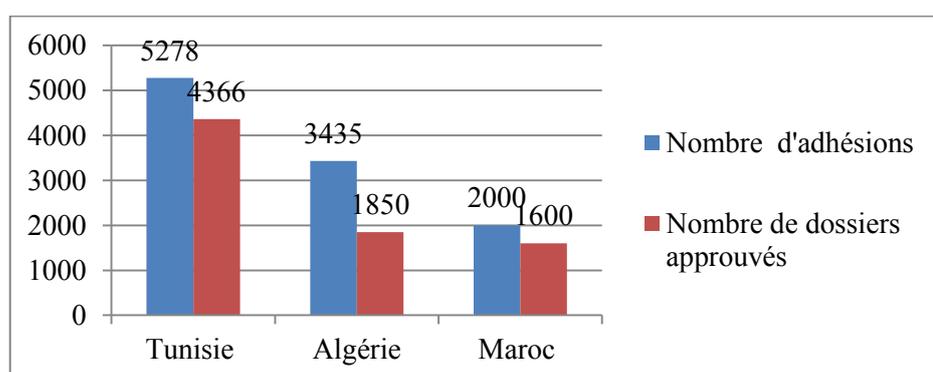
pourquoi prévoir un programme aussi ambitieux et geler 5 milliards de dollars pendant plus de trois ans ?

**Tableau N°2 : Evaluation des PMN des trois pays Tunisie, Maroc et l'Algérie, année 2013. (Tous programmes confondus).**

Pays	Tunisie	Maroc	Algérie
Objectifs PMN: Nbre de PME à accompagner année 2014.	15000	104000	26500
Nombre d'adhésions	5278	2000	3435
Nombre de dossiers approuvés	4366	1600	1850
Budgets alloués	707 MDT	590MDH	385MMDA
Budgets consommés	46% du budget affecté	15% du budget affecté	15% du budget affecté

**Source :** Etabli par nous-mêmes à partir des statistiques disponibles sur les sites des Ministères des PME des trois pays.

**Figure N° 1 : Bilan PMN de la Tunisie, Maroc et l'Algérie en 2013.**



**Source :** Etabli par nous-même à partir des statistiques disponibles sur les sites des Ministères des PME des trois pays.

On constate à partir de ce tableau le nombre d'adhésion des entreprises au PMN, au niveau des trois pays, la Tunisie représente le pays dont le nombre d'adhésion et le nombre de dossiers approuvés est le plus important. Néanmoins, il ne faut pas se contenter de se baser sur ces données, car le taux d'abandon des PMN après adhésion

est important au Maroc et en Algérie. Ceci témoigne de la faiblesse de la prime financière, la multiplicité des acteurs, les lourdeurs administratives sont les principales causes.

**Toutefois et en dépit de ces statistiques, on a pu arriver à certains résultats fondamentaux :**

- La faiblesse de la performance des PMN réside dans la faiblesse des institutions mise en œuvre pour les diriger, manque de concertation, de consolidation des institutions et le découpage précis des rôles et nécessaire pour une mise en œuvre effective des PMN.
- L'absence et la non disponibilité de statistique fiable et officielle, ainsi qu'un suivi précis de ces programmes handicapent toute tentative d'évaluation permettant de guider les autorités publiques.
- Le montant moyen de l'aide financière par firme reste assez faible pour pouvoir influencer positivement sur ces performances.
- L'impact des PMN sur la relation PME-secteur bancaire reste faible, le rôle du secteur bancaire dans les pays du Maghreb, et l'absence de fonds de garantie pèse lourdement sur le financement de l'investissement de ces entreprises.
- De manière globale, on constate qu'au niveau de ces trois pays, l'analyse univariée montre un effet positif sur la croissance des ventes, l'emploi et l'endettement. En revanche, l'effet est plus nuancé sur la productivité, l'investissement et les exportations. Les PMN en tant que politiques de restructurations ou la rationalisation des coûts et l'augmentation de la productivité sont au centre des préoccupations. Les entreprises adhérentes au PMN ont cherché à augmenter leurs parts de marché. La référence à la croissance potentielle face aux firmes étrangères face à l'établissement de la ZLE est quasi absente dans les agissements actuels.
- Les politiques de mise à niveau sont des politiques structurelles à long terme, elles doivent s'inscrire dans des objectifs à long terme. Ces politiques doivent s'inscrire dans une logique d'apprentissage continue dans le temps.

## **VI. Perspectives des PMN des PME au Maghreb**

Les PMN maghrébins sont appelées:

- à forger les assises d'une véritable performance industrielle et technologique.
- renforcer l'innovation facteur clefs de la compétitivité des PME, afin de diversifier leurs gammes de produits et conserver leur part de marché international et même national.
- renforcer l'équilibre financier des PME maghrébine constitue un garant de leur développement et pérennité. Sans cet équilibre, elles ne sauraient innover et relever les défis de la concurrence.
- renforcer et pérenniser les initiatives et projet en cours ;
- promouvoir la culture de la transparence, de la communication;
- valoriser les succès en matière de mise à niveau;
- donner plus de visibilité aux opérateurs économiques
- promouvoir les services de conseil auprès des PME ;
- renforcer la proximité ;

## **Conclusion**

Cet article a essayé de donner un aperçu sur la PME maghrébine, de clarifier l'architecture des programmes de mise à niveau des trois pays du Maghreb, la Tunisie, l'Algérie et le Maroc ; et de déterminer leur impact sur la PME maghrébine. Les programmes de mise à niveau dans les pays du Maghreb qu'on vient de traiter dans cet article sont dans des états d'avancement très différents, aussi la difficulté d'accéder à des informations ou des données chiffrées sur les mêmes périodes, n'as pas permis de faire un véritable travail de comparaison. Tout de même, les résultats obtenus sont en deçà des attentes. L'Algérie et le Maroc devraient faire davantage d'effort afin de renforcer la compétitivité de leur économie. Ces lenteurs sont liées à un environnement économique contraignant, à la lourdeur bureaucratique des institutions responsables des programmes, au faible degré d'attractivité des dispositifs mis en place, à la résistance au changement de la part de certains managers trop soucieux à préserver une organisation rigide et opaque. L'intégration régionale est conditionnée par l'amélioration de la compétitivité des PME, d'une part

et la capacité des pouvoirs publics dans les pays du Maghreb à soutenir et à renforcer les programmes de mise à niveau.

En résumé, la mise à niveau n'est pas une opération unique, limitée dans le temps. L'entreprise doit être dans un processus continu de mise à niveau, notamment si l'on doit tenir compte des changements permanents qui interviennent dans l'environnement technique, commercial et financier de la PME. C'est dans ce sens que l'on ne peut limiter la mise à niveau à une opération de certification qui est appelée elle-même à être entretenue et perfectionnée. Les programmes de mise à niveau doivent s'inscrire à long terme, dans une politique industrielle globale et cohérente pour en faire un levier du développement de la compétitivité de l'entreprise sur le plan quantitatif que qualitatif.

### **Bibliographie**

1. **Agence Nationale de Développement de la PME ANDPME**; (2013); «Bilan des actions du programme national de mise à niveau », rapport ANDPME.
2. **Ali RAHAL, Tahar Haroun**; (2003); « Le partenariat Maghreb arabe - union européenne: quel avenir? », Faculté des sciences économiques et de gestion, revue des sciences économiques et sciences de gestion N°02, Université de Batna, Algérie.
3. **AZOUAOU Lamia**; « La compétitivité et la mise à niveau des PME maghrébines : analyse à partir d'une approche multidimensionnelle », Université Sorbonne, Paris 3.
4. **Banque Africaine de développement**; (2012-2016); « Maroc: document de stratégie».
5. **Banque Mondiale**; (2006); Une nouvelle vision pour l'intégration économique du Maghreb.
6. **BOUGAULT H., FILIPIAKE**; (2005); « Les programmes de mise à niveau des entreprises: Tunisie, Maroc, Sénégal », Agence Française de Développement, Paris.
7. **BOUHABA Mohamed**, « La problématique de la mise à niveau des entreprises en Algérie», L'Ecole Nationale Supérieure de la Statistique et de l'Economie Appliquée ENSSEA ex INPS, Alger.
8. **Commission européenne**; (2013); « Rapport sur la coopération UE-Algérie », Rapport Union Européenne, édition juillet 2013.
9. **FEMISE**; (2007); «Evaluation des politiques de mise à niveau des entreprises de la rive sud de la Méditerranée: le cas de l'Algérie, l'Egypte, le Maroc et la Tunisie», Institut de la Méditerranée, Marseille, France.
10. **Hicham A.**; (2009); « Programme MEDAH, l'UE consacre 45 millions d'euros pour les PME algériennes », [www.algerie-focus.com](http://www.algerie-focus.com).
11. **LAMIRI A.**; (2003); « Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises », Edition OPU, Alger.
12. **Ministère de l'Industrie en Tunisie**; (1996) ; « Le programme de mise à niveau ».

13. **Ministère de l'Industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement;** (2012); Bulletin d'information, Algérie.
14. **Ministère de l'Industrie, Bureau de mise à niveau de l'industrie BMN;** (2013); « Situation du programme de mise à niveau », rapport fin mai, Tunisie.
15. **MEDDEB Radhi;** (1999); « La PME maghrébine : positionnement et stratégie, la PME Maghrébine positionnement et stratégie », Tunisie.
16. **ONUUDI;** (2011) ; « Rapport d'évaluation indépendante Maroc ».
17. **Taleb Yazid;** (2012) ; « La mise à niveau des PME algériennes par les chiffres : du saupoudrage pour un bilan », Maghreb Emergent, Algérie. [www.algeria-watch.org](http://www.algeria-watch.org).
18. **[www.andpme.org.dz](http://www.andpme.org.dz).**
19. **[www.anpme.ma](http://www.anpme.ma).**

---

<sup>1</sup> BOUGAULT H., FILIPIAKE, « Les programmes de mise à niveau des entreprises : Tunisie, Maroc, Sénégal », Agence Française de Développement, Paris 2005, p. 45.

<sup>2</sup> Sont éligibles au programme les entreprises industrielles, quel que soit leur secteur d'activité, disposant d'un potentiel de croissance, en activité depuis deux ans, et qui ne sont pas en situation de difficulté économique.

<sup>3</sup> BOUHABA Mohammed, « La problématique de la mise à niveau des entreprises en Algérie. Algérie: cinquante ans d'expériences de développement Etat -Economie-Société », ENSSEA, Alger, p. 13.

<sup>4</sup> Selon l'ANPME en 2008, plus de 500 entreprises ont été accompagnées dans le cadre du plan émergence.

<sup>5</sup> AZOUAOU Lamia, « La compétitivité et la mise à niveau de la PME maghrébine : analyse à partir d'une approche multidimensionnelle », p. 10.

<sup>6</sup> [www.anpme.ma](http://www.anpme.ma)

<sup>7</sup> *Idem*.

<sup>8</sup> Hicham A. « Programme MEDAII, l'UE consacre 45 millions d'euros pour les PME algériennes 1 octobre 2009, [www.algerie-focus.com](http://www.algerie-focus.com).

<sup>9</sup> Yazid Taleb, « La mise à niveau des PME algériennes par les chiffres : du saupoudrage pour un bilan », Maghreb Emergent, 18 Juin 2012. [www.algeria-watch.org](http://www.algeria-watch.org).