

Les programmes de mise à niveau des entreprises

Tunisie, Maroc, Sénégal

© AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT, 2005
5 rue Roland Barthes - 75598 Paris cedex 12

Tél : 33 (1) 53 44 31 31 - Fax : 33 (1) 44 53 99 39 - Internet : www.afd.fr

Les programmes de mise à niveau des entreprises

Tunisie, Maroc, Sénégal

Hervé Bougault

et

Ewa Filipiak



Département de la Recherche
Agence Française de Développement

AVERTISSEMENT

Les analyses et conclusions de ce document sont formulées sous la responsabilité de ses auteurs. Elles ne reflètent pas nécessairement le point de vue officiel de l'Agence Française de Développement.

Sommaire

Summary	8
Résumé	9
Introduction	11
1. Les fondements des programmes de mise à niveau	15
1.1. Une première approche	16
1.2. La logique de la croissance accélérée	18
2. Le programme de mise à niveau des entreprises en Tunisie	27
2.1. Contexte et ambition du programme de mise à niveau de l'économie ..	29
2.2. Le programme de mise à niveau des entreprises	43
2.3. Eléments de bilan du programme de mise à niveau des entreprises tunisiennes	60
2.4. Appuis de l'AFD au programme de mise à niveau des entreprises	80
3. Le programme de mise à niveau des entreprises au Maroc	91
3.1. Le contexte de la mise à niveau au Maroc	94
3.2. Le programme de mise à niveau marocain : logique et impacts	105
3.3. Les composantes du PMN Marocain	110
3.4. Quel premier bilan ?	121
4. Le programme de mise à niveau des entreprises au Sénégal	129
4.1. Le contexte économique et social de la mise à niveau au Sénégal	131
4.2. Le programme de mise à niveau sénégalais	143
4.3. Une première évaluation du dispositif de mise à niveau	156
Conclusion	160
Annexe	
Les évolutions du PMN tunisien	163
Bibliographie	171

Summary

The upgrading programmes aim at strengthening the competitiveness of national companies in light of increasing competition and the opening of borders. Beyond straightforward microeconomic approach, they are also a macroeconomic instrument fostering job creation through accelerated growth for a strongly increasing active population.

This study presents three upgrading programmes in Tunisia, Morocco and Senegal. All three are in different stages of progress, making it impossible to draw comparisons between them. On the one hand, the Tunisian programme, launched in 1996, has provided support to almost 3,000 companies to date. On the other hand, the Moroccan programme, reinvigorated in 2002, and the Senegalese programme (launched in February 2005), are still getting off the ground. Still, it is interesting to examine the measures adopted in each country, from the perspective of the underlying principles, the institutional framework or the types of incentive instruments put in place. The study presents these elements, as well as the macroeconomic and social contexts of each country. This study aims to identify both the invariants and the specificities of each programme and to highlight some success and impediment factors to upgrading programmes.

Résumé

Les programmes de mise à niveau des entreprises visent à renforcer la compétitivité d'entreprises nationales dans un contexte d'ouverture des frontières et de concurrence accrue. Au-delà de la simple approche micro-économique, ils s'inscrivent également dans une logique de politique économique dont l'objectif est la création d'emplois productifs par une accélération de la croissance, dans un contexte de forte croissance de la population active.

Cette étude présente trois programmes de mise à niveau, en Tunisie, au Maroc et au Sénégal. Les trois programmes sont dans des états d'avancement très différents, ce qui ne permet pas encore un véritable travail de comparaison : le programme tunisien, lancé en 1996, a vu adhérer jusqu'à présent près de 3000 entreprises alors que le programme marocain, redynamisé en 2002, et le programme sénégalais, lancé en février 2005, n'en sont qu'à leur phase de démarrage. Toutefois, il est intéressant d'analyser les dispositifs retenus par les divers pays, du point de vue des principes sous-jacents à chaque programme, de l'architecture institutionnelle ou encore du type d'instruments d'incitation à l'investissement mis en place. Pour chacun des pays, ces aspects sont précisés, ainsi que le contexte macroéconomique et social dans lesquels se sont inscrits les programmes. L'étude cherche à identifier ainsi les invariants mais aussi les spécificités de chacun des programmes et à dégager des facteurs de réussite ou de blocage d'un programme de mise à niveau.

Introduction

Le concept de « mise à niveau des entreprises » est né de l'expérience portugaise. Initié en 1988 dans le cadre des mesures d'accompagnement de l'intégration du Portugal à l'Europe, le PEDIP (programme stratégique de dynamisation et de modernisation de l'économie portugaise) avait pour objectifs (i) d'accélérer la modernisation des infrastructures d'appui au secteur industriel, (ii) de renforcer les bases de la formation professionnelle, (iii) de diriger les financements vers les investissements productifs des entreprises, notamment des PME, (iv) d'améliorer la productivité et la qualité du tissu industriel¹.

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 mise à niveau dans des contextes d'économie 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 MEDA².

1. Un premier programme, dont le coût s'est élevé à 3 milliards d'écus, a été financé à hauteur de 1,5 milliard d'écus par des subventions de l'Union européenne, de 1 milliard d'écus par un prêt de la BEI et de 500 millions d'écus par le budget national portugais. Un second programme, de 2,3 milliards d'écus, a été mis en œuvre en 1994-1999 sur financement de l'Union européenne.

2. Institué en 1995 à l'issue de la Conférence de Barcelone, le programme MEDA est le principal instrument financier de l'Union européenne au service du partenariat euro-méditerranéen. Il prévoit des mesures d'accompagnement financières et techniques pour la réforme des structures économiques et sociales des partenaires méditerranéens. Le programme s'adresse aux États, à leurs autorités régionales et locales ainsi qu'aux acteurs de leur société civile.

Tout récemment, un programme de mise à niveau a été lancé en Afrique subsaharienne, au Sénégal.

La mise en œuvre de tels programmes dans des pays présentant des structures de production et des niveaux de développement économique différents, parfois très éloignés, invite à plusieurs réflexions.

La première porte sur les fondements des programmes de mise à niveau (partie 1). Initialement appréhendés dans leur traduction microéconomique, à savoir la mise à niveau de la compétitivité des entreprises, il ressort que ces programmes s'inscrivent dans une logique de politique économique dont l'objectif est la création d'emplois. Il s'agit en effet de promouvoir l'emploi dans un contexte de mutations économiques (ouverture des frontières et exposition des entreprises à la concurrence internationale) et, souvent, de tensions démographiques (arrivée sur le marché du travail d'une population active nombreuse). Cette logique renvoie aux développements récents sur les moteurs de la croissance, et principalement aux relations entre productivité du travail, croissance économique et création d'emplois. Il semble, dans une telle approche, que les programmes de mise à niveau puissent être appréhendés comme la traduction, à l'usage du secteur productif, d'une stratégie de croissance accélérée.

La seconde porte sur l'efficacité des dispositifs institutionnels des programmes de mise à niveau ainsi que sur le type d'instruments d'incitation à l'investissement à mettre en place. La diversité des contextes et des pratiques en matière de politique économique laisse supposer que, à ambitions équivalentes, l'architecture institutionnelle et les modes de pilotage des programmes pourraient être spécifiques à chaque contexte national. En effet, si l'objectif est d'optimiser la création d'emplois productifs par une accélération de la croissance, qui

est elle-même déterminée par une amélioration de la productivité du travail, les modalités ainsi que les instruments de cette politique devraient être différents selon qu'ils s'appliquent à des économies faiblement industrialisées mais fortement « informalisées » ou à des économies en émergence présentant un tissu manufacturier relativement dense et exposé à la concurrence internationale.

La description des dispositifs institutionnels des trois pays retenus dans le cadre de cette étude montre que certaines permanences peuvent s'observer, notamment dans les discours et la terminologie utilisée, mais que le rôle et le positionnement relatif des acteurs diffèrent sensiblement selon l'esprit qui a présidé à la conduite des politiques de mise à niveau.

Ainsi, la Tunisie (partie 2) a-t-elle mis en place un dispositif qui traduit tout à la fois une volonté politique forte de pilotage des réformes et un recentrage du rôle de l'Etat vers des fonctions de régulation. La tradition interventionniste de l'Etat tunisien a laissé place, dans le programme de mise à niveau, à un partenariat public-privé où la puissance publique reste fortement active, par son rôle dans la définition du programme de mise à niveau, la mise en œuvre d'incitations fortes à l'investissement et le pilotage attentif, mais non directif, les secteurs bancaire et manufacturier assumant leurs responsabilités respectives dans le cadre d'une économie de marché en phase d'ouverture sur l'international.

Le Maroc (partie 3) 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.

S'il est encore trop tôt à ce jour pour fonder une évaluation des

impacts et de la pertinence de ces deux logiques, il apparaît, aux vues des premiers bilans statistiques, que la dynamique d'adhésion au programme de mise à niveau est beaucoup plus forte en Tunisie qu'au Maroc.

Le Sénégal (partie 4) n'a lancé que très récemment son programme de mise à niveau. Après une description de son architecture, il est donc prématuré d'aller au delà de simples conjectures sur l'efficacité de ce dispositif. Par contre, l'inscription d'un programme de mise à niveau, fortement inspiré du modèle tunisien, dans le contexte d'une économie peu développée soulève la question de l'adéquation ou de l'adaptation de tels programmes aux contraintes de tissus manufacturiers et de marchés de l'emploi fortement dominés par l'informel.

En effet, les programmes de mise à niveau marocain et tunisien sont orientés vers les entreprises formelles et déjà compétitives au niveau national, et ce dans le cadre d'économies déjà fortement intégrées dans le commerce international. La situation sénégalaise est tout autre. Le secteur formel est confiné à quelques centaines d'entreprises. Le secteur informel est le principal pourvoyeur d'emplois³. Or ce secteur, dont il conviendra de définir les contours et de préciser les raisons de son développement, se caractérise par une faible productivité du travail et une absence de soutien à l'amélioration des qualifications ou à l'innovation. Si un appui à l'amélioration de la compétitivité des entreprises formelles est certes important, voire essentiel, la question fondamentale du traitement du secteur informel dans une politique de croissance est laissée en suspens dans le programme de mise à niveau sénégalais, et avec elle celle de l'emploi.

3. Selon le BIT, 61 % de la main-d'œuvre urbaine travaillerait dans le secteur informel, qui aurait créé 93 % des emplois au cours des années 1990. Bureau international du travail, *Secteur informel en Afrique subsaharienne francophone : vers un travail décent, 2001*.

1. Les fondements des programmes de mise à niveau

Dans une première approche, un programme de mise à niveau est défini comme un processus continu qui vise à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement aux exigences du libre échange. Les mesures inscrites dans un tel programme ont pour objet 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 et des marchés.

Dans cette acceptation, un programme de mise à niveau vise à atteindre des objectifs précis, que l'ONUDI présente de la manière suivante :

- moderniser l'environnement industriel ;
- renforcer les structures d'appui ;
- promouvoir le développement des industries compétitives ;
- améliorer la compétitivité et le développement de l'entreprise industrielle⁴.

4. ONUDI, (2002-2003).

Cette définition renvoie à une approche microéconomique, centrée sur l'entreprise⁵. Elle ne rend pas compte de la logique supportant et légitimant les politiques de mise à niveau 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 mise à niveau 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.

1.1. Une première approche

Le concept de mise à niveau 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 mais plus performantes.

L'objectif des programmes de mise à niveau des entreprises n'est donc pas d'engager un processus d'industrialisation d'un pays mais de renforcer la compétitivité d'un secteur productif déjà existant et qui sera exposé à terme à la concurrence internationale. Les fondements de ces programmes ne relèvent donc pas 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.

L'ouvrage de S. Marniesse et d'E. Filipiak présente les principaux travaux théoriques relatifs à ces problématiques. Ils ne seront

5. Se référer, pour une présentation de l'approche microéconomique, à l'ouvrage de S. Marniesse et E. Filipiak, (2003).

donc pas développés dans le présent document. Il convient cependant de rappeler quelques éléments fondateurs des programmes de mise à niveau.

En premier lieu, si l'ouverture des frontières et l'exposition des entreprises nationales à la concurrence internationale sont aujourd'hui inévitables, leurs impacts sur la croissance et l'emploi, et donc sur un processus de développement équilibré, ne présentent aucun caractère « obligé » ou évident. Les conditions initiales de compétitivité d'une économie (qualité et performance des entreprises, niveau du capital humain et efficacité des dispositifs d'éducation – formation, stabilité macroéconomique et qualité des institutions, climat des affaires, qualité du système bancaire et efficience du marché financier) vont déterminer les gains d'une ouverture des frontières.

Aussi, et en second lieu, une ouverture et une libéralisation d'une économie supposent-elles au préalable la mise en œuvre de politiques de renforcement de la compétitivité globale des facteurs. Les programmes de mise à niveau s'inscrivent ainsi clairement en amont puis en accompagnement de mesures de démantèlement des barrières douanières. Ils relèvent d'une stratégie plus large de modernisation et d'une volonté politique forte.

Enfin, ces programmes étant ciblés sur les entreprises portent principalement sur l'amélioration des facteurs déterminant leur compétitivité. Ils ne présentent donc pas *a priori* un caractère sectoriel, mésoéconomique, mais plus sûrement une logique microéconomique d'appui aux acteurs productifs et une logique macroéconomique d'accélérateur de la croissance. Si l'articulation entre une logique sectorielle et un appui aux entreprises peut être envisagée,

notamment en raison de contraintes budgétaires ou d'une politique de spécialisation sectorielle, un tel lien ne revêt pas de caractère obligé dans les programmes de mise à niveau des entreprises.

Ces préalables étant posés et l'objectif des programmes de mise à niveau étant, selon la définition de l'ONUDI, de promouvoir la compétitivité des entreprises, deux regards peuvent être portés, de manière non exclusive, sur les fondements de ces programmes. Le premier renvoie à l'analyse théorique des grappes industrielles⁶, fondée sur un avantage national. Le second se rapporte à l'analyse des liens entre croissance, emploi et compétitivité.

Ce dernier prisme est intéressant à plus d'un titre pour appréhender la logique des mises à niveau. En effet, les économies en voie d'émergence sont 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, pour des raisons de protection de l'emploi existant mais aussi de préservation des équilibres extérieurs. Emplois et compétitivité sont ainsi au cœur des programmes de mise à niveau et plus fondamentalement des processus de développement équilibré.

1.2. La logique de la croissance accélérée

Les enseignements des pays OCDE...

La compétitivité est une notion complexe. Dans le cadre des économies en développement, dont l'un des avantages comparatifs potentiels est le coût de la main-d'œuvre, la compétitivité du secteur productif peut être appréhendée, certes de façon réductrice,

6. M. Porter, (1993).

par le rapport productivité du travail / coût du travail. La productivité du travail, définie comme le PIB par personne en activité⁷, est ainsi l'un des déterminants de la compétitivité. C'est également l'un des moteurs de la croissance, avec le nombre d'heures travaillées ou le volume de l'emploi.

En effet, le PIB peut être décomposé comme suit :

$$\text{PIB} = (\text{PIB}/A) * A$$

avec A : nombre d'actifs en activité

La croissance du PIB est donc portée, d'une part, par les gains en termes de productivité du travail, d'autre part, par le développement de l'emploi et donc du nombre d'actifs en activité.

Compte tenu de leur contrainte démographique, l'enjeu des pays en développement est de maximiser le niveau de la croissance par le développement des emplois. Les impératifs de l'ouverture économique obligent à une amélioration de la productivité du travail, qui elle-même contribue à la croissance. L'équation d'une croissance accélérée, portée tout à la fois par une importante création d'emplois et des gains en termes de productivité du travail, n'est pas évidente. En effet, le renforcement de la productivité du travail peut se traduire par une diminution de l'emploi, notamment non qualifié. De même, un développement de l'emploi, notamment et à nouveau non qualifié, a des incidences sur la productivité du travail.

C'est pourtant à la résolution de cette équation que doivent répondre les politiques publiques de croissance accélérée dans les pays en développement. Les éclairages apportés par les études sur la croissance dans les pays développés sont intéressants pour une meilleure compréhension des dynamiques d'un tel processus.

7. OCDE, (2000).

Les recherches sur les facteurs expliquant les divergences dans les sentiers de croissance des pays de l'OCDE⁸ révèlent que deux raisons fondamentales semblent expliquer les moindres performances de progression du PIB par habitant de certains pays. La première est la faible utilisation de la main-d'œuvre, avec une mise à l'écart du marché du travail d'une part importante de la population active. La seconde est la moindre progression ou la faiblesse de la productivité du travail.

Le premier facteur renvoie à aux politiques de régulation du marché du travail et au caractère plus ou moins rigide de la législation du travail. Le second concerne tout à la fois le degré de concurrence sur les marchés des biens et services, l'importance et la nature des investissements matériels, enfin le niveau de qualification de la main-d'œuvre.

Il apparaît en effet que l'impact des investissements sur la productivité peut être entravé par les dysfonctionnements observés sur les marchés des produits et les marchés financiers. « La faiblesse de la concurrence sur les marchés des produits et des services peut expliquer en partie pourquoi la croissance de la productivité et la diffusion des technologies de l'information et des communications sont restées décevantes dans un certain nombre de pays européens⁹ ». Une réglementation favorisant la concurrence permet au contraire de stimuler l'adoption de nouvelles technologies, l'efficacité managériale, l'innovation et donc la croissance. De même, une plus grande liberté d'entrée, mais aussi de sortie, sur un marché permet le développement de firmes à productivité supérieure à la moyenne ainsi que la disparition ou le retrait de firmes peu productives.

8. OCDE, (2003).

9. idem.

Si le taux d'accumulation du capital physique reste l'un des principaux facteurs déterminant le niveau de production par habitant, l'accumulation de capital « humain » y contribue également de manière importante. L'accumulation de qualifications et de compétences participe en effet à l'amélioration de la productivité par les gains en termes de qualité de la main-d'œuvre et l'accès plus facile aux nouvelles technologies qu'elle permet. « La qualité de la main d'œuvre... produit des effets mesurables sur la croissance. Actuellement, les populations en âge de travailler de la plupart des pays de l'OCDE comptent de 10 à 14 ans de formation initiale par habitant, contre 7 à 11 ans environ en 1970. Cette amélioration de la formation initiale passe pour avoir accru le PIB par habitant dans des proportions de 10 à 20 pour cent, les individus mais aussi la société dans son ensemble en retirant des profits considérables »¹⁰.

Une politique de croissance accélérée invite donc à privilégier les instruments favorisant l'emploi dans les entreprises, la concurrence sur les marchés des biens et des services, la productivité du travail par l'investissement dans les nouvelles technologies, l'innovation et le renforcement de la « qualité de la main-d'œuvre ».

Dans les économies en émergence, cette accélération de la croissance s'accompagne souvent, ou est portée, par un phénomène de rattrapage. Ce phénomène peut s'avérer insuffisant pour absorber l'arrivée sur le marché du travail d'une classe d'âge nombreuse. Une accélération de la croissance de rattrapage peut alors s'avérer nécessaire.

10. idem.

Encadré 1**Les effets de rattrapage**

Les effets de rattrapage consistent en ce que les économies moins développées connaissent une plus forte croissance de la production par habitant, en partie parce qu'elles adaptent des modes d'organisation du travail, les équipements et les technologies des pays avancés. De plus, les économies dont la main-d'œuvre est moins bien formée paraissent tirer un rendement proportionnellement plus élevé des investissements dans l'éducation et la formation. D'où le processus suivant : les économies les moins avancées connaissent au départ une croissance plus rapide mais cette croissance économique se ralentit à mesure qu'elles rattrapent les économies les plus avancées.

Source : OCDE, *Comprendre la croissance économique*, 2004.

Il convient, à ce niveau, de rappeler que la croissance de la production et de la productivité a lieu dans les entreprises. Les décisions d'investissement, les comportements d'embauche et les politiques de formation ou d'amélioration de la productivité de ces entreprises sont influencées, certes par les mécanismes du marché, mais également par les politiques publiques et les réglementations.

Une étude récente de l'OCDE¹¹ fournit à ce sujet un éclairage intéressant. Il ressort de cette étude que la distribution de la production, de l'emploi, de l'investissement et de la croissance de

11. OCDE, (2001).

la productivité est hétérogène parmi les entreprises. Dans les branches en expansion, nombre d'entreprises connaissent un déclin alors que dans des branches en régression, il n'est pas rare de trouver des entreprises affichant une croissance rapide. Il n'existe donc pas de destin obligé par la santé ou les perspectives de leur secteur pour les entreprises.

Au niveau d'une branche, la croissance de la productivité apparaît comme le reflet de différentes combinaisons de trois éléments :

- (i) l'amélioration de la productivité à l'intérieur des entreprises existantes, par le renforcement de l'intensité capitalistique *via* des investissements de capacité (économie d'échelle) ou de productivité/nouvelles technologies (effet coût), mais aussi par l'amélioration du niveau moyen de qualification des personnes ayant un emploi (effet capital humain) ;
- (ii) les gains de part de marché des entreprises à haute productivité (effet concurrence) ;
- (iii) l'entrée de nouvelles entreprises qui évincent les entreprises les moins productives (effet réglementation et environnement des affaires).

L'accumulation du capital physique et humain ainsi que le développement de technologies avancées apparaissent ainsi comme étant des déterminants importants de la productivité et donc de la compétitivité, tant des branches que des entreprises. Conjugués à une libéralisation et une ouverture de l'économie ainsi qu'à une modernisation de l'environnement des affaires (assouplissement de la réglementation du travail, modernisation du système bancaire et financier, assouplissement et modernisation des procédures de

création et liquidation des entreprises), ils peuvent être porteurs d'une croissance accélérée, *via* le développement d'une production rencontrant une demande, et donc de création d'emplois.

...éclairent sur les fondements des programmes de mise à niveau

Les programmes de mise à niveau étudiés, en Tunisie, au Maroc et au Sénégal, s'inscrivent parfaitement, par les objectifs qui leur sont assignés et les contraintes qui les ont justifiés, dans une logique de croissance accélérée. Ils 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.

Ces programmes sont habituellement composés de plusieurs volets complémentaires : un volet environnement des affaires avec la modernisation des procédures administratives, des réglementations, etc. ; un volet infrastructures avec le développement et la modernisation des infrastructures nécessaires à l'activité économique ; un volet financier avec la modernisation-restructuration du secteur bancaire et le développement des produits financiers, éventuellement d'un marché financier ; un volet ressources humaines, avec la réforme de la formation professionnelle et de l'éducation ; un volet entreprises enfin, qui concerne plus spécifiquement la compétitivité des entreprises.

Seul ce dernier volet sera présenté dans les études pays ci-après. Plusieurs raisons ont motivé ce choix. En premier lieu, l'AFD a contribué de manière significative au financement de ce volet en Tunisie et au Sénégal. En deuxième lieu, et comme indiqué précédemment, les

gains de productivité et de croissance se font dans l'entreprise. Enfin, une majeure partie des emplois a été créée dans les entreprises au cours des dernières années et une accélération de la création d'emplois se fera par le secteur privé et non par le secteur public.

Ce choix ne préjuge en aucun cas de l'importance relative des volets d'une mise à niveau. L'aspect réglementaire est ainsi déterminant pour la fluidité ou l'équité du marché du travail, donc la création des emplois. Il détermine également le degré de concurrence sur les marchés et le rythme de création-destruction des entreprises, ce qui influe sur la compétitivité globale d'un secteur ou de l'économie. De même, les programmes de mise à niveau sont, *a priori*, porteurs d'une modification importante dans la distribution des emplois. En effet, l'introduction du progrès technique, le développement de modes d'organisation plus efficaces par la mise en place de technologies modernes (effet investissement) et la mobilisation de compétences nouvelles (effet capital humain) se traduisent naturellement par une réduction de certains emplois non qualifiés et un accroissement des emplois qualifiés et d'encadrement. Aussi un programme de mise à niveau des entreprises doit-il être accompagné, et si possible précédé, d'une politique de développement de l'éducation et de la formation professionnelle.

...et permettent de formuler un essai de définition

Pour aller au delà de la définition « microéconomique » de l'ONUDI, un programme de mise à niveau peut être appréhendé comme la composante, à l'attention du secteur privé, d'une politique de croissance accélérée. Les leviers sur lesquels les programmes de mise à niveau des entreprises jouent sont la productivité et le

développement des emplois qualifiés. Ils doivent être secondés par un développement de l'éducation et de la formation ainsi que par des politiques plus larges portant sur la modernisation du secteur bancaire et financier, la stabilité économique et la modernisation de l'environnement des affaires. Leurs impacts, notamment au niveau de l'emploi, ne seront effectifs que s'ils se traduisent par une croissance rapide de la production, et donc un accès accru des entreprises à une demande plus large et solvable, ce qui suppose un cadre concurrentiel (libéralisation de l'économie), un développement de la demande intérieure (politique de redistribution – émergence d'une classe moyenne) et une ouverture à l'international (accès aux marchés d'exportation).

Ces programmes se caractérisent également par leur architecture institutionnelle, les objectifs qui leurs sont assignés ainsi que les modalités pratiques de mise en œuvre des incitations à la mise à niveau. Les études pays préciseront dans chaque cas ces aspects ainsi que le contexte macroéconomique et social dans lesquels ils s'inscrivent. Enfin, en raison de son antériorité et des instruments de suivi qui ont été mis en place, seuls les résultats et impacts du programme tunisien seront présentés.

2. Le programme de mise à niveau des entreprises en Tunisie

L'adhésion 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'Union européenne le 17 juillet 1995 à Bruxelles, ont inscrit clairement la Tunisie dans une démarche d'ouverture et de libéralisation de son économie. Ces engagements internationaux achèvent également, et sans possibilité de retour en arrière, la rupture avec une stratégie de développement autocentré qui avait prévalu depuis l'indépendance, rupture dont les premiers actes avaient été la mise en œuvre, en 1986, d'un programme d'ajustement structurel. « Nous sortons de trois décennies d'industrialisation réalisée dans le cadre d'une économie administrée. On veillait à ce qu'il n'y ait pas de concurrence intérieure et le gouvernement barrait la route à la concurrence extérieure » déclarait en 1995 M. Slaheddine Bouguerra, ministre de l'Industrie. « L'accord d'association avec l'Union européenne est une chance. Nous avons l'opportunité de nous arrimer à un espace économique disposant d'un très fort potentiel de développement. La balle est aujourd'hui dans le camp des chefs d'entreprises qui doivent aller de l'avant »¹².

12. Extraits de *Jeune Afrique* du 18/05/95 et de *Réalité* du 25/05/1995.

Ce discours renvoie aux conclusions de la théorie économique classique¹³ sur les bénéfiques, en termes de croissance, de la libéralisation économique. Il est cependant, dans son expression tunisienne, complété par une approche « listienne »¹⁴, avec la mise en place d'un Programme de mise à niveau de l'économie (PMN), dont la philosophie peut être illustrée par ces propos de F. List qui préconisait, en accompagnement d'une ouverture des frontières, « une intervention de l'Etat dans le domaine industriel, accompagnée d'une protection éducative en faveur des industries naissantes, le temps de mettre à niveau les capacités de production de la nation avec celles des nations les plus avancées ».

Cette libéralisation et l'ouverture de l'économie sous une conduite interventionniste de l'Etat s'inscrivent naturellement dans l'histoire économique récente de la Tunisie, marquée par une politique de développement dans le cadre de plans quinquennaux excessivement dirigistes lors des premières décennies de l'indépendance, plus souples et « glissants » depuis le début des années 1990. Elle fait également écho au souci permanent d'un développement équilibré socialement, dont les fondements peuvent être mis à mal par une ouverture trop rapide à un moment où afflue sur le marché du travail une classe d'âge nombreuse et éduquée.

La compréhension du programme de mise à niveau tunisien suppose en effet de rappeler le contexte socio-économique dans lequel il s'inscrit (première partie). Ses modalités de mise en œuvre, qui sont exposées dans une deuxième partie, renvoient à la logique de modernisation des relations entre le secteur public et le secteur privé. Dans le cadre d'un nouveau « contrat social », l'Etat agit

13. A. Smith, D. Ricardo.

14. F. List, *Système national d'économie politique*, 1841.

davantage en tant que régulateur d'une politique de croissance accélérée portée par un secteur privé. Ce dernier est devenu l'acteur principal pour la création d'emplois, l'investissement, les ressources en devises. S'il est prématuré de dégager des conclusions robustes des résultats du programme, une première analyse des impacts est présentée dans une troisième partie.

Enfin, une description synthétique des objectifs et des modalités d'intervention de l'AFD en appui à ce programme de mise à niveau est présentée. Un exposé succinct des impacts de ces concours conclut cette dernière partie.

2.1. Contexte et ambition du programme de mise à niveau de l'économie

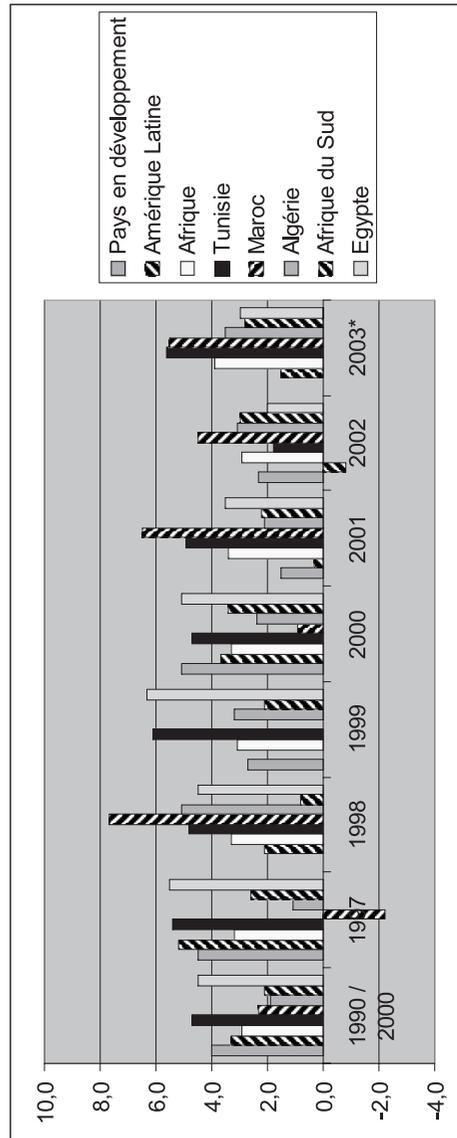
Eléments de cadrage macroéconomique

« Grâce à un rythme régulier de réformes structurelles et à une saine gestion macroéconomique, la Tunisie a enregistré, au cours des deux dernières décennies, une croissance rapide et soutenue »¹⁵. Le PIB a augmenté en moyenne de 4,3 % entre 1987 et 1996 et la croissance est passée à 5,2 % au cours du IX^e Plan (1997-2002).

La croissance de l'économie tunisienne a dépassé celle enregistrée par les pays de la région sud-méditerranéenne et des pays intermédiaires depuis 1990. Elle a certes été plus lente que dans d'autres pays à croissance rapide (Chili, Corée du Sud, Malaisie, Thaïlande), mais présente un caractère de stabilité remarquable, notamment en comparaison des pays voisins (Maroc, Algérie).

15. République de Tunisie, *Revue des politiques de développement / Rapport préliminaire*, Banque mondiale, Novembre 2003.

Graphique 1
Croissance comparée Tunisie – autres pays



Sources : Development report 2003 / DBSA-NEPAD / WDI – 2003.

Cette croissance s'est accompagnée d'une réduction significative du taux de pauvreté absolue et d'une amélioration des conditions de vie de la population. Le taux de pauvreté absolue (moins de 1\$ par jour) est ainsi passé de 18,4 % en 1980 à 4,1 % en 2000¹⁶, avec un taux de 1,7 % dans les zones urbaines et de 8,3 % dans les zones rurales. En parallèle, le taux de scolarisation à l'âge de 6 ans est passé de 82 % à 99,2 % sur la même période et le taux d'analphabétisme de 28,4 % en 1990 à 17,7 % en 2001.

Plusieurs facteurs de cette croissance soutenue et socialement équitable peuvent être identifiés¹⁷ :

- une politique volontariste de modernisation de l'économie, avec notamment des réformes structurelles au niveau de l'ouverture au commerce extérieur (accord d'association avec l'Union européenne signé en 1995 et mis en œuvre dès 1996¹⁸ – adhésion au GATT, devenu OMC, en 1990), une modernisation du secteur financier, des investissements dans le secteur public supérieurs à la moyenne des pays émergents ;
- une politique active et sur longue période en matière de scolarisation et de santé, renforcée depuis le début des années 1990 par une réforme en profondeur du dispositif de formation professionnelle initiale et continue ;
- une politique constante, au cours des 15 dernières années, avec un taux de change effectif réel stable, une plus grande

16. *Pro-poor growth in Tunisia* - Ayadi, Boullila, Lahouel, Montigny / July 2004.

17. Banque mondiale, *Revue des politiques de développement - FMI Conclusions des missions de consultation au titre de l'article IV pour les années 2000 à 2004 - Pro poor growth in Tunisia* (cf. supra).

18. Voir Notes et Documents n° 12 : *Libre-échange euro-méditerranéen. Premier Bilan au Maroc et en Tunisie*.

flexibilité dans la mise en œuvre de cette politique depuis 2002 en accompagnement de la baisse des tarifs douaniers sur les produits manufacturés ;

- une maîtrise de l'inflation avec un taux de croissance du crédit conforme à la croissance de la demande intérieure et une gestion prudente de la demande (notamment publique).

Malgré ces bonnes performances économiques et sociales, la Tunisie est confrontée, depuis le milieu des années 1990, à plusieurs défis ou faiblesses nés de la politique économique qui a sous-tendu la dynamique de croissance passée :

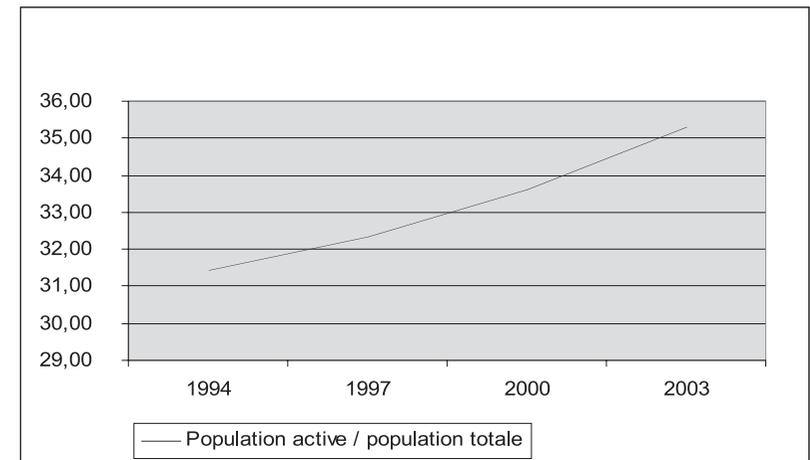
Le premier de ces défis est celui de l'emploi, et incidemment de la stabilité sociale. L'emploi, hors agriculture, a augmenté de 2,6 % sur la période 1994-2001 (soit environ 60 000 créations chaque année). L'emploi agricole n'a augmenté que de 1,5 % sur la même période. Avec une croissance rapide de la population active (2,5 % par an), le chômage, en augmentation¹⁹ sur la période 1985-1995, a pu être stabilisé au cours du IX^e Plan à un niveau encore important de 15 à 16 % par le biais, notamment, de l'emploi public. Si la croissance démographique projetée est aujourd'hui maîtrisée, une forte augmentation de la population active est cependant attendue dans les années à venir sous le triple effet de l'arrivée sur le marché du travail de classes d'âges nombreuses, de l'amélioration du niveau d'éducation et de formation, enfin d'une participation des femmes à la population active en progression²⁰.

19. 90 % et 68 % des demandes additionnelles d'emplois ont été satisfaites au cours des VIII^e et VII^e Plans.

20. Le taux actuel de participation des femmes est de 26 %, soit un niveau faible au regard du taux de scolarisation et de formation des femmes (plus de 50 % des étudiants sont des femmes - scolarisation des filles identiques à celle des garçons).

Le X^e Plan indique que 400 000 créations d'emplois seront nécessaires sur la période 2002-2006 pour absorber la demande additionnelle d'emplois et ramener le taux de chômage à 12-13 %, soit 80 000 nouveaux emplois chaque année. Cette exigence se heurte à plusieurs contraintes et dynamiques.

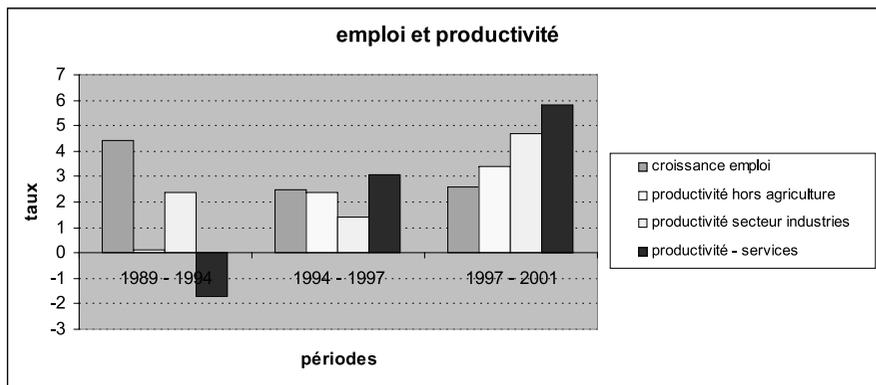
Graphique 2
Population active tunisienne en % de la population totale



Source : INS, Tunisie, 2004.

Le deuxième défi est celui de l'augmentation de la productivité du travail dans les secteurs manufacturier et des services privés. La croissance forte de la productivité dans le secteur manufacturier (+ 4,7 % en 1997-2001) et dans les services privés (+ 5,8 %) traduit la modernisation en cours des secteurs concurrentiels qui sont ou vont être exposés à la concurrence internationale. Si elle est nécessaire, elle appelle, au vu de l'histoire récente des pays d'Asie de l'Est, une accélération de la croissance pour stimuler la création d'emplois. Le X^e Plan table ainsi sur une croissance de 5,6 % du secteur manufacturier et de 7,5 % du secteur des services. La Banque mondiale estime quant à elle que les taux devraient être portés respectivement à 7,5 % et 11,5 % pour absorber le flux additionnel de la population active.

Graphique 3
Taux de croissance de la productivité par secteur



Source : Banque mondiale.

Le troisième défi est le dépassement des modalités de développement qui ont caractérisé la Tunisie au cours des vingt dernières années afin de permettre une accélération de la croissance.

Tout d'abord, la Tunisie souffre d'un déficit structurel d'investissements privés (entre 50 % et 55 % de l'investissement total sur la période 1990-2000). Sa stimulation est aujourd'hui au cœur de la stratégie de développement, avec pour objectif un taux supérieur à 60 % escompté à l'horizon 2006. L'atteinte d'un tel objectif suppose un repositionnement de l'Etat en tant que régulateur d'une libéralisation accélérée de l'économie.

Ensuite, la structure des créations d'emplois, et plus généralement de l'emploi, indique un poids encore important de l'emploi non qualifié. Ce dernier représente aujourd'hui 61 % des emplois en stock et la majeure partie des créations d'emplois porte sur des emplois non qualifiés. Or les tendances démographiques annoncent une croissance forte de la population active ayant suivi un enseignement supérieur (8,3 % aujourd'hui, 23 % en 2016) et qualifiée (30 % aujourd'hui, 40 % en 2016). Le taux de chômage des diplômés pourrait ainsi s'envoler, de 10 % à 28 % en 2016²¹, si la structure actuelle des emplois était maintenue²².

En troisième lieu, l'un des principaux moteurs privés de la croissance du secteur manufacturier a été le secteur des industries *offshore*. Une intégration plus importante aux marchés mondiaux (prévue par l'Accord d'association avec l'UE mais aussi avec le démantèlement

21. Banque mondiale.

22. Sur la période 2002-2006 se présenteront en effet, chaque année, 80 000 nouveaux demandeurs d'emplois, soit une croissance annuelle de 2,5 % de la population active, dont plus de 50 % seront diplômés de l'enseignement supérieur ou de l'enseignement professionnel.

des Accord multifibre ou AMF²³) exige aujourd'hui que la performance du secteur *offshore* soit étendue au reste de l'économie. Les secteurs classiquement exportateurs ou orientés vers le marché local doivent également renforcer leur niveau de compétitivité. A titre d'exemple, le démantèlement des AMF expose, depuis le 1^{er} janvier 2005, le secteur de l'habillement tunisien à une concurrence de pays à plus faibles coûts de main-d'œuvre et suppose une réorientation vers des productions à forte productivité et valeur ajoutée. Ce mouvement se lit déjà dans les chiffres, avec une croissance de l'emploi dans ce secteur de 1,9 % au cours de la période 1994-2000 contre 4,6 % en 1989-1994.

Enfin, la perte des recettes douanières induite par l'Accord d'association, conjuguée avec le développement des importations de biens d'équipement et intermédiaires en accompagnement d'une modernisation et d'une croissance du secteur productif, pèse déjà et pèsera plus lourdement sur les finances publiques et la balance des paiements. Un recours plus large aux investissements directs étrangers s'avère nécessaire pour soutenir une croissance accélérée.

Ambitions et composantes du programme de mise à niveau de l'économie

Les quelques éléments (précédents) de cadrage macroéconomique indiquent clairement le contexte du programme de mise à niveau de l'économie tunisienne et en dessinent les ambitions que l'on peut résumer comme suit :

- accroître l'investissement du secteur privé pour porter la croissance au niveau exigé par l'arrivée massive sur le marché du travail d'une population active en augmentation

23. Accord multifibre.

- rapide, tout en mobilisant suffisamment d'épargne publique, mais aussi et surtout privée, afin de minimiser les pressions sur le budget de l'Etat et la balance extérieure ;
- appuyer une croissance rapide de la productivité du secteur productif en vue de son exposition à la concurrence internationale ;
- promouvoir le développement de secteurs et/ou d'activités offrant des niveaux de qualification moyens et supérieurs afin d'absorber les flux de diplômés issus du système éducatif et de la formation professionnelle.

Ces ambitions, qui font miroir aux contraintes de la démographie et de l'ouverture, sont clairement affirmées dans les IX^e et X^e Plans²⁴. Dans ce cadre, les objectifs du programme de mise à niveau de l'économie tunisienne peuvent se décliner comme suit :

- améliorer le climat des investissements, en renforçant la transparence et la prévisibilité du cadre réglementaire, en modernisant la qualité des services des administrations publiques, en mettant en place un dispositif incitatif pour l'investissement privé tant national qu'international. Ce premier volet fait l'objet d'un programme de mise à niveau des administrations (y compris la douane et les services portuaires) et de modernisation du cadre réglementaire et législatif ;
- moderniser et restructurer le système bancaire et développer le marché financier, afin d'améliorer l'offre de financement,

24. « La croissance est projetée à 5,7 % en moyenne sur le X^e Plan. Elle repose sur un accroissement en volume des exportations de 7 % par an et exige le renforcement de la part du secteur privé dans l'investissement global de 55 % à 60 %, tout en consolidant la contribution de l'IDE appelé à augmenter hors privatisation (de 50 %) ... Cela suppose une intervention du secteur privé dans l'infrastructure stratégique et l'ouverture de nouveaux domaines à l'initiative privée ».

réduire les coûts de transaction et renforcer la résistance de l'économie aux risques financiers. Un programme de restructuration du secteur bancaire et de modernisation de la réglementation a été engagé dès 1995, complété par l'ouverture d'une bourse des valeurs puis le développement d'un cadre réglementaire en faveur du marché financier ;

- renforcer les équilibres macroéconomiques, et notamment les équilibres publics, par une plus grande mobilisation des recettes fiscales et une amélioration de l'efficacité de la dépense publique ;
- améliorer l'efficacité des systèmes éducatifs et de formation professionnelle ainsi que des mécanismes d'assurance ou de couverture sociale (sécurité sociale, retraite). Le programme de mise à niveau de la formation professionnelle et de l'emploi (MANFORME) a été engagé dès 1995, avec une profonde réforme du dispositif de la formation professionnelle dont le maître mot est le pilotage de l'offre de formation par la demande en compétences de l'économie ;
- enfin, accompagner les efforts de modernisation du secteur productif, exportateur ou orienté vers le marché local, par des mesures d'incitation à l'investissement mais aussi à la modernisation des systèmes d'information et de pilotage.

Le programme national de mise à niveau de l'économie (encadré 2) comporte ainsi plusieurs volets destinés à créer, en sus du programme spécifique de mise à niveau des entreprises, un environnement des entreprises offrant les conditions d'une plus grande efficacité et d'une adaptation aux mutations de l'environnement national et international.

Encadré 2

Les composantes du programme national de mise à niveau en Tunisie

Environnement physique :

- la rénovation et la création de zones industrielles, avec la réalisation de zones dites de « nouvelle génération » et le développement des zones franches ;
- la réduction des coûts de la chaîne transport et l'amélioration de la qualité des prestations pour une rapidité et une réactivité accrues, une sécurité renforcée et une fiabilité améliorée. Ce programme a principalement porté sur le développement des infrastructures, le développement du transport multimodal et la modernisation du cadre réglementaire ;
- la modernisation et le développement du réseau de communication, avec notamment la création de nouveaux services (Rapid post – vidéotex – transmission des données) et la connexion directe à un plus grand nombre de pays.

Environnement institutionnel :

- la révision du cadre juridique afin de libérer l'initiative en matière de création d'entreprises et d'investissement ;
- une réforme administrative, avec un vaste programme (i) de formation - recyclage des cadres de l'administration et (ii) de simplification – modernisation des procédures administratives.

Cela s'est matérialisé par la suppression de nombreuses autorisations préalables dans divers secteurs économiques, avec notamment la libéralisation des prix à la production, des prix à la distribution, de l'importation ;

- une réforme de l'enseignement technique et de la formation professionnelle. Cette réforme consiste à orienter l'offre de formation par les besoins en compétences de l'économie, ce qui suppose une ouverture du dispositif de formation sur l'entreprise. Une illustration de cette orientation est le développement d'un partenariat public-privé par l'association des branches professionnelles à l'élaboration des programmes de formation et à la gestion des structures de formation publiques ainsi que par l'instauration d'une formation par alternance ;
- le renforcement des structures d'appui existantes et notamment des centres techniques, du laboratoire central d'analyse et d'essais, de l'Agence pour la Promotion de l'Industrie (API) et de l'Institut national des normes et de la propriété industrielle (INNORPI). Des centres techniques pour les secteurs qui en étaient dépourvus ont été créés : agroalimentaire, bois, chimie, emballage ;
- la promotion de la qualité, avec un programme de formation d'experts en gestion de la qualité, la mise à niveau des laboratoires et une sensibilisation des entreprises aux méthodes et concepts de la qualité. Ces efforts ont été complétés par un appui fourni aux entreprises pour une certification ISO, HACCP, etc. ;

- le développement et la diffusion de l'information économique avec la création de l'observatoire des prix, de la conjoncture, etc. ;
- la modernisation du cadre législatif et réglementaire, avec un programme d'adaptation de la législation aux meilleures pratiques internationales : registre du commerce, droit international privé, code du commerce, etc.

Environnement financier et bancaire :

Ce volet de la mise à niveau est ambitieux car il a pour objectif une profonde modernisation des instruments et pratiques de financement de l'économie. Il est d'autant plus important que l'une des faiblesses des économies en émergence se situe au niveau du secteur financier qui, pour accompagner une croissance accélérée d'un secteur privé peu doté en capitaux propres, présente des déséquilibres qui sont porteurs d'un risque de rupture de la dynamique de croissance (endettement élevé des entreprises dont la qualité de débiteur, au delà de leurs capacités à honorer leurs engagements, est obérée par un environnement législatif non adapté à la nature des nouvelles relations qui doivent se nouer entre les entreprises et le secteur financier). Plusieurs axes ont été retenus dans ce cadre :

- une révision du régime fiscal et monétaire ;
- le développement d'un marché financier, avec la création d'une bourse et la mise en place de l'environnement réglementaire nécessaire à l'animation d'un marché financier. Dans ce cadre étaient prévus et ont été mis en place de nouveaux instruments financiers (actions à dividendes

prioritaires, certificats d'investissement, prêts participatifs, obligations convertibles, etc.) et une réglementation permettant la création des sociétés d'investissement à capital développement ou capital risque et des banques d'affaires ;

- l'institution progressive d'un marché des changes, avec pour objectif à terme la convertibilité courante du dinar ;
- la libéralisation du transfert des devises en matière d'investissement et la libre utilisation, par les entreprises, d'une partie des gains en devises résultant d'opérations d'exportation ;
- la restructuration des institutions financières, principalement des établissements publics, avec une réforme de la loi bancaire instituant, en lieu et place d'une spécialisation, la banque universelle. Ce volet comprend notamment une absorption des banques publiques de développement par les banques publiques universelles ;
- la mise aux normes internationales de la réglementation bancaire et du marché financier, avec une confirmation de l'indépendance de la Banque Centrale ;
- un programme de formation et de recyclage des salariés du secteur bancaire et financier, en collaboration avec les institutions européennes.

Source : Bureau de mise à niveau et AFD.

2.2. Le programme de mise à niveau des entreprises

Les principes

Les autorités tunisiennes ont inscrit le programme de mise à niveau des entreprises dans le IX^e Plan (1996-2001) et le X^e 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 spécifique a démarré en 1996, avec la mise en œuvre du IX^e Plan. Il prévoyait l'adhésion de 2 000 entreprises industrielles sur la période. Une deuxième phase du programme a été retenue dans le X^e Plan (2002-2006). L'orientation vers les PME (1 600 PME sont ciblées dans le cadre de la seconde phase du PMNE) vise un double objectif de renforcement de la compétitivité globale de l'économie et de création d'emplois. Elle s'est concrétisée par un ensemble de mesures complémentaires, présentées en annexe mais qui ne seront pas détaillées dans le présent document et dont l'impact ne sera pas analysé, leur mise en œuvre étant trop récente.

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.

Les discours accompagnant le lancement du programme sont clairs et mobilisateurs : « *Nos choix économiques assignent au système*

industriel un objectif unique et simple : se mettre à niveau des exigences du libre échange et de la circulation des biens et plus tard des services entre l'Union européenne et la Tunisie. 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 tunisiennes 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 »²⁵.

Un second principe renvoie au souci d'une croissance soutenable dans le temps et a orienté de manière fondamentale l'esprit et le pilotage du programme : sont éligibles les seules entreprises économiquement viables et présentant un potentiel de croissance et d'amélioration de la productivité certain.

La première plaquette de présentation du PMN précise : « le PMN 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 ;
- le renforcement des fonds propres de l'entreprise ».

Le troisième principe est celui du volontariat de l'adhésion. Toute entreprise industrielle, puis de services à l'industrie, quel que soit son secteur d'appartenance, peut s'inscrire dans le programme de mise à niveau. Si le programme est initié et piloté par l'Etat, il ne se présente en aucun cas comme un programme dirigiste qui comprendrait, par exemple, une liste d'entreprises éligibles. De plus, il ne s'agit pas d'un programme sectoriel.

Il ne s'agit donc pas de « sauver » les canards boiteux du système productif mais bien d'accompagner les entreprises performantes, quel que soit le secteur. Les entreprises en difficulté qui souhaitent s'inscrire dans le processus de mise à niveau doivent préalablement assainir leur situation dans le cadre d'un traitement spécifique sous l'autorité de la commission nationale des entreprises en difficulté (ministère de l'Industrie).

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.

25. Le programme de mise à niveau - ministère de l'Industrie en Tunisie - 1996.

Encadré 3

Les mesures en faveur des entreprises

Elles sont exclusivement orientées vers des incitations à l'investissement, qu'il soit matériel ou immatériel. L'objectif recherché est clairement de porter le taux d'investissement du secteur privé concurrentiel et viable à un niveau permettant d'engager un mouvement d'accélération de la croissance. Ces investissements devant participer à l'amélioration de la compétitivité, seuls ceux contribuant à un gain de productivité sont retenus. Les investissements de capacité qui n'intègrent pas un saut technologique sont, de ce fait, exclus.

Les investissements éligibles aux incitations prévues dans le PMNE sont précisés comme suit.

Les investissements immatériels

Il s'agit des investissements en formation, en organisation, en acquisition de savoir-faire et de brevets ou licences, en études et projections, 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.

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 d'équipements conduisant à une efficacité accrue et à un meilleur taux d'utilisation des chaînes de production ;
- l'acquisition de matériel de laboratoire et d'informatique.

Afin d'inciter les entreprises à engager de tels programmes d'investissement, le PMNE prévoit le versement de primes, comprises entre 10 % et 20 % du montant de l'investissement matériel et égales à 70 % de l'investissement immatériel. Le versement de ces primes est conditionné par :

- une démarche d'audit stratégique : les entreprises adhérentes au programme doivent mobiliser un cabinet de conseil et d'ingénierie pour la réalisation d'un diagnostic stratégique, d'un plan de mise à niveau de l'outil productif et de l'organisation, d'un diagnostic financier et de projections financières, enfin d'une proposition de financement du plan de mise à niveau. Le choix du cabinet de consultant est laissé au libre arbitre des entreprises. Cette dernière disposition s'est avérée être déterminante dans le succès du PMNE,

- la disposition des entreprises à accueillir en leur sein un œil « étranger » critique étant étroitement corrélée à la confiance qu'elles lui accordent ;
- une validation par le système bancaire du projet de mise à niveau. Cette validation doit être confirmée par un engagement d'une ou plusieurs banques de financer le programme, à hauteur de la mobilisation des ressources bancaires prévues dans le plan de financement. Le schéma de financement doit être bouclé en dehors de toute contribution de la prime ;
 - une certification des comptes. Cette obligation, qui portait uniquement sur l'exercice de l'année de présentation du programme de mise à niveau, a été étendue à tous les exercices à venir. L'objet, au delà de l'initiation d'un processus long de plus grande transparence fiscale, est d'amener les entreprises à une meilleure pratique de pilotage interne de leur activité ;
 - l'approbation du plan de mise à niveau par le Comité de pilotage du programme de mise à niveau des entreprises (COPIL) ;
 - la réalisation des investissements.

Source : Bureau de mise à niveau et AFD.

Une architecture simple...

Le dispositif institutionnel de pilotage du programme de mise à niveau des entreprises s'est avéré globalement très performant, en raison de la souplesse de son architecture et du caractère pérenne, indépendant des concours des bailleurs de fonds, des ressources 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) a été présidée par le souci d'une grande souplesse dans l'organisation et la réglementation. Si elle s'est inspirée des modèles développés au Portugal et proposés dans le cadre des projets MEDA²⁶, elle a été l'œuvre d'acteurs tunisiens impliqués dans la mise à niveau et, de ce fait, adaptée aux spécificités du contexte tunisien et appropriée par ces mêmes acteurs.

Il convient de noter que la participation active des acteurs privés dans le pilotage du programme de mise à niveau, 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).

L'architecture institutionnelle du dispositif de mise à niveau des entreprises est simple. Elle est formée :

- d'un comité de pilotage ou COPIL ;
- d'un bureau de mise à niveau ou BMN ;
- d'un fonds national, le FODEC.

Les textes relatifs à la création et aux modalités d'intervention de ces organismes sont présentés dans l'encadré 4.

26. *Le programme de mise à niveau* - ministère de l'Industrie en Tunisie - 1996.

Encadré 4

Architecture du Programme de mise à niveau des entreprises

Le comité de pilotage : COPIL

Le COPIL est l'entité en charge du programme de mise à niveau des entreprises. Il a pour rôle de définir les orientations du PMN, d'examiner les demandes des entreprises industrielles et d'octroyer les primes.

Le décret n° 95-2495 du 18 décembre 1995, dans ses articles 3 et 4, définit les modalités de fonctionnement et les attributions du COPIL. Ce décret indique notamment que :

« 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).

Le bureau de mise à niveau : 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 mise à niveau 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 mise à niveau pour les remettre au BMN.

Le FODEC

Le FODEC, fonds de développement et de compétitivité industrielle, 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'amélio-

ration 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 mise à

niveau 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 mise à niveau 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 mise à niveau des entreprises et du paiement par tranche des aides financières allouées au titre de la mise à niveau, 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 déblocage... ».

Source : ministère de l'Industrie et AFD.

...en appui à des procédures peu contraignantes

Les procédures d'adhésion des entreprises au programme de mise à niveau, puis d'instruction des dossiers d'investissements et de modernisation présentées par ces mêmes entreprises, sont schématisées dans l'encadré 5.

Le principe qui a présidé à leur élaboration est le suivant : l'adhésion au programme est libre quelle que soit la taille des entreprises dès lors qu'elles relèvent de secteurs éligibles au programme de mise à niveau²⁷. Cette adhésion signifie uniquement que l'entreprise s'engage, de manière volontaire, dans un processus qui la conduira dans un premier temps à faire réaliser, par un cabinet de conseil de son choix²⁸, un diagnostic stratégique et un plan de mise à niveau.

Le diagnostic²⁹ a pour objet de définir les conditions de

27. Il s'agit dans un premier temps des entreprises industrielles disposant d'un potentiel de croissance et d'un marché porteur. Les entreprises en difficultés relèvent du programme d'assistance aux entreprises en difficulté (PAED). Le décret du 18 décembre 1995 puis celui du 10 novembre 1997 élargiront le champ des bénéficiaires du PMN aux services liés à l'industrie.

28. L'équipe intervenante devra comporter au moins trois consultants ayant des compétences techniques et économiques confirmées (diplômes...) et une grande expérience dans les domaines étudiés. Ils devront disposer d'une expérience dans le domaine industriel (notamment du secteur concerné) ainsi que dans la restructuration des entreprises industrielles.

S'il y a absence de compétences spécifiques au niveau national, l'entreprise peut faire appel à des consultants étrangers, à charge pour ceux-ci de s'associer à des partenaires locaux.

29. Le contenu du diagnostic est précisé sans que des termes de référence précis ne soient imposés. Ce diagnostic doit comporter :

1. une description de l'activité de l'entreprise, des segments de marché exploités et de l'évolution récente de l'activité ;
2. l'identification des variables déterminant la compétitivité de l'entreprise :
 - variables externes : évolution du marché, de la demande, de la concurrence, des technologies, etc.,
 - variables internes : état des équipements, des technologies utilisées, des savoir-faire, des qualifications du personnel, des ressources financières, etc.

Les volets « organisation » et « ressources humaines » doivent faire l'objet d'un diagnostic approfondi.

l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise et son positionnement stratégique afin de la mettre au niveau de la concurrence internationale. Il doit proposer un « plan de mise à niveau » précisant les choix à moyen terme de l'entreprise, les objectifs à atteindre, les actions à mettre en œuvre, le calendrier et la programmation des actions, le chiffrage financier et des indicateurs de contrôle des résultats ainsi que des impacts des mesures préconisées.

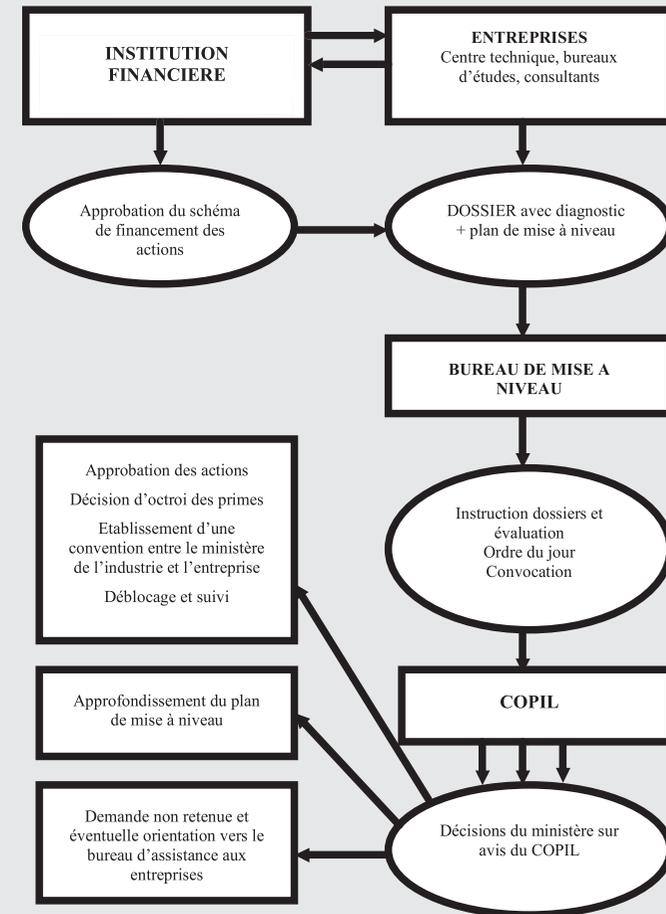
Le plan de mise à niveau et son schéma de financement doivent être approuvés par les banques appelées à le financer. Cette approbation prend la forme d'une lettre d'intérêt. Cette obligation est également étendue aux plans dont le financement est intégralement couvert par des fonds propres. Une fois le schéma de financement bouclé, le dossier est présenté au BMN pour instruction et évaluation. Ce dernier joue également, à ce stade, le rôle d'un guichet unique pour les composantes du plan relevant d'autres appuis que le FODEC (fonds de promotion des exportations ou FOPRODEX, fonds de promotion et de maîtrise de la technologie ou FOPROMAT, fonds de dépollution ou FODEP, etc.).

A la suite de cette instruction-évaluation, le BMN soumet les propositions de décision d'attribution de primes au COPIL, dont il fixe l'ordre du jour des réunions.

Le COPIL examine chaque demande et décide de la suite à leur réserver. L'article 7 du décret du 18 décembre 1995 précise que « les primes octroyées dans le cadre du PMN peuvent être cumulées aux avantages accordés par les codes des incitations aux investissements dans le cadre de l'encouragement au développement régional ».

Encadré 5

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



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-productivité dans le cadre de la mise à niveau 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 TND ;
- 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 TND 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.

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 mise à niveau dans un délai d'un an à partir de la date de signature de la convention.

Procédure de suivi et déblocage des primes

Le déblocage des primes relatives au diagnostic et au plan de mise à niveau 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.

Source : BMN et AFD.

2.3. Éléments de bilan du programme de mise à niveau des entreprises tunisiennes

Un montage institutionnel qui s'est révélé souple et efficace...

Le premier élément de souplesse et d'appropriation a été le positionnement et la formation du bureau de mise à niveau. Relevant directement du ministre de l'Industrie, ce bureau a été initialement positionné en dehors de l'administration par son implantation (immeuble appartenant à une société publique et éloignée du ministère de l'Industrie) mais aussi par les modalités de son financement (budget pris en charge par une entreprise publique, agents relevant de l'effectif de cette entreprise, d'où une plus grande souplesse dans la détermination des salaires et la mobilisation des fonds nécessaires à l'activité du BMN). Formé à l'origine de cinq personnes, le bureau de mise à niveau compte aujourd'hui 32 salariés, dont 22 cadres. Compte tenu de l'importance de son activité (3 000 entreprises adhérentes, 1 760 approbations en mai 2004, 30 à 50 nouvelles adhésions chaque mois), ce bureau est resté une structure souple, « corvéable », et ayant un mode de fonctionnement s'apparentant plus à celui d'un cabinet de conseil mûtiné d'un rôle d'appui à la définition de politiques auprès du ministre, qu'à une direction de l'administration.

Le second élément de souplesse est inscrit dans la mise en œuvre effective du programme de mise à niveau. Les procédures d'adhésion des entreprises, d'instruction des dossiers et de gestion des incitations ont fait l'objet, avant d'être arrêtées, d'un test auprès de 108 entreprises. Si ces premières entreprises ont été identifiées

conjointement par le ministère, le BMN et l'UTICA³⁰ en raison de leurs performances et de leur localisation (leaders sur leur marché ou par leurs résultats à l'exportation, appartenant à tous les secteurs de l'industrie, couvrant les principales régions d'activité industrielle), elles ont été libres d'adhérer (8 n'ont pas déposé de dossier). Ce premier test, orienté vers les entreprises « excellentes », a permis de roder et d'adapter les procédures, de les modifier pour certaines d'entre elles et de bien positionner le rôle de chaque acteur. Il a également eu un effet d'entraînement et de démonstration, les premières entreprises, compte tenu de leur qualité, ayant réalisé rapidement, avec des résultats significatifs et visibles, leurs investissements de mise à niveau.

L'adhésion des acteurs est née du processus de conception du programme avec, dès janvier 1995, plusieurs réunions ou séminaires réunissant les banques, le secteur privé, les représentations des branches professionnelles et du patronat, l'Etat. Ce partenariat a été prolongé dans les institutions mises en place, les membres du COPIL (18) étant majoritairement issus du secteur privé (11). Les attributions du COPIL ont également permis de faire évoluer, avec une grande souplesse, des dispositions et procédures du PMNE.

L'efficacité du dispositif a enfin été renforcée par la mise en place d'un suivi régulier des résultats du PMNE. Le premier élément de suivi est effectué au plus haut niveau de l'Etat, avec une réunion mensuelle d'un Conseil des ministres restreint (CMR), présidée par le Président de la République et consacrée à l'examen des résultats du PMN. Le second a consisté en des études d'impact produites tous les deux ans (les dernières études ont été confiées à

30. Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat.

des consultants privés). Ces dispositions ont insufflé une dynamique forte, le suivi présidentiel affichant clairement au niveau national la priorité accordée à la mise à niveau du secteur productif et constituant, pour la direction et l'équipe du BMN, tout à la fois un facteur de motivation et une « épée de Damoclès ».

Le financement des primes, par le jeu d'une taxe collectée par le FODEC, a découplé les réalisations du PMNE de la mobilisation des ressources auprès des bailleurs de fonds, mais aussi des contraintes budgétaires. Programme véritablement national et souverain, le PMNE s'est appuyé sur les concours des bailleurs pour renforcer les compétences, réaliser des études sectorielles, accompagner ou faciliter les démarches des entreprises auprès des banques pour leur financement et auprès des agences pour leur certification. Les ruptures ou retards dans la mobilisation de ces fonds extérieurs n'ont pas entravé l'efficacité du processus de mise à niveau.

Enfin, le positionnement des acteurs a permis d'éviter la confusion des genres en plaçant clairement 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 effet, si le BMN et le COPIL ont en charge la gestion du PMNE et l'octroi des primes, la prise du risque financier et donc les lieux effectifs de décision pour la mise en place d'un plan de mise à niveau au sein d'une entreprise sont clairement la banque et les actionnaires de l'entreprise. Ce principe a été renforcé par la liberté laissée à l'entreprise du choix du consultant en charge du diagnostic stratégique, l'obligation d'un engagement d'une banque à financer le plan de mise à niveau, enfin le mécanisme de versement des primes après réalisation des investissements.

L'Etat joue ainsi un rôle d'animateur et de régulateur d'une politique d'appui à l'investissement productif, dans une logique d'accélération de la croissance et de développement de l'emploi.

...dont les résultats quantitatifs sont très satisfaisants...

A fin mai 2004, les résultats du PMN se sont situés souvent au-delà des objectifs initiaux fixés par les autorités tunisiennes.

Les adhésions et octrois de primes

2 950 entreprises industrielles avaient adhéré au programme fin mai 2004, soit plus de la moitié des entreprises industrielles de plus de dix salariés et 25 % du total des entreprises industrielles. Leur nombre était de 2 594 fin mai 2003, ce qui porte le rythme d'adhésion à plus de 350 par an. Parmi les entreprises adhérentes, 1 787 avaient reçu l'accord du COPIL fin mai 2004, soit près de 60 % des entreprises adhérentes et 30 % du total des entreprises industrielles de plus de dix salariés.

Le processus d'adhésion au programme a connu une forte accélération à son lancement, entre 1996-1999, puis à partir de 2002, avec la mise en œuvre de nouvelles mesures en faveur des PME (cf. annexe). Le rythme de traitement des dossiers par le bureau de mise à niveau a été de 25 instructions et présentations de dossiers au COPIL par mois.

A la création du PMN, aucune priorité sectorielle n'a été établie, les premières entreprises adhérentes devant simplement être viables, en bonne santé financière, voire leaders dans leurs secteurs. Cependant, ce sont les entreprises du textile et de l'agroalimentaire,

Tableau 1
Evolution des approbations, 1996-2004

Années	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Fin mai 2003	Fin mai 2004
Nombre de dossiers approuvés	60	127	167	237	262	241	247	304	125	142

Source : BMN.

Tableau 2
Montant des primes octroyées (en MDT)

Prime diagnostic	Prime immatériel	Prime matériel	Total
16,0	126,3	250,1	392,4

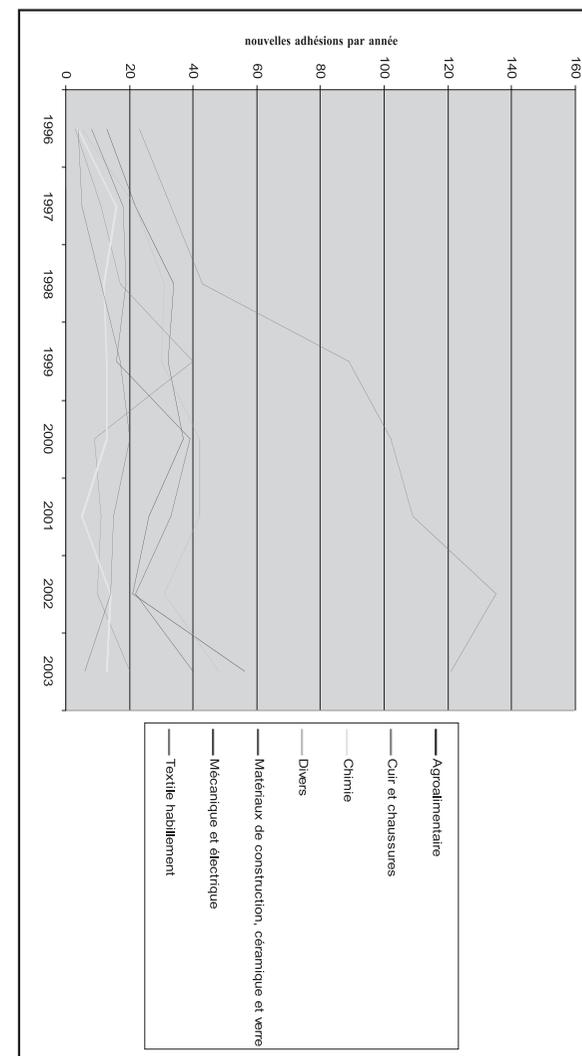
Source : BMN.

secteurs les plus importants de la Tunisie en termes de production et d'emploi, mais aussi secteurs exposés à la concurrence étrangère, qui ont fortement adhéré dans la première phase du programme.

Aujourd'hui, les secteurs textile et agroalimentaire représentent encore 50 % des dossiers approuvés par le COPIL, même si la croissance d'approbation de nouveaux dossiers dans le secteur de l'agroalimentaire est inférieure à celle dans les autres secteurs et si la part importante du secteur textile habillement (35 % des adhésions) reste toujours en deçà de son poids dans le tissu industriel.

De manière générale, la représentation des secteurs en termes de dossiers approuvés est quasi-équivalente à leur poids dans l'industrie manufacturière.

Graphique 4
Evolution des approbations par secteur, 1996-2004



Source : BMN, AFD.

A partir de 2000, le programme de mise à niveau inclut le secteur des services liés aux industries. La situation de adhésions des entreprises relevant de ce secteur se présentait comme suit à fin mai 2004 :

- . dossiers approuvés : 67,
- . dossiers en cours d'élaboration : 108,
- . investissement total approuvé : 27 MDT.

Le montant des primes octroyées s'est élevé en mai 2004 à 392 MDT. Il s'agit dans 64 % des cas de primes à l'investissement matériel.

Les investissements et leur répartition sectorielle

2 746 MDT (soit environ 1 950 M€³¹) d'investissements de mise à niveau avaient été approuvés fin mai 2004, dont 12 % au titre des investissements immatériels et 1 % pour les diagnostics.

Les investissements les plus importants ont été effectués dans les secteurs agroalimentaire et textile. A partir de 2000, les investissements de mise à niveau baissent dans la plupart des secteurs, en dehors du textile habillement et des industries chimiques. Cette évolution est liée principalement à la baisse de l'investissement moyen, les grandes entreprises ayant achevé leur premier plan de mise à niveau alors qu'une orientation marquée vers l'adhésion des PME est enregistrée. L'année 2003 voit néanmoins une assez forte relance des investissements dans l'agroalimentaire, les industries cuir et chaussure, ainsi que dans les industries diverses.

Les investissements effectués dans le cadre de la mise à niveau ont essentiellement été des investissements matériels. Les investissements immatériels ont été par comparaison beaucoup plus faibles

31. 1 DT (dinar tunisien) = 0,68 EUR au 3/07/2003.

Tableau 3
Adhésions par secteur à fin mai 2004

Secteurs	Agro-alimentaire	Cuir et chaussures	Chimie	Matériaux de construction, céramique et verre	Mécanique et électrique	Textile habillement	Divers	Total
Dossiers approuvés	260	134	95	96	204	735	264	1787
Dossiers en cours	174	83	64	109	171	389	165	1155
Dossiers refusés	3		1		4			8
Total adhésion	437	217	160	204	379	1124	429	2 950

Source : EMNL

en valeur (seulement 12 % des investissements réalisés). Ces investissements concernent principalement l'assistance technique, la gestion des ressources humaines, l'achat de logiciels et, pour certaines entreprises, des analyses de marché. Les entreprises semblent donc privilégier les investissements directement productifs et qui ont une véritable incidence sur les quantités produites.

Le taux de réalisation des investissements ressortait, fin mai 2003, à 71 %, dont 75 % pour les investissements matériels et 38,4 % pour les investissements immatériels. Les délais de mise en œuvre des programmes se situent en moyenne entre 3 à 4 ans.

Les investissements immatériels ont connu une forte augmentation à partir de 2002. Cette croissance des investissements immatériels s'explique par deux facteurs. Le premier est le lancement par certaines entreprises ayant déjà effectué un premier plan de mise à niveau d'un second programme dont le contenu en investissements immatériels est significatif, ces entreprises ayant fait le constat que les seuls investissements matériels ne contribuaient pas de manière suffisante à l'amélioration de leur productivité et donc de leur compétitivité. Ce mouvement est particulièrement sensible dans les secteurs exportateurs (textile et habillement – industries mécaniques et électriques – industries chimiques et pharmaceutiques). Le second facteur est lié aux mesures spécifiques destinées à inciter les entreprises à investir dans l'immatériel, en particulier à destination de la PME. Néanmoins, à la fin mai 2004, la part de l'immatériel ne représentait que 14 % de l'investissement total.

Tableau 4
Evolution des investissements réalisés par secteur (en MDT)

Secteur	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Fin mai 2004	Total
Agro-alimentaire	30	102	117	99	89	79	29	78	19	642
Cuir et chaussure	17	6	11	20	12	14	5	29	5	119
Chimique	24	26	51	18	33	6	24	20	9	211
Matériaux de construction, céramique et verre	13	4	48	52	141	187	30	10	8	493
Mécanique et Electrique	24	35	59	32	48	69	57	42	9	375
Textile habillement	65	37	43	50	79	63	70	59	35	501
Divers	12	48	60	25	43	67	28	97	25	405
TOTAL	185	258	389	296	445	485	243	335	110	2 746

Source : BMN et AFD.

L'impact sur les entreprises

Une enquête réalisée en 2002 par le BMN auprès de 1 103 entreprises dont le programme avait été approuvé par le Comité de pilotage (COFIL), montre que les entreprises avaient intégré l'exigence de compétitivité, dans un environnement de concurrence locale et internationale :

- 67 % d'entre elles avaient diversifié leur production et 78 % avaient mis au point de nouvelles gammes de produits tout en améliorant leur processus de fabrication,
- près de 82 % des entreprises avaient amélioré leur taux d'utilisation des équipements,
- 75 % des entreprises avaient adopté un programme qualité et de certification,
- 69 % des entreprises avaient entrepris une restructuration de leur fonction commerciale et axé leurs efforts sur la mise au point d'une stratégie de développement des exportations.

Sur la période du IX^e Plan (1996-2001), on constate que le chiffre d'affaires des entreprises ayant réalisé leur plan de mise à niveau a augmenté de 11 % par an contre 8,3 % pour l'ensemble du secteur manufacturier. Leur chiffre d'affaires à l'exportation a progressé de 16 % par an, alors que celui du secteur manufacturier s'est accru de 13 %. Enfin, l'emploi dans les entreprises adhérentes a progressé de 4 % par an et de 12 % pour les postes d'encadrement, alors qu'il ne progressait que de 2,9 % pour l'ensemble de l'industrie.

Tableau 5
Type d'investissements par secteur à fin mai 2004 (en %)

	Agro-alimentaire	Cuir et Chaussure	Chimique	Matériaux de Construction, Céramique et Verre	Mécanique et Electrique	Textile Habilleme	Divers
Investissements matériels	90	77	87	92	81	80	88
Investissements immatériels	10	23	13	8	19	20	12

Source : BMN.

...et l'appréciation par les entreprises globalement satisfaisante...

D'après l'enquête 2002 du BMN, 95,5 % des entreprises ayant participé au programme estiment que celui-ci est porteur d'un changement radical (55,1 %) ou significatif (40,4 %). 4,5 % des entreprises estiment qu'il n'a rien changé. Ce sont les entreprises de l'agroalimentaire, des industries mécaniques et électriques et des matériaux de construction qui estiment que les changements ont été les plus importants.

Les entreprises justifient leur engagement dans le PMN essentiellement par la recherche d'une meilleure productivité (modernisation des équipements, amélioration de la qualité et adoption de nouvelles technologies). Elles évoquent ensuite, par ordre d'importance, l'amélioration de l'organisation, l'accès aux aides financières, une meilleure connaissance de la position sur le marché, l'adaptation de la stratégie de l'entreprise.

A la suite de la mise à niveau, les entreprises ont vu s'améliorer sensiblement leur mode de fonctionnement, notamment grâce à une meilleure maîtrise de leur activité (meilleure connaissance de leurs marchés, données détaillées sur leur chiffre d'affaires, meilleure maîtrise de leurs coûts unitaires de production, etc.). En 2002, plus de la moitié des entreprises disposaient d'un tableau de bord de leur activité, contre 17 % avant le PMN. La mise à niveau a également poussé de nombreuses entreprises à restructurer leur action commerciale (69,4 % des entreprises adhérentes ont remodelé leur force de vente contre 22,3 % auparavant) et à promouvoir les exportations (65,2 % ont formalisé une stratégie à l'export).

La plupart des entreprises adhérentes ont connu une mutation

de leur activité de production. Elles évoquent le souci tout particulier d'une amélioration de la qualité de leur produit : 74,4 % d'entre elles disposaient en 2002 d'un plan qualité contre 22,9 % avant la mise à niveau, et nombre d'entreprises avaient entrepris des démarches de certification aux normes standard. 67 % d'entre elles ont également modifié leurs produits (elles ont développé dans 68,5 % des cas de nouveaux produits, elles ont abandonné certains produits dans 34,1 % des cas). L'enquête montre également que des efforts d'intégration de nouvelles technologies industrielles et d'informatisation ont été accomplis par les entreprises.

La mise à niveau a sensibilisé de nombreuses entreprises aux questions de compétences et de formation. Elles ont été nettement plus nombreuses à mettre en place des programmes de formation annuels et à recourir à la formation continue proposée par les pouvoirs publics. Cet accent mis sur les compétences s'explique également par les difficultés de recrutement auxquelles font face les entreprises pour trouver certaines compétences, surtout industrielles.

Les entreprises adhérentes ont globalement une image plutôt positive des structures du PMNE (BMN, bureaux d'études, CEPEX, centres techniques). Dans l'évaluation commandée par le bureau de mise à niveau, les entreprises ont accordé une grande attention à la capacité d'obtenir les réponses adéquates – sur ce plan, le BMN a reçu 45,5 % d'opinions très favorables et le même pourcentage d'opinions moyennement satisfaites. Les entreprises ont le plus apprécié l'accessibilité et la qualité de l'accueil – 61 % des appréciations ont été très satisfaisantes. Par contre, les entreprises ont été plus modérément satisfaites par la célérité de traitement du dossier : 27,2 % d'entre elles se sont déclarées insatisfaites.

Par ailleurs, une entreprise sur cinq considère que l'adhésion au PMN contribue faiblement à l'amélioration de la relation avec les banques et les bureaux de conseil. En miroir, cela signifie que 80 % des entreprises ont perçu une amélioration sensible ou significative dans la qualité de ces relations.

Enfin, les entreprises ont évalué comme moyennement satisfaisant l'environnement institutionnel (douanes, services portuaires, etc...) dont la mise à niveau relevait d'un autre volet du programme national.

...mais dont l'impact et la légitimité économique restent à renforcer...

Une étude de la Banque mondiale fait état de certaines interrogations sur le bilan, en termes de coût-efficacité, du programme et de ses impacts sur le tissu industriel tunisien³². Cette étude souligne que le programme aurait *de facto* favorisé les entreprises déjà performantes en raisons des critères de solvabilité financière exigés : « le programme paraît avoir favorisé les gagnants : les entreprises qui répondent aux critères de performance du programme³³ sont principalement les grandes entreprises et les entreprises exportatrices qui bénéficient également des généreux avantages à l'investissement du régime *off shore* ».

Le bilan de l'efficacité du dispositif est jugé mitigé par les auteurs de l'étude : les taux de décaissements des primes demeurent faibles, bénéficiant pour près des deux tiers à trois secteurs (agroali-

32. République de Tunisie, *Revue des politiques de développement. Tirer parti de l'intégration commerciale pour stimuler la croissance et l'emploi*, octobre 2004, p.40 et 41.

33. Ratio de fonds propres par rapport aux immobilisations au moins égal à 30 % et fonds de roulement positif.

mentaire, matériaux de construction et textile-habillement). Par ailleurs, le PMN aurait un impact ambigu sur l'investissement : si les entreprises participant au programme ont des résultats supérieurs à l'ensemble du secteur industriel, ces performances ne seraient pas nécessairement dues au programme de mise à niveau mais tradMetaient une meilleure performance des entreprises sélectionnées. L'impact serait limité sur l'emploi et reflèterait un biais favorisant des projets de modernisation à forte intensité capitalistique.

Enfin, les simulations de l'étude Banque mondiale montrent que, même dans l'hypothèse d'une élasticité élevée de l'investissement par rapport au coût d'usage du capital, les investissements dérivés du programme de mise à niveau ne représenteraient que 0,65 % en termes de PIB. Le montant total des subventions approuvées au cours de la même période aurait représenté 50 % de l'investissement additionnel induit par le programme.

Ce bilan mitigé dressé par la Banque mondiale mérite d'être nuancé en étant replacé dans une logique de croissance accélérée et de renforcement de la compétitivité du secteur manufacturier. Des études récentes de l'OCDE³⁴ indiquent que l'un des facteurs d'amélioration de la productivité est la disparition des entreprises les moins performantes, ou le transfert d'une partie de leur activité/part de marché vers les firmes les plus performantes. Il n'est donc pas surprenant que les entreprises les plus performantes, et donc les plus importantes (il faut rappeler ici que les grandes entreprises tunisiennes sont des PME à l'échelle européenne), ont été les premières bénéficiaires de ce PMNE. L'inverse aurait été inquiétant.

34. OCDE, *Tendances récentes de la croissance dans les pays de l'OCDE*, 2000. *Productivité et dynamique de l'entreprise : leçons à tirer des micro-données*, 2001.

L'appréciation de l'effet investissement du PMNE est contestable. S'il est vrai que la contribution directe des primes à l'effort d'investissement est difficile à appréhender, ce qui conduit à observer une certaine réserve face aux résultats de l'étude, les enseignements des enquêtes menées auprès des entreprises adhérentes montrent que l'intérêt premier tiré d'une démarche de mise à niveau n'est pas la captation d'une prime (10 % des entreprises l'ont citée comme principal intérêt) mais la prise de conscience de la nécessaire modernisation des modes d'organisation et de management, l'ouverture sur l'international et l'amélioration de la compétitivité. L'attrait de la prime a, certes, été un facteur déterminant dans la démarche d'adhésion, ce qui, objectivement, traduit un réflexe de bonne gestion de la part des chefs d'entreprises et en légitime le principe dès lors que les résultats sont conformes aux objectifs. Dans cette logique, l'impact du PMNE peut être considéré comme extrêmement satisfaisant : les trois quarts des chefs d'entreprise interrogés considèrent que le PMNE a contribué à la modernisation de leur appareil productif, et notamment à l'introduction de nouvelles technologies. La moitié des entreprises interrogées ont mis en place une démarche qualité, avec une certification, et ont engagé de profonds changements dans l'organisation et la gestion de leur activité. Par contre, les trois quarts des entreprises adhérentes se plaignent de la lenteur et des difficultés rencontrées pour la mobilisation des primes, tout en indiquant qu'elles avaient ou allaient soit engager un nouveau programme de mise à niveau, soit poursuivre une démarche de modernisation et de progrès technique. Le faible taux de décaissement des primes, s'il est facteur d'une certaine insatisfaction, n'a en aucun cas été un

frein à l'engagement des entreprises dans un processus de mise à niveau.

C'est là que se situe le principal apport du PMNE. Ce dernier, par les incitations à l'investissement de productivité et la démarche d'audit stratégique, a insufflé les bases d'une véritable « révolution culturelle » dans le tissu des entreprises manufacturières qui s'est manifestée par des mutations importantes dans les modalités de gouvernance des entreprises (passage d'un autoritarisme autocratique et familial à un management de la compétence et des responsabilités) et la levée des inhibitions devant les défis de l'ouverture à la concurrence internationale³⁵.

Un dernier problème posé par l'étude la Banque mondiale est celui de l'équité d'un programme de développement. Aider des entreprises déjà performantes peut paraître « anti-économique », plus certainement non équitable. Or, on peut s'interroger sur le type de comportement que ces entreprises auraient retenu en l'absence d'un PMNE : abandon des activités industrielles pour un réinvestissement dans les secteurs immobilier et du tourisme³⁶ ? Opposition à la mise en œuvre de l'accord d'association ?

De plus, ce programme, appuyé par les bailleurs de fonds mais financé pour sa partie incitations sur ressources nationales collectées auprès des entreprises, reste cohérent avec son objectif fondamental, qui est d'améliorer la productivité du secteur manufacturier et de contribuer à l'accélération de la croissance. La croissance

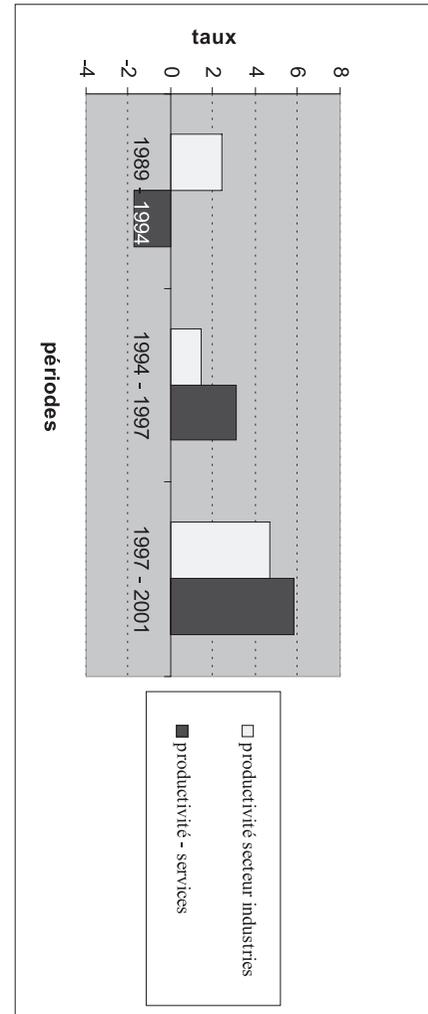
35. 60 % des entreprises n'ayant jamais exporté avant le PMN sont aujourd'hui exportatrices.

36. L'inclinaison des entrepreneurs à abandonner leurs activités industrielles au profit d'investissements vers des emplois spéculatifs a été perceptible au milieu des années 1990 et pourrait expliquer la spéculation immobilière des années 1997-1998.

observée de la productivité du secteur manufacturier et des services sur la période 1997-2001 laisse penser que l'objectif a été atteint.

D'autres critiques peuvent par contre être formulées à l'encontre de ce PMNE. En premier lieu, le fait que les primes soient versées sur la base de la réalisation physique des investissements et non sur des critères d'amélioration de la compétitivité des entreprises (augmentation du CA à l'exportation – amélioration de la valeur ajoutée – production par employé – etc.) n'est sans doute pas un mécanisme satisfaisant sur le plan théorique.

En second lieu, la surprime affectée aux financements sur fonds propres, sans que la nature de ces fonds propres ait été précisément définie, a conduit de nombreuses entreprises à équilibrer leur plan de financement par des capacités d'autofinancement futures, dans une logique de « chasseur de primes ». Cette pratique s'est souvent traduite à court terme par d'importants déséquilibres financiers puis, à moyen terme, par des besoins de restructuration financière importants. Les concours de l'AFD se sont inscrits dans cette dynamique et ont eu pour objet, d'une part de redonner aux entreprises les moyens de leur futur développement, d'autre part de corriger l'impact négatif sur la compétitivité des déséquilibres financiers, et donc de préserver les acquis de la mise à niveau technique et organisationnelle.



Source : Banque mondiale.

Graphique 5
Productivité des secteurs productifs privés

2.4. Appuis de l'AFD au programme de mise à niveau des entreprises

Eléments de contexte

Le PMNE s'inscrit clairement dans une logique de croissance accélérée, avec une forte incitation faite aux entreprises viables et performantes pour des investissements de productivité. Si, en accompagnement de ce programme, des mesures portant sur l'environnement des affaires avaient été mises en place, avec notamment la modernisation du secteur financier, aucune action spécifique d'aide à la restructuration financière des entreprises n'avait été envisagée.

Or le tissu productif présentait, au milieu des années 1990, d'importants déséquilibres financiers caractéristiques des pays en émergence ayant construit leur développement sous la confortable protection des barrières douanières et d'un Etat interventionniste. Les premiers bilans du PMNE tunisien indiquaient, à titre d'illustration, que plus des deux tiers des entreprises adhérentes souffraient de déséquilibres financiers qui exigeaient, pour asseoir durablement les effets d'une mise à niveau, une restructuration de leur bilan. Les manifestations de ces déséquilibres étaient, classiquement, une insuffisance de capitaux permanents liée à la faiblesse des fonds propres et à un recours limité, parfois inexistant, aux concours bancaires à moyen ou long terme, un besoin en fonds de roulement³⁷

37. Le besoin en fonds de roulement peut être défini, de manière simplifiée, par le volume de ressources disponibles dont doit disposer une entreprise pour le financement de son activité. Sa définition financière est la suivante : valeur des stocks + valeur des créances sur les clients et les autres partenaires liés à l'activité (administration - salariés - etc.) - valeurs des dettes commerciales (dettes fournisseur) et sociales (dettes fiscales notamment).

extrêmement élevé en raison de l'importance des crédits clients (notamment auprès de l'Etat mais aussi auprès des clients privés, ce qui se traduisait, et se traduit encore aujourd'hui, par une chaîne d'endettement commercial porteuse de fragilité et donc de crise en cas de défaillance d'un des débiteurs) et du volume des stocks. Il en résultait un recours excessif aux crédits bancaires à court terme, pour le financement de l'activité mais aussi des investissements, avec en corollaire un poids de frais financiers pouvant représenter jusqu'à 7 % du chiffre d'affaires.

A cela s'ajoutait une pratique d'opacité dans la communication financière elle aussi classique d'un tissu productif encore jeune, principalement contrôlé par des intérêts familiaux et soumis à des contrôles de l'administration fiscale prenant parfois un caractère inquisitorial sans fondement technique.

Cela se traduisait, mais aussi exprimait, une absence de maîtrise financière dans l'accompagnement du développement des activités, avec une grande faiblesse des directions financières dont le rôle était plus celui d'une administration comptable que celui d'un organe capable de définir des politiques optimales de financement de l'activité et des investissements. Le système bancaire observait une position réservée dans l'accompagnement des entreprises, avec des concours à moyen ou long terme. Cette position, tout à fait légitime dans un contexte de faible visibilité financière sur les projets et l'activité économique de leurs clients, avait pour incidence une pratique commune aux pays en développement d'un recours aux garanties hors projet ou entreprise. Perçu comme un dysfonctionnement du marché, un recours au fonds de garantie a été envisagé puis mis en place, sans succès, les causes ne situant pas au niveau

du marché mais de pratiques intégrées dans une culture présidant aux relations entre le système bancaire et la sphère productive.

Il en résultait un dialogue entre la sphère financière et le monde des entreprises marqué par une prééminence des liens personnels basés sur la réputation et non sur la qualité de la gestion ou l'intérêt et la viabilité des projets ou des activités.

Enfin, en dernier élément de contexte, le processus de croissance de la Tunisie, porté principalement par le développement des activités productives, était et reste consommateur de devises en raison des importations de biens d'équipement et de produits intermédiaires ou de matières premières générées par l'investissement et les besoins en intrants. Si le développement des exportations et les réglementations contraignant la consommation de produits finis importés ont permis d'apporter une réponse à ce besoin de devises, cette réponse est restée insuffisante. Un recours à des ressources extérieures pour des emplois en monnaie locale s'est imposé. La mobilisation de concours des bailleurs de fonds a été l'une des voix de financement de ce processus de croissance, dont les concours pour la restructuration des entreprises engagées dans un programme de mise à niveau.

Les concours pour la restructuration financière des entreprises

La contribution de l'AFD au financement des restructurations financières des entreprises a été mise en œuvre au travers de quatre concours, sous forme de prêts concessionnels, d'un montant cumulé de près de 94 M€. Cet appui spécifique, demandé par les autorités tunisiennes, reposait sur le constat d'une nécessaire restructuration

financière pour la plupart des dossiers approuvés par le COPIL. La ressource était accordée à l'Etat tunisien puis gérée par la Banque centrale de Tunisie (BCT) pour le refinancement des crédits de restructuration octroyés par les banques. Le taux final du crédit aux entreprises tenait compte du coût de la ressource AFD, d'un plafonnement de la marge bancaire à 3 % et de la marge de couverture des risques fixée à 1 % ; soit au final, un taux de sortie maximum compris entre 6 et 7 %, pour des durées comprises entre 7 et 12 ans, dont 2 de différé.

Les concours AFD répondaient à une logique consistant, d'une part, à apporter au secteur bancaire des ressources longues lui permettant d'adosser des opérations de restructuration financière de PME, d'autre part, à contribuer au développement puis à la pérennisation de bonnes pratiques de gestion au sein des PME.

Le mode opératoire des concours a évolué d'une ligne à l'autre. Le projet d'appui à la restructuration financière était en effet innovant lors de sa conception, en 1996, tant pour un bailleur que pour les autorités tunisiennes. Son architecture, relativement simple et souple à l'origine, a permis dans sa mise en œuvre les adaptations et compléments nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés. Ces concours peuvent ainsi être qualifiés de « projets processus » en raison de leur caractère évolutif. Il n'en demeure pas moins que l'esprit qui avait présidé à l'instruction du premier concours a été conservé.

Pour des raisons de lisibilité, seul le mode opératoire de la dernière ligne est présenté ci-dessous. Les enseignements et résultats de l'ensemble des lignes sont développés ensuite.

Intervenants et mode opératoire

Les concours ont consisté à mettre à la disposition de l'Etat tunisien des prêts concessionnels dont la gestion a été confiée à la Banque centrale de Tunisie. Ce mécanisme les inscrit parfaitement dans une logique d'appui à un programme de mise à niveau national initié et impulsé par l'Etat.

Le mode opératoire est simple. Les entreprises engagées dans un programme de mise à niveau et qui présentent des déséquilibres financiers négocient avec leurs banques un plan de restructuration financière. Ce plan est présenté, pour accord d'imputation sur le concours AFD, à la Banque centrale qui en vérifie la conformité aux principes définis dans une lettre circulaire et accorde ou refuse une telle imputation après avis motivé de l'AFD.

Les enseignements et les impacts des concours AFD

L'évaluation des impacts des concours de restructuration financière est difficile et supposerait, pour répondre aux normes de qualité scientifique, d'isoler les effets spécifiques des opérations de restructuration financière des impacts du processus même de la mise à niveau. Il s'agit donc ici, de manière plus modeste, d'un témoignage subjectif des effets perçus de l'action de l'AFD.

Plusieurs niveaux d'impacts peuvent être identifiés. Le premier est celui de « l'aide balance » évoqué plus avant, le emploi des concours AFD étant un adossement par les banques de concours court terme libellés en dinars. L'impact est certes modeste compte tenu du montant des engagements mais mérite d'être relevé.

Le deuxième porte sur la structuration des entreprises, et par effet induit, sur leur compétitivité. En effet, les modalités d'instruction de

Encadré 6

Les principes d'éligibilité des entreprises aux concours de l'AFD

Sont éligibles les requêtes d'imputation portant sur des entreprises adhérentes au PMN et dont le dossier a été approuvé par le COPIL, avec un versement des primes FODEC subordonné à une restructuration financière.

Les requêtes d'imputation sur le concours AFD sont transmises à la Banque centrale de Tunisie (BCT) par les banques. Ces requêtes doivent comporter une proposition de restructuration financière globale déclinée selon une méthodologie et dans un format arrêté dans un « guide de la restructuration financière » validé par le secteur bancaire et l'Ordre des experts comptables.

Obligation est faite aux entreprises bénéficiaires d'un crédit de restructuration financière sur ressources AFD de s'engager dans une démarche de transparence. Cette obligation se traduit concrètement par deux engagements de l'entreprise :

- lors de l'instruction de la restructuration financière par la banque, l'entreprise doit impérativement présenter des comptes certifiés par un expert comptable agréé à l'OECC³⁸. Cette obligation ne porte que sur le dernier exercice. Si elle le souhaite, l'entreprise peut faire appel à son expert comptable ou un cabinet de conseil pour l'assister dans la négociation avec sa banque sur les modalités de la restructuration

38. Ordre des experts comptables.

financière. Le coût des prestations de certification et du conseil est pris en charge, à hauteur de 70 %, par le FODEC ;

- après accord d'imputation, l'entreprise doit désigner, pour une période de 3 ans minimum, un expert comptable agréé à l'OEC. Cet expert a pour première mission la certification des comptes annuels et la production d'un rapport spécial de suivi de la restructuration financière. Il doit au préalable avoir réalisé un audit du système de contrôle interne de l'entreprise, puis mettre en place les procédures et outils permettant de suivre la mise en place des recommandations de l'audit. Equipée d'un système d'information financière fiable, l'entreprise devra, sur la durée de la restructuration financière, transmettre à la banque un rapport trimestriel de gestion, dont le contenu est arrêté en accord avec l'OEC.

Conditions et caractéristiques des crédits de restructuration financière

Compte tenu de la nature des déséquilibres financiers observés dans les PME tunisiennes, les crédits de restructuration financière imputables sur le concours AFD ont pour objet la consolidation des ressources suivantes :

- dépassements en comptes et crédits de trésorerie ;
- impayés sur crédits à moyen et long terme ;
- crédits à court terme mobilisés pour le financement d'investissements en cours ;
- crédits à moyen terme à ré-échelonner.

L'accord d'imputation suppose que le plan de financement du besoin global de la restructuration financière soit bouclé, avec une contribution significative des actionnaires et des banques.

Source : AFD.

la restructuration financière, avec notamment l'analyse des hypothèses liées aux projections financières et aux sources des déséquilibres financiers, se sont traduites, dans la plupart des entreprises ayant bénéficié de la ligne AFD, par la mise en place d'un système d'informations financières et de contrôle de cette information. L'introduction d'un tel système a permis de redéfinir les fonctions des directions comptables qui se sont rapprochées de celles des directions financières³⁹. Elle s'est également traduite par la mise en place d'un début de contrôle de gestion avec un regard porté sur les lieux de profit et les sources de coûts, qu'elles proviennent de la qualité (coût des rejets et des déchets), du caractère non profitable de certains articles, de l'immobilisation des produits intermédiaires ou finis dans le cycle de fabrication. Une approche vers la mise en place d'une comptabilité analytique a ainsi été engagée.

De manière intuitive, il semble que l'impact de la restructuration dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises a peu porté sur la réduction des frais financiers mais plus sûrement sur la mise en place de ces outils d'aide à la décision et de pilotage des procédures de fabrication, de stockage, de relations avec la clientèle et les fournisseurs.

Le dernier niveau d'impact, et non le moindre, a été la modernisation des rapports banque-entreprise. La relation classique entretenue entre le chef d'entreprise et son banquier relevait d'une approche marquée par les liens personnels, avec un banquier qui se déplaçait rarement dans l'entreprise et un chef d'entreprise qui se rendait seul chez son banquier pour quémander une facilité

39. A titre d'illustration, certaines entreprises ont refondu l'organisation de leur direction en charge de la comptabilité et des finances et remplacé le directeur administratif par un directeur financier secondé par un contrôleur de gestion.

financière. Les rares lieux de négociation portaient principalement sur le niveau du taux d'intérêt et la nature des garanties. Ces démarches se faisaient traditionnellement en l'absence du directeur financier.

La démarche retenue par l'AFD, qui a consisté à visiter systématiquement l'entreprise en présence de son banquier avant toute instruction du dossier, puis à revoir les termes de la restructuration en leur présence, s'est révélée riche d'enseignements. Nombreux furent les banquiers qui effectuaient pour la première fois une visite des ateliers de production, des entrepôts de stockage, des bureaux administratifs.

La négociation des modalités de la restructuration sur la base d'une analyse contradictoire des raisons des déséquilibres financiers et des projections d'activité a plusieurs incidences. La première a été le développement d'une expertise au sein des banques. L'amélioration notable des dossiers de restructuration financière au fil de leur transmission par la Banque centrale à l'AFD en atteste. La seconde a été une modification profonde de l'approche des entreprises à l'égard de leur banque. Le fait de concevoir des dossiers financiers comportant un plan de développement ou de redressement chiffré et justifié, avec une proposition de financement argumentée par un plan de financement à moyen terme, a placé la discussion entre le banquier et le directeur financier sur un plan purement technique, l'aspect garantie et relations de confiance intervenant en dernier lieu lors du bouclage des modalités d'intervention de la banque.

Conclusion

Le programme de mise à niveau, tel qu'il a été conçu et mis en œuvre en Tunisie, se présente clairement comme un outil de la politique de croissance accélérée menée par les autorités dès le milieu des années 1990. Son volet entreprise devait apporter une réponse aux inquiétudes et risques nés de l'exposition progressive du tissu productif à la concurrence internationale. Cette double ambition de croissance et d'amélioration de la compétitivité a trouvé son équilibre par une action volontariste de l'Etat visant à promouvoir les investissements de productivité. Les premiers résultats semblent indiquer que cette orientation a répondu aux objectifs qui lui était assignés.

La conduite du programme de mise à niveau en Tunisie, notamment lorsqu'on la compare avec celle retenue dans d'autres pays du sud-méditerranéen, pose cependant une question majeure du positionnement et de l'action de l'Etat et des objectifs poursuivis.

Le choix retenu en Tunisie est celui d'une libéralisation progressive mais rapide de l'économie (car sous contrainte des échéances de l'Accord d'association et du démantèlement de l'Accord multifibre) avec une exigence de croissance accélérée nécessaire à l'équilibre social. Dans ce cadre, l'Etat, au delà d'un simple rôle de régulateur assurant le bon fonctionnement des marchés et corrigeant si nécessaire leurs imperfections (à l'image du Maroc), a été tout à la fois l'initiateur de la réforme du secteur manufacturier et le financeur d'une fraction des investissements du secteur privé. Il a de plus, en orientant les incitations sur les seuls investissements de productivité, conduit la politique de modernisation du secteur manufacturier.

Ce positionnement, qui s'éloigne de celui retenu par les pays

émergents d'Asie dans les années 1970, où les Etats ont conduit des politiques industrielles, illustre cependant une action volontariste de la puissance publique dans un contexte d'ouverture à la concurrence internationale.

Le bilan positif qui peut être fait semble reposer, au delà de l'efficacité du dispositif institutionnel et des incitations mises en œuvre, sur le caractère global d'un programme de mise à niveau de l'économie portant aussi bien sur le secteur bancaire et financier, l'administration, les infrastructures, la formation professionnelle. Et ce constat laisse penser qu'un tel processus suppose des préalables que sont un niveau d'éducation élevé, un tissu manufacturier déjà significatif et diversifié, enfin des structures administratives performantes.

3. Le programme de mise à niveau des entreprises au Maroc

A l'image de la Tunisie, le Maroc a connu au cours des dix dernières années 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. Mais c'est la prise d'une série d'engagements internationaux à partir de la seconde moitié des années 1990 qui marque l'inscription résolue et irréversible du Maroc dans un processus d'ouverture économique : adhésion à l'OMC en 1994 ; signature de l'accord d'association avec l'Union européenne en 1996 et de 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. Ce processus d'ouverture est porteur de nombreux espoirs mais comporte également de nombreux défis : il exige notamment un renforcement de la compétitivité, ou « mise à niveau », du tissu productif national, afin de permettre aux entreprises de résister au choc de l'ouverture et de consolider leur présence sur les marchés tant intérieurs qu'extérieurs.

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 doublé au cours des trois dernières décennies, passant de 15,4 millions 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 dans les années à venir, alors que le taux de chômage demeure élevé (16 % en 1995, 11,6 % en 2002⁴⁰), notamment dans les villes. Par ailleurs, la population active se caractérise par un faible niveau de qualifications⁴¹. Le système productif marocain devra absorber dans les années à venir cette population active en forte augmentation et à faible niveau de formation.

Le Maroc se trouve donc placé devant des défis majeurs en matière de compétitivité, de création d'emplois et de stabilité sociale. Relever ces défis passe par la modernisation du secteur productif et la mise en place d'une politique visant à relever les contraintes structurelles lourdes, notamment en matière de compétitivité et de capital humain, afin de promouvoir une croissance de long terme, tout en accompagnant les catégories sociales qui risquent d'être pénalisées par le processus de modernisation, dans un souci de rendre durable et donc soutenable socialement cette croissance. Les nouveaux défis que doit affronter l'économie marocaine impliquent une modification des formes d'intervention de l'Etat. Si la reconnaissance du rôle fondamental de l'entreprise et du processus concurrentiel implique une atténuation du poids d'un

40. Direction de la Statistique, *Le Maroc en chiffres*, 2002.

41. En 2002, 71,3 % des actifs n'avaient pas de diplôme et 19,8 % ont suivi l'enseignement fondamental. B. Ragbi, A. Azeroual, (2003).

interventionnisme public, l'Etat a un rôle clé à jouer dans la stimulation de l'émergence de nouveaux avantages comparatifs et dans la formation de la compétitivité⁴².

Le Programme de mise à niveau marocain 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 (le démantèlement tarifaire s'effectue au Maroc sur une période de douze ans, entre le 1^{er} janvier 1997 et le 1^{er} janvier 2009), il semblerait en résulter un décalage dans la mise en place d'instruments de soutien aux entreprises. Le programme marocain de mise à niveau a subi par ailleurs 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'Union européenne. Depuis 2002, les autorités ont inscrit le PMN dans une dynamique nationale, avec la mise en place d'un fonds spécifique, le fonds national pour la mise à niveau (FOMAN), et d'un organisme dédié, l'Agence nationale pour la promotion de la PME (ANPME). Cependant, malgré les efforts de relance de ces dernières années, le programme de mise à niveau semble toujours être dans sa phase de démarrage.

Ce chapitre, dans un premier temps, décrit brièvement le contexte socio-économique dans lequel s'inscrit le PMN. Il présente ensuite les principales composantes du programme marocain : principes de base, cadre institutionnel, outils de financement mis en place, etc. Dans un troisième temps, un bilan certes très incomplet du programme est proposé, qui s'attache tout particulièrement à analyser les raisons qui pourraient expliquer la lenteur du démarrage du programme.

42. L. Jaïdi, F. Zaïm, (1998).

3.1. Le contexte de la mise à niveau au Maroc

Malgré les réformes structurelles entreprises au début des années 1980 sous l'impulsion du FMI et de la Banque mondiale et le développement de secteurs productifs tournés vers l'exportation (notamment les secteurs du textile et de la chimie), l'économie marocaine n'a pas significativement bénéficié au cours des vingt dernières années des effets de la libéralisation. Si le Maroc est parvenu à atteindre la stabilité macroéconomique, les taux de croissance ont été insuffisants pour inscrire le pays dans une dynamique de croissance de long terme ⁴³.

Une croissance insuffisante

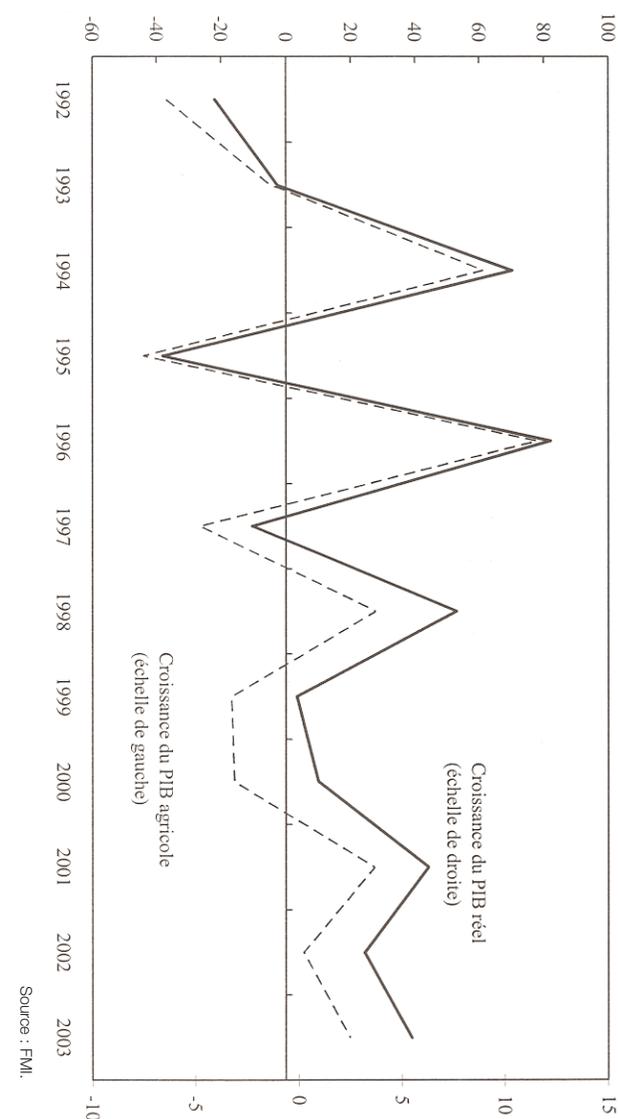
Le rapport « Profil pays Maroc » du FEMISE identifie comme l'une des principales contraintes pour le pays « le caractère erratique de la croissance et son insuffisance qui manifestent l'incapacité du Maroc à changer de régime de croissance, malgré les progrès faits en termes de stabilisation macroéconomique » ⁴⁴.

Les performances de l'économie marocaine dans le long terme sont en effet mitigées : le taux de croissance du PIB/habitant a enregistré une tendance à la baisse au cours des quarante dernières années, passant de 3,5 % en moyenne au cours des années 1960 et 1970 à 1,7 % au cours des années 1980 et à 0,4 % dans la décennie 1990 ⁴⁵. La croissance reste fortement tributaire des aléas climatiques : ainsi, dans les dernières années, les taux de croissance ont été respectivement de 3,2 % en 2002, 5,2 % en 2003 et 3,5 % en 2004, la performance de l'année 2003 s'expliquant par les bonnes

43. FMI, *Maroc, Consultations au titre de l'article IV*, Rapport de service, approuvé par 13 avril 2004.

44. Rapport FEMISE, *Profil pays Maroc*, juillet 2004, p. 9.

45. K. Sekkat, (2003).



récoltes agricoles dues à des conditions climatiques favorables. Cette dépendance aux aléas climatiques est révélatrice du poids du secteur agricole et agroalimentaire et de l'importance de la demande rurale dans l'économie : le secteur primaire représente toujours 16,1 % du PIB mais emploie 44,4 % de la population active ⁴⁶.

L'on assiste certes à une diminution tendancielle de la part de l'agriculture dans le PIB - elle a été de 22,6 % en 1980-1990 et de 19,2 % en 1996-2002 - au profit des secteurs des transports et communications, du BTP et du commerce, qui ont connu une croissance certaine au cours de la période 1996-2002 par rapport à la période 1980-1990 ⁴⁷. L'industrie manufacturière, après une période difficile de restructuration, a retrouvé au cours de la période 1996-2002 des niveaux de croissance semblables à ceux de la période 1980-1990. Cependant, le poids de l'industrie dans le PIB est encore très faible : il n'a été que de 17 % en 2002, soit l'équivalent de la part du secteur primaire (16 %). Le secteur industriel est également relativement peu employeur de main-d'œuvre.

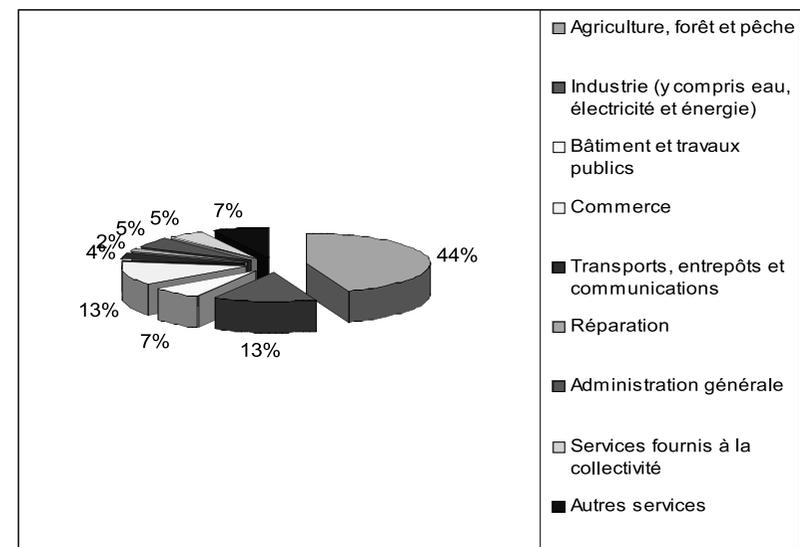
La croissance marocaine ne s'est pas accompagnée, comme en Tunisie, d'une réduction de la pauvreté. Le pays se positionne aujourd'hui en deçà de la moyenne des pays à niveau intermédiaire pour plusieurs indicateurs de pauvreté et de développement humain. Le Maroc a été classé au 125^e rang dans le *Rapport sur le Développement Humain 2004* ⁴⁸ pour ce qui est de l'indicateur IDH, sur un total de 177 pays. Il se place ainsi derrière la Jordanie (90^e rang), la Tunisie (92^e rang), l'Algérie (108^e rang), la Syrie (106^e rang), l'Égypte (120^e rang) et n'est classé que peu devant l'Inde

46. Direction de la Statistique, *Le Maroc en chiffres*, 2002.

47. *Rapport du Femise 2004 sur le partenariat euro-méditerranéen*, décembre 2004.

48. UNDP, (2004).

Graphique 8
Répartition de la population active occupée selon les branches d'activité économique en 2002



Source : Direction de la Statistique, 2002.

(127^e rang) ! Un Marocain sur cinq vit en deçà du seuil national de pauvreté absolue ⁴⁹. En matière de santé, si l'espérance de vie (68,5 ans) se situe dans la moyenne des pays MENA (bien qu'elle soit inférieure à celle de l'Algérie et de la Tunisie, respectivement 69,5 ans et 72,7 ans), les performances du Maroc sont relativement faibles en termes de mortalité maternelle (230 décès pour 1000 naissances pour la période 1985-2002, contre 140 en Algérie et 79 en Tunisie), de couverture médicale (49 médecins pour 100 000 personnes en 1990-2003, contre 70 en Tunisie et 85 en

49. Idem.

Algérie) ou encore de dépenses publiques dans le domaine de la santé (2 % du PIB en 2001 contre 3,1 % en Algérie et 4,9 % en Tunisie)⁵⁰. Les résultats en matière d'éducation, présentés en détail dans la partie suivante, sont également peu satisfaisants : l'analphabétisme touche toujours la moitié de la population, alors que la moyenne pour les PED est de 60 %. Tous ces indicateurs sont encore plus faibles en milieu rural, avec des régions qui relèvent parfois de la catégorie de pays les moins avancés. Mais plus que d'une division spatiale entre des pôles urbains dynamiques et des zones rurales sous-développées, le Maroc souffre d'une véritable fracture au sein même de la société : les contrastes sont frappants entre la petite classe de possédants et les masses déshéritées, qu'elles soient rurales ou urbaines⁵¹.

Le décollage économique du Maroc est donc très lent à se manifester alors que les échéances d'ouverture se rapprochent. Il apparaît comme urgent d'engager une « mise à niveau » de l'économie qui permettrait de dépasser le plafond de croissance potentielle (hors agriculture) sur lequel semble buter l'économie marocaine depuis le début des années 1990.

Une économie peu compétitive

En termes de compétitivité, le Maroc a été classé 61^e sur un total de 102 pays dans le rapport 2003 du Forum économique mondial, loin derrière la Jordanie (32^e) ou la Tunisie (36^e). Ce positionnement relativement défavorable par rapport aux autres pays en émergence est confirmé par l'enquête 2003 de l'Observatoire de la compétitivité internationale de l'économie marocaine (OCIEM).

50. Idem.

51. P. Vermeren, *Le Maroc en transition*, éditions la Découverte, 2001.

Les performances à l'exportation de l'économie ont en effet été décevantes au cours des dix dernières années : les exportations du Maroc ont progressé annuellement en volume de 3,3 %, alors que la demande mondiale évoluait au rythme moyen annuel de 4,4 %. Sur la période 1998-2002, la croissance des exportations marocaines (en dollars) a fléchi à 1,9 % alors que la Chine (+ 15,4 %), la Malaisie (+ 6,9 %), la Turquie (+ 6,5 %) et la Tunisie (+ 4,3 %) enregistraient des taux plus favorables. Cela s'est traduit par une stagnation de la part de marché du Maroc dans le commerce mondial (0,14 %) et une perte de positionnement relatif par rapport aux pays émergents concurrents.

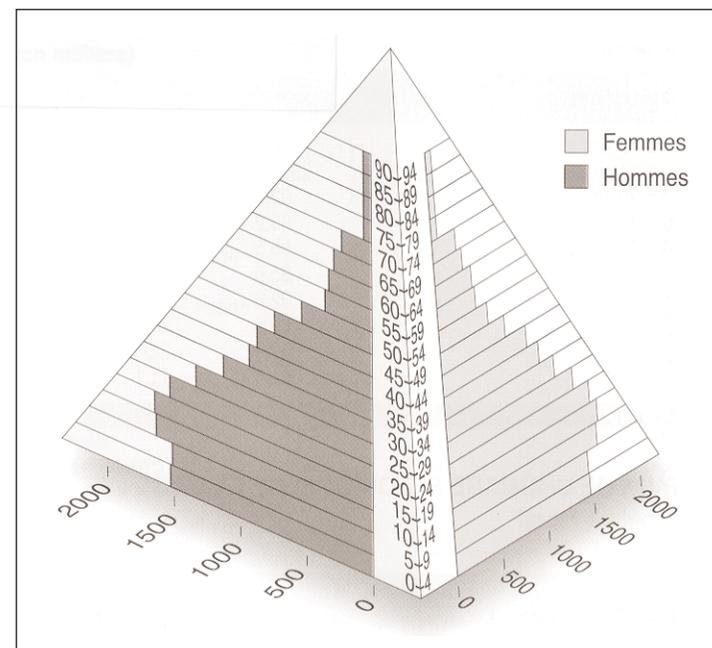
Selon le rapport du FEMISE, « la structure commerciale du Maroc est celle d'un pays en développement » : ses importations sont principalement constituées de biens d'équipement et de biens de consommation de grande et moyenne valeur ajoutée, alors que les exportations sont largement orientées vers les produits primaires (phosphates) et les produits manufacturés de faible valeur ajoutée (habillement, composants électroniques, cuirs). Le Maroc souffre d'un désavantage comparatif dans les secteurs intensifs en capital et en technologie. Son économie, notamment son tissu d'entreprises manufacturières, présente de nombreux facteurs de faiblesse qui pourraient se traduire, dans le contexte d'ouverture du marché et d'exposition des entreprises à la concurrence des pays émergents, par des restructurations de filières et des fermetures de sites productifs douloureux sur le plan social, préoccupants sur le plan économique et des finances publiques.

Des enjeux démographiques...

Le Maroc connaît pourtant une forte pression démographique qui se traduit par une demande croissante d'emplois sur le marché du travail. La population marocaine a doublé au cours des trois dernières décennies, passant de 15,4 millions en 1971 à 29,6 millions en 2002. Le taux d'accroissement démographique est de 2,1 % l'an en moyenne entre 1972 et 2002. Si ce taux est en baisse, il demeure encore élevé (+ 1,6 % en 2002). L'évolution de la pyramide des âges s'est traduite par l'expansion de la population active : les classes d'âges 15-60 ans, regroupant la population susceptible d'entrer en activité, sont passées de 49,9 % de la population totale en 1981 à 61,6 % en 2002 ⁵².

Le niveau de formation de la population active demeure faible dans l'ensemble. En 2002, 71,3 % des travailleurs n'avaient pas de diplôme et 19,8 % avaient suivi l'enseignement fondamental. Le taux des titulaires d'un diplôme d'études supérieures ne représentait que 8,8 % de l'emploi total ⁵³. Certes, une amélioration du niveau de formation en milieu urbain s'est fait sentir dans les dernières années, la part des travailleurs sans diplôme passant de 68,2 % en 1985 à 52,7 % en 2002. Cependant, le taux d'illettrisme demeure particulièrement élevé : il a été de 49 % de la population totale en 2002, contre 31 % en Algérie et 21 % en Tunisie ⁵⁴. Ce taux est encore plus élevé dans les campagnes et chez les femmes : en 2002, 38,3 % des femmes de plus de 15 ans étaient alphabétisées (contre 63,3 % des hommes) ⁵⁵. Ce faible niveau de formation de la population trouve ses racines dans la crise de l'enseignement public au Maroc qui,

Graphique 9
Pyramide des âges, 2002 (en milliers de personnes)



Source : Direction de la Statistique, 2002.

52. B. Ragbi, A. Azeroual, (2003).

53. Idem.

54. *World Development Indicators*, 2004.

55. UNDP, Human Development Report 2004.

malgré les efforts récents des pouvoirs publics (réforme de l'enseignement public de 1999, décennie 2000-2009 décrétée décennie de l'enseignement et de la formation, etc.), demeure peu performant en termes d'effectifs (les déperditions étant importantes entre chaque cycle d'enseignement ⁵⁶) et de qualité ⁵⁷.

Après une forte augmentation au début des années 1990 (16 % en 1995), le taux de chômage a baissé à partir de 1996 ; il a été de 11,6 % en 2002 ⁵⁸. Il demeure néanmoins élevé en milieu urbain (18,3 % en 2002) où il touche avant tout les tranches d'âge jeunes (34,2 %) et la population active féminine (24,2 % contre 16,6 % pour les hommes) ⁵⁹. Ce taux officiel ne rend certainement pas compte de la réalité marocaine, le chômage étant un des problèmes sociaux majeurs.

Le chômage n'épargne pas les populations diplômées : il a touché en 2002 26 %, 25,7 % et 29,7 % des diplômés, respectivement, du second cycle de l'enseignement fondamental, du secondaire et du supérieur. Ces chiffres reflètent les carences du système de formation, incapable de former des diplômés ayant les qualifications

56. Ainsi, pour l'année scolaire 2002-2003, 3,8 millions d'élèves étaient inscrits dans les établissements primaires et 1,5 million d'élèves seulement dans l'enseignement secondaire public (530 700 inscrits dans l'enseignement secondaire public et 1 million dans l'enseignement secondaire qualifiant collégial). Les effectifs de l'enseignement supérieur se sont élevés à 282 000 étudiants. Source : Direction de la Statistique, *Annuaire Statistique du Maroc*, 2003.

57. Parmi les aspects les plus souvent dénoncés figurent la question de la langue d'enseignement (depuis 1989, l'enseignement secondaire est entièrement arabisé alors que le français demeure la langue d'enseignement à l'université et la langue de travail dans les administrations et les grandes entreprises) et les méthodes pédagogiques (l'enseignement reposant encore sur du « par cœur »). In P. Vermeren, *Le Maroc en transition*, éditions la Découverte, 2001.

58. Direction de la politique économique générale, tableau de bord social, décembre 2003.

59. Idem.

Tableau 6
Taux de chômage, 2002 (en %)

Groupes d'âge	Milieu rural	Milieu urbain
15-24 ans	6,2	34,2
25-34 ans	4,7	26,2
35-44 ans	2,2	8,7
45 ans et plus	1,1	3,2

Source : Direction de la Statistique, 2002.

ou compétences répondant aux besoins de l'économie. Ils traduisent également la faiblesse d'une offre d'emplois qualifiés ou d'encadrement, l'économie marocaine proposant principalement des emplois peu ou pas qualifiés en raison du faible niveau de développement technologique du tissu productif. De plus, le diplôme ne jouant pas réellement sur le niveau de salaire en dehors du secteur public et le recrutement dans le secteur formel se faisant largement par cooptation, les jeunes et leurs familles sont peu incités à investir dans l'éducation ⁶⁰.

L'expansion de la population active devrait se poursuivre dans les années à venir : environ 300 000 nouveaux demandeurs d'emplois devraient se présenter chaque année sur le marché du travail dans les cinq prochaines années, du seul fait de la croissance de la population active. Il faut ensuite prendre en compte l'accroissement probable du taux de participation des femmes à l'emploi ⁶¹ et la pression de l'exode rural ⁶². L'économie n'offrant en moyenne que

60. P. Vermeren, (2001).

61. Si ce taux a augmenté au cours des vingt dernières années, passant de 15 % en 1982 à 24,9 % en 2002, il demeure encore très bas.

62. Rapport FEMISE 2004.

210 000 emplois par an et l'émigration n'absorbant en moyenne que 25 000 actifs, le déficit en termes d'offre d'emplois serait de l'ordre de 60 000 par an ⁶³.

Une nécessaire mise à niveau de l'économie

Le régime de croissance marocain ne semble donc pas avoir connu d'évolutions profondes qui permettraient un réel décollage économique. Une accélération de la croissance marocaine supposerait :

- une amélioration du potentiel d'offre de l'économie marocaine par l'exploitation de gisements de productivité et des niches de croissance existantes ;
- une diversification et une intensification des exportations grâce à une politique de promotion et d'amélioration de qualité des produits marocains ;
- une amélioration de la qualité du travail humain, par une meilleure adéquation de l'offre des systèmes d'éducation et de formation professionnelle aux besoins de l'économie ⁶⁴ ;
- une augmentation du taux d'investissement. Ce taux était de 22,9 % du PIB en 2002. Il devrait être porté, pour hisser le taux de croissance à un niveau permettant de créer suffisamment d'emplois et pour répondre à la demande sociale, à 26 % du PIB selon les estimations du ministère des Finances marocain ⁶⁵. Le taux d'épargne étant de 19,6 % aujourd'hui, un

63. Rapport FEMISE 2004.

64. B. Ragbi, A. Azeroual, (2003).

65. Rapport FEMISE 2004. A noter que ce taux d'épargne ne tient pas compte de l'épargne des migrants rapatriés au Maroc. Les données du ministère des Finances marocain indiquent un taux d'épargne brut de 27,6 % en 2001 et de 26,85 % en 2002.

effort considérable de modernisation du système bancaire et financier pour une plus forte mobilisation de l'épargne nationale et d'amélioration du climat des affaires pour élever le niveau des IDE sera nécessaire pour atteindre un tel objectif ⁶⁶ ;

- une amélioration du cadre institutionnel, des infrastructures et de l'organisation de l'administration pour renforcer la contribution des facteurs d'environnement à l'amélioration de la productivité globale des facteurs.

Le programme national de mise à niveau cherche à répondre à ces divers enjeux.

3.2. Le programme de mise à niveau marocain : logique et impacts

Une approche libérale

Afin d'accompagner les entreprises nationales dans le processus d'ouverture en cours, le gouvernement marocain a lancé, en 1997, le programme national de mise à niveau.

« *L'accélération de la mise à niveau de notre économie et le passage rapide d'une économie de rente, attentiste, à une économie de marché, est de nature à nous aider à gagner le pari des accords de libre-échange avec l'Union européenne, les Etats-Unis d'Amérique et les Etats de la rive Sud de la Méditerranée signataires de la Déclaration d'Agadir, et à conforter le rôle du Maroc comme axe des échanges entre les trois continents* ».

Discours du Trône de S. M. le Roi Mohammed VI du 30 juillet 2002.

66. Rapport FEMISE 2004.

L'Agence nationale pour la promotion de la PME, acteur clé du PMN au Maroc, définit la mise à niveau comme « [...] *un processus qui vise à préparer et à adapter en permanence l'entreprise et son environnement aux exigences du marché et qui se traduit par :*

- *l'amélioration de la productivité de l'entreprise : offrir un produit/service aux moindres coûts ;*
- *le renforcement du positionnement concurrentiel de l'entreprise ;*
- *la maîtrise de l'évolution des techniques et des marchés ⁶⁷ ».*

Les modalités de mise en œuvre du programme marocain diffèrent nettement de celles qui ont prévalu en Tunisie. En effet, l'Etat tunisien s'est, dès l'origine, posé en tant qu'acteur moteur dans la conception, le pilotage et l'orientation du programme de mise à niveau. Il est fortement intervenu dans la conception du programme, la mise en œuvre des outils financiers de promotion de l'investissement et la mobilisation des acteurs. Il a par la suite joué le rôle de régulateur et a assuré le suivi des résultats du programme. Il s'est par contre interdit toute interférence ou ingérence dans la définition des politiques d'investissement des entreprises, si ce n'est en orientant, par le jeu des primes, le choix des investissements vers l'acquisition de nouvelles technologies et la modernisation des systèmes de gestion. Il s'agit donc bien d'un programme orienté par l'Etat vers la stimulation des investissements de productivité et donc une croissance accélérée.

Au Maroc, si l'enjeu est identique, à savoir la stimulation nécessaire de l'investissement et le renforcement de la compétitivité pour une croissance accélérée, l'approche est tout autre et s'inscrit dans

67. www.anpme.ma.

une logique libérale : il s'agit de corriger les imperfections de marché qui expliqueraient la faiblesse des investissements et la faible compétitivité des entreprises, et non de positionner l'Etat comme un acteur volontariste mettant en œuvre une politique nationale de mise à niveau.

Le choix d'une action minimale de l'Etat en tant que régulateur d'un marché non faussé est présidé par le raisonnement suivant. L'insuffisance de l'investissement, et notamment de l'investissement de productivité, trouverait ses origines dans l'imperfection du marché financier et bancaire. Le diagnostic est que les entreprises, et notamment les PME, ont un accès difficile au financement bancaire. Le programme de mise à niveau des entreprises porte donc principalement sur l'amélioration des conditions de l'offre de crédit, par une mobilisation de crédits extérieurs et la mise en place de fonds de garantie, l'objectif étant de modifier à terme le comportement des banques, de dynamiser le marché des garanties et de développer l'information ainsi que les outils à l'usage des acteurs des marchés financiers et bancaires.

Un programme peu approprié par les acteurs

A son lancement, le programme marocain a été fortement porté par les bailleurs internationaux, et tout particulièrement par l'Union européenne dans le cadre du programme MEDA ⁶⁸. Le programme de développement du secteur privé Euro Maroc Entreprise (EME), mis en place en 1998, a ainsi été l'un des

68. Le programme MEDA est le principal instrument financier de l'Union européenne pour la mise en œuvre du partenariat euro-méditerranéen initié lors de la Conférence de Barcelone en novembre 1995. Les ressources budgétaires allouées à MEDA représentent 3,4 milliards d'euros pour la période 1995-1999 et 5,4 milliards d'euros pour la période 2000-2006. www.delmar.cec.eu.int

principaux instruments de la mise à niveau marocaine dans ses premières années de fonctionnement ⁶⁹.

Le démarrage de la mise à niveau a été très lent, avec des taux d'utilisation des fonds disponibles très faibles au cours des années 1997-2003. De manière générale, il y a eu, au cours de cette période, une faible appropriation du programme par les acteurs marocains et une faible participation des entreprises au PMN. Il est difficile d'obtenir des données sur le taux de participation des entreprises au programme, le dispositif de suivi des adhésions et des réalisations de plans de modernisation par les entreprises étant peu fiable. Les données recueillies auprès de responsables marocains font état de 300 adhésions sur la période 1997-2003, ce qui est excessivement faible au regard de la population des entreprises manufacturières.

Plusieurs facteurs expliquent cet état de fait. Le premier renvoie aux retards importants dans la mise en œuvre du projet EME en raison, notamment, de la complexité des procédures européennes. Le second, plus fondamental, est la faible appropriation par les autorités et les structures publiques en charge de la mise à niveau d'un programme « importé » par un bailleur de fonds. Ce programme,

69. Euro Maroc Entreprise est un programme financé par la Commission européenne, doté d'un budget opérationnel de 13,3 millions d'euros. Il a été mis en place afin de contribuer à la mise à niveau des PME marocaines au moyen d'actions visant à améliorer la compétitivité des entreprises marocaines (diagnostic stratégique et actions spécifiques de mise à niveau telles que l'amélioration de la gestion de la production, l'accompagnement à la certification, le développement commercial, etc.) et d'actions visant à améliorer l'environnement entrepreneurial, en partenariat avec les associations professionnelles (études sectorielles, séminaires d'information/sensibilisation des entreprises, actions de promotions des exportations, recherche de partenariats, etc.). Le programme EME est arrivé à son terme le 30 juin 2004. Il est prolongé par le programme « modernisation des PME - MEDA II », qui s'étalera jusqu'en 2008. www.eme.ma.

qui relève plus d'une logique de projet que de celle d'une politique nationale, a de plus été complété ou habillé par une mobilisation de lignes de crédit de bailleurs de fonds, dont la contribution à la mise à niveau est restée marginale en raison même de leur nature (lignes de crédit liées, c'est-à-dire réservées aux seuls investissements produits par le pays ayant octroyé la ligne ; lignes de crédit non orientées sur les investissements de productivité). Cet habillage a conduit à une confusion des esprits et à une lecture difficile par les entreprises de la logique et des mécanismes de la mise à niveau.

Depuis 2002, avec la mise en place du gouvernement de M. Driss Jettou, l'on assiste à une redynamisation du programme de mise à niveau. Dans sa déclaration de la politique générale de novembre 2002, le nouveau Premier ministre a déclaré la mise à niveau de l'économie comme l'une des priorités nationales. Un ministre délégué chargé des Affaires économiques et générales et de la mise à niveau de l'économie a également été nommé au sein du nouveau gouvernement.

Une série de mesures pratiques ont par ailleurs été mises en place pour relancer le programme avec, entre autres, la création en janvier 2003 d'un fonds spécifique, le fonds FOMAN, cofinancé par la Commission européenne et le gouvernement marocain. Une structure de coordination nationale a également été mise en place en 2002, l'Agence nationale pour la promotion de la PME (ANPME). En juin 2003, l'Agence a été désignée comme responsable de la mise en œuvre du programme EME pour la période juin 2003-juin 2004, puis, à l'achèvement de ce programme, du volet « modernisation des PME » du programme d'appui aux entreprises MEDA II. Par ailleurs, le Comité national de mise à niveau

(CNMN), créé en décembre 2002, a adopté une série de mesures concernant le cadre institutionnel, les procédures administratives, les infrastructures d'accueil dans les administrations, l'environnement des entreprises, ou encore la fiscalité⁷⁰. Enfin, un effort important a été réalisé en matière d'information et de sensibilisation des acteurs privés au niveau national et régional.

Notons que de nouveaux instruments de financement de la mise à niveau sont aujourd'hui en cours de conception ou de formalisation. Par exemple, pour résoudre le problème de surendettement des PME-PMI, la création d'un fonds de restructuration financière est envisagée dans la nouvelle loi des finances. Ce fonds aurait pour objet de participer à la consolidation de l'endettement des PME afin d'assainir leur situation financière. Un nouvel outil financier visant à stimuler le développement technologique dans les entreprises a également été envisagé.

3.3. Les composantes du PMN marocain

Le programme de mise à niveau marocain est composé de deux types de mesures⁷¹.

D'une part, il comprend des mesures portant sur l'amélioration de l'environnement des affaires, et en particulier sur :

- *Le renforcement de l'infrastructure d'accueil*

Les actions menées dans le cadre de cet objectif consistent à mettre à la disposition des investisseurs, en plus d'une assise foncière, des services de qualité et un environnement adéquat nécessaires à la bonne marche de leurs activités (création de zones

70. M. Tourkmani, (2003).

71. *Guide de la mise à niveau de votre entreprise*, ANPME avec l'appui de la GTZ, édition 2004.

d'activité économique, de parcs industriels, de zones franches, de pépinières d'entreprises).

- *Le renforcement de l'infrastructure technologique*

Il s'agit de permettre aux entreprises de répondre aux exigences internationales en matière de normes et de qualité et d'être à l'écoute des évolutions technologiques, notamment en mettant en place des Centres techniques sectoriels qui ont pour mission d'assurer la veille technologique.

- *L'appui aux associations professionnelles*

L'objectif est d'impliquer davantage les associations professionnelles en tant qu'interface entre les entreprises et les autres acteurs de la vie économique, en vue de relayer l'administration dans l'assistance, l'encadrement, la représentation et l'orientation des entreprises.

- *Le développement de la formation professionnelle*

Il s'agit de mettre à niveau le système de la formation professionnelle et le faire évoluer en fonction des besoins de l'économie par des mécanismes d'identification des compétences demandées par les entreprises ou nécessaires à l'introduction de nouvelles technologies.

D'autre part, le PMN a pour objectif d'offrir un appui direct aux entreprises, et notamment :

- *L'assistance technique aux entreprises*

Un ensemble de prestations d'appui, de conseil et d'assistance technique sont offertes aux entreprises pour la réalisation des diagnostics, des plans d'affaires et des investissements immatériels. Il s'agit en particulier de les accompagner en matière de développement stratégique, de management, de promotion et marketing, de production, qualité et R&D, de comptabilité et finance, de montages financiers.

- *La promotion de la compétitivité internationale de l'économie marocaine*

Les actions menées dans ce domaine le sont par le biais des fédérations et associations professionnelles : formation, sensibilisation et information, accompagnement dans la mise à niveau des entreprises, création de systèmes d'information, conduite d'activités favorisant la qualité des produits et la production, programmes de bonne gestion environnementale.

Le cadre institutionnel

Le programme de mise à niveau marocain est placé sous la responsabilité du ministère du Commerce, de l'Industrie et de mise à niveau de l'économie. Le pilotage et la coordination du volet assistance technique du PMN ont été confiés à l'agence nationale pour la promotion de la PME (ANPME). Par ailleurs, un certain nombre de structures participent au niveau national ou régional au programme.

- *L'agence nationale pour la promotion de la PME (ANPME)*

Créée en 2002 conformément à la loi n°53-00 formant Charte de la petite et moyenne entreprise, l'agence nationale pour la promotion de la PME 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 mise à niveau. Dans cette démarche, l'ANPME s'appuie sur un réseau de structures d'appui au niveau régional et sectoriel.

- *Le comité national de mise à niveau (CNMN)*

Un organe de pilotage, le comité national de mise à niveau (CNMN), a été mis en place en décembre 2002. Il se compose de

Encadré 7

Axes d'intervention de l'ANPME

- Appui à la mise à niveau 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.

Source : www.anpme.ma.

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 mise à niveau 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 mise à niveau de l'économie.

• 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.

La démarche de mise à niveau

La démarche de mise à niveau est présentée dans le graphique 10.

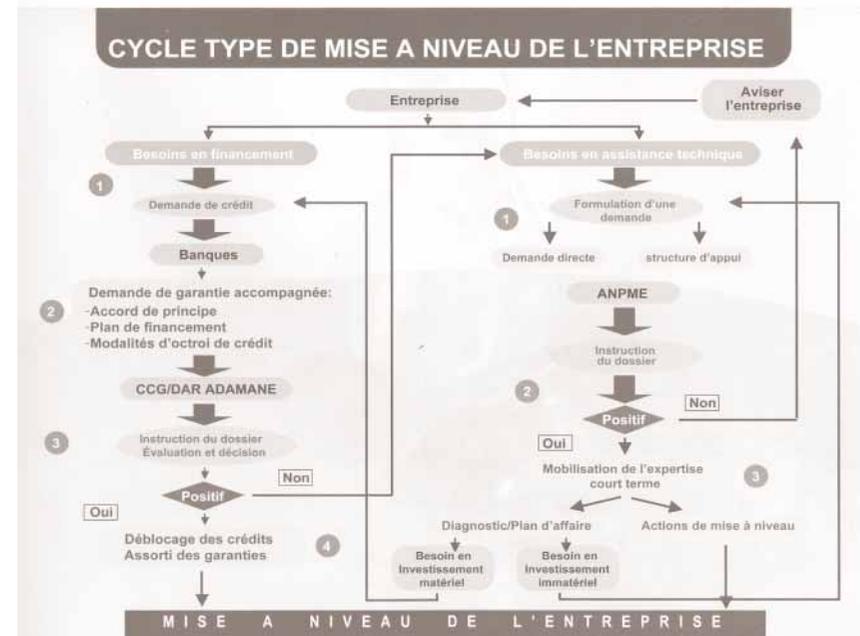
Dispositif d'appui financier

Le programme marocain repose sur une logique libérale. Partant du constat que la faiblesse des investissements des entreprises est liée à l'imperfection du marché financier, le programme mobilise essentiellement des outils de financement ou de garantie.

• *Les fonds de garantie* des crédits d'investissement visent à faciliter l'accessibilité aux financements bancaires. A l'image de nombreux pays en voie d'émergence, l'accès au crédit bancaire est en effet subordonné à la capacité de présenter des garanties réelles hors projet ou non liées à la viabilité économique et financière de l'entreprise : caution solidaire du chef d'entreprise, hypothèques sur des biens non économiques, nantisements de comptes personnels, etc. Compte tenu de la difficulté rencontrée par les banques à réaliser ces garanties, la valeur de ces dernières excède généralement, de manière souvent significative, le montant du prêt. Cette

Graphique 10

Les étapes de l'instruction des dossiers de la mise à niveau



Source : ANPME, 2004.

pratique, si elle est légitime pour le secteur bancaire, freine considérablement l'accès au crédit des PME ou des entreprises en création. De plus, elle a conduit le secteur bancaire à négliger l'analyse du risque des projets d'investissement au bénéfice d'une approche patrimoniale. Par la mise en place de fonds de garantie est recherché un dépassement de ce blocage à l'investissement, mais aussi l'incitation à l'initiative de jeunes entreprises dynamiques. Il s'agit bien de corriger une imperfection de marché.

- *Les lignes capital-risque* ont pour objectif de consolider les fonds propres des entreprises sous-capitalisées. A ce niveau également, la caractéristique des entreprises marocaines, à l'image de leurs consœurs du pourtour méditerranéen, est une faiblesse des fonds propres et plus généralement des fonds permanents et une mobilisation excessive de ressources court terme, soit par un recours à l'endettement ou l'impayé commercial, soit par un recours à des concours bancaires à court terme. Ce déséquilibre financier, outre ses impacts négatifs sur la rentabilité et donc la compétitivité des entreprises, se traduit par une absence de marges de manœuvre dans la définition des politiques d'investissement et la mise en œuvre de stratégies de croissance.

- *Des lignes de crédit étrangères* sont mises à disposition des entreprises pour le financement de leurs investissements.

- *Les fonds spécifiques de la mise à niveau* sont destinés à financer les programmes de mise à niveau des entreprises. Ces fonds sont généralement des mécanismes de co-financement entre l'Etat (éventuellement sur ressources de certains bailleurs de fonds étrangers) et les banques.

Plusieurs remarques s'imposent à la lecture du dispositif d'appui financier du PMN marocain.

- La plupart des instruments proposés ne sont pas spécifiquement attachés à la mise à niveau. Le fonds de garantie des prêts à la création de la jeune entreprise, le fonds Hassan II, le fonds d'amorçage, etc., sont des outils indépendants du PMN qui semblent avoir été artificiellement regroupés sous l'étiquette « mise à niveau ». La même remarque vaut pour les instruments de financement proposés par les bailleurs de fonds :

ainsi, les quatre lignes de crédit étrangères sont des lignes de crédit classiques, disponibles dans d'autres pays de la région et exigeant l'importation du matériel des pays donneurs.

- La mise à niveau est un mécanisme qui vise à cofinancer les investissements productifs des entreprises. Or, la plupart des lignes proposées ne sont pas spécialisées dans le financement de ce type d'investissements. *Stricto sensu*, la plupart des instruments financiers proposés ne sont donc pas des instruments de financement de la mise à niveau mais simplement des outils classiques de financement d'entreprises.

Le fonds FOMAN est donc probablement le seul véritable instrument de mise à niveau, 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 mise à niveau 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'Union européenne et le budget marocain.

Cependant,

- les critères d'éligibilité du fonds sont très restrictifs et écartent de fait un grand nombre d'entreprises ⁷² ;
- le Fonds n'est pas spécifiquement dédié aux investissements productifs ;

72. Notons que des mesures correctrices sont envisagées par l'ANPME, telles que le relèvement du plafond du total bilan ou le rabaissement du critère de durée de vie de l'entreprise, ramené à deux ans.

Encadré 8

Les divers outils financiers du PMN marocain

• Assistance technique

- Soutien à la mise à niveau des entreprises – programme ANPME-Euro Maroc Entreprise
- Soutien à la mise à niveau des entreprises – programme ANPME-Coopération Maroco-Allemande
- Fonds de mise à niveau (FOMAN) – « Partie assistance technique »

• Garantie des crédits bancaires

- Fonds de garantie pour la mise à niveau (FOGAM)
- Fonds de garantie MEDA I – Projet d'appui aux institutions financières de garantie aux PME (PAIGAM)
- Fonds de garantie des prêts à la création de la jeune entreprise
- Fonds de garantie français en faveur du Maroc
- Cautionnement des marchés à l'exportation
- Garantie des crédits d'investissement (CCG)
- Fonds de garantie des industries culturelles (FGIC)
- Garantie des crédits de fonctionnement (OXYGENE)
- Garantie des crédits d'investissement « AL MOUHAJIR »
- Garantie des crédits d'investissement « AT-TAHFIZ »
- Garantie des crédits de mise à niveau « FORCE »
- Garantie des crédits « ENERGY »

• Renforcement des fonds propres

- 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)

• Financement des programmes de mise à niveau

- Fonds de mise à niveau (FOMAN) – Partie « investissements matériels »
- Fonds de restructuration des entreprises du secteur du textile et habillement (FORTEX)
- Fonds de rénovation des unités hôtelières (RENOVOTEL)

• Crédits bancaires pour la mise à niveau

- Ligne de crédit italienne
- Ligne de crédit française
- Ligne de crédit portugaise
- Ligne de crédit allemande

• Soutien à la protection de l'environnement

- Fonds de dépollution industrielle (FODEP)

• Prise en charge des terrains et locaux industriels

- Fonds HASSAN II pour le développement économique et social

Source : ANPME, 2004.

Encadré 9**Le fonds FOMAN****Objet**

Mécanisme de co-financement entre l'Etat et les banques destiné à financer des programmes de mise à niveau des entreprises industrielles.

Critères d'éligibilité

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

Quotité de financement

Crédit conjoint accordé selon la participation suivante :

- FOMAN :
 - 30 % maximum du programme de mise à niveau avec un plafond de 2.500.000 DH
 - taux d'intérêt : 2 % HT
- CREDIT BANCAIRE (moyen et long termes) :
 - 50 % du programme de mise à niveau,
 - taux d'intérêt : négociable avec la banque,
- fonds propres et quasi fonds propres : 20 % minimum du programme de mise à niveau.

Durée de remboursement

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

- enfin, il ne finance que l'expertise nationale, dans un souci d'encourager l'émergence d'une consultance locale. 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.

Le dispositif marocain se présente donc comme une succession d'outils de financement ou de garantie. Mais ces divers instruments visent avant tout à apporter de l'appui technique, une composante certes importante d'un programme de mise à niveau mais insuffisante en soi. La mise en place du fonds FOMAN, instrument de cofinancement des investissements, est cependant une avancée certaine.

3.4. Quel premier bilan ?

Bien que lancé en 1997, le programme de mise à niveau marocain n'en est toujours qu'à sa phase de démarrage. En effet, si un effort de relance a été réalisé dans les dernières années, les résultats restent limités.

Ainsi, le bilan du projet EME, que l'on peut considérer comme l'élément central du programme marocain jusqu'en 2004, a été, au 30 juin 2004, de 363 entreprises participantes, sur un total de 7 714 entreprises industrielles de plus de 10 salariés recensées en 2003⁷³. 275 d'entre elles ont bénéficié d'actions de diagnostic, 220 d'actions de mise à niveau et 132 entreprises ont bénéficié à la fois des deux types d'actions⁷⁴. Plus d'une dizaine d'associations professionnelles

73. www.anpme.ma.

74. Idem.

ont bénéficié d'actions d'assistance technique, dont l'AMITH (Association marocaine pour l'industrie du textile-habillage), 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). Une accélération des activités d'EME est sensible dans sa dernière année d'existence : en effet, pour la seule période juin 2003 – juin 2004, 45 entreprises ont bénéficié d'un diagnostic stratégique, 85 ont bénéficié d'une mise à niveau et huit études sectorielles de potentiel ont été réalisées⁷⁵. L'ensemble de ces actions d'assistance technique a nécessité la mobilisation d'un fonds opérationnel de près de 14 millions d'euros⁷⁶.

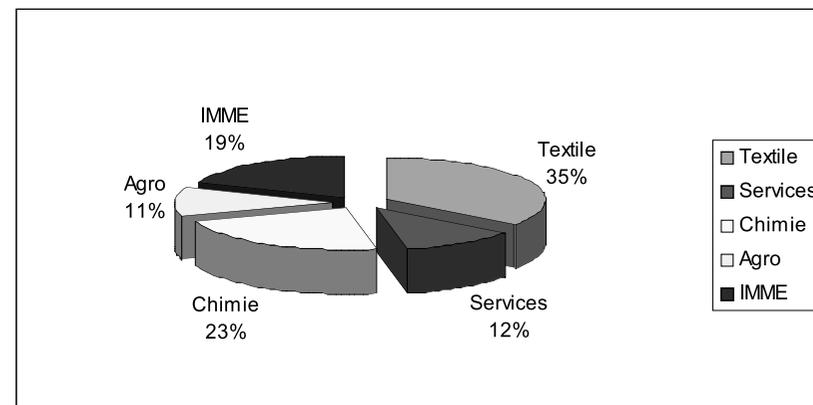
Le projet EME a bénéficié avant tout aux entreprises des secteurs textile et chimie, et essentiellement aux moyennes et grandes entreprises (cf. graphiques 11, 12 et 13). La participation des entreprises du textile peut s'expliquer par les difficultés que rencontre actuellement le secteur : des performances négatives ont en effet été relevées en 2002 par rapport à 2001, la valeur ajoutée, l'emploi, la production et l'export de ce secteur ayant marqué une tendance à la baisse, respectivement de 8 %, 7 %, 3 % et 3 %⁷⁷. 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 PMI marocaines⁷⁸. Ce secteur sera

75. Objectif PME, n°2, juillet-août-septembre 2004.

76. Idem.

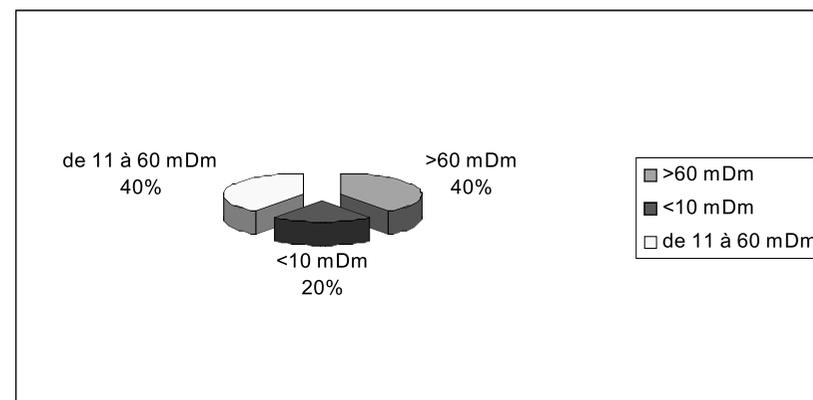
77. Idem.

Graphique 11
Répartition sectorielle des entreprises bénéficiaires



Source : www.anpme.ma.

Graphique 12
Chiffre d'affaires des entreprises bénéficiaires



Source : www.anpme.ma.

pourtant particulièrement exposé, dans les années à venir, à une forte concurrence, notamment sur le marché local.

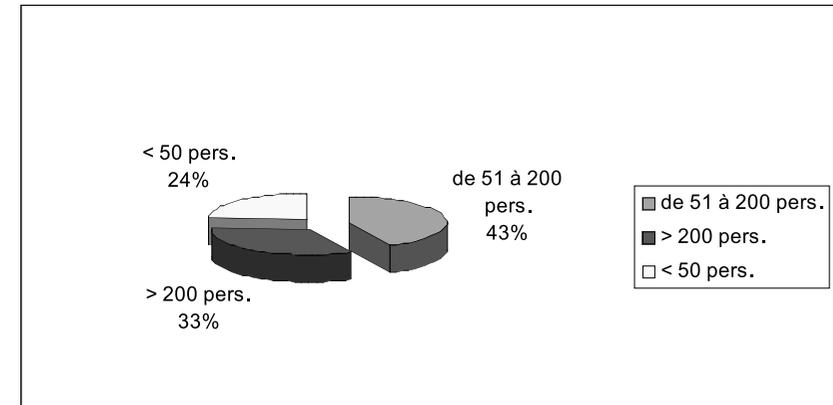
Notons que, mis à part le bilan du programme européen EME, nous n'avons pas pu accéder au cours de notre recherche à des données chiffrées sur l'impact de la mise à niveau marocaine. Mis à part l'objectif quantitatif limité d'EME d'assister 76 entreprises entre 2003 et 2004, qui est un objectif de bailleur de fonds, il n'existe pas véritablement au Maroc d'objectifs nationaux clairs de mise à niveau, que se soit en termes de nombre d'entreprises adhérentes ou en termes de volume d'investissement, de nombre d'emplois créés, etc. De la même façon, pour ce qui est des résultats du programme, les seuls chiffres disponibles sont ceux de l'évaluation d'un projet de l'Union européenne. Le dispositif de suivi et d'évaluation du programme, assis sur des objectifs clairs, reste donc à concevoir et à mettre en place.

Plusieurs facteurs explicatifs de la faiblesse des adhésions peuvent être identifiés :

- *une implication insuffisante de l'Etat marocain dans le programme.* Autant le PMN en Tunisie a été insufflé par l'Etat, autant l'Etat marocain ne semble pas s'être impliqué dans la mise en place d'un dispositif harmonisé de mise à niveau. La logique qui a prévalu a été de laisser faire le marché et d'en corriger les imperfections. La question qui se pose alors est celle de la pertinence d'une politique libérale dans un contexte d'ouverture progressive d'une économie

78. Ministère de l'industrie, du commerce et de la mise à niveau de l'économie, *Les Industries de Transformation*, CR-Rom, Exercice 2003.

Graphique 13
Effectif permanent des entreprises bénéficiaires



Source : www.anpme.ma.

faiblement industrialisée et dont le tissu manufacturier s'est construit à l'abri des barrières douanières. Les exemples d'industrialisation des économies asiatiques dans les années 1970 mais aussi de mise à niveau des économies portugaise et tunisienne inclinent à penser qu'une intervention publique allant au delà de la correction des imperfections de marché puis leur régulation est déterminante ;

- *l'absence d'un outil de financement national.* Le mécanisme de financement d'un programme de mise à niveau est un élément décisif car il favorise l'appropriation par les acteurs publics et les entreprises. Or, aucun mécanisme de financement national n'a pu être mis en œuvre dans la première phase du programme au Maroc, en raison notamment des

contraintes budgétaires mais aussi du poids de la fiscalité pesant sur les entreprises marocaines et qui rend difficile toute taxation supplémentaire. Le fonds FOMAN a certes été mis en place en 2003. Mais la même question de sa pérennité se pose, car il s'agit là encore d'un outil de financement basé sur des flux de ressources dépendants de contraintes budgétaires et de ressources de bailleurs de fonds ;

- *une faible lisibilité du programme*. Le programme marocain de mise à niveau est un programme complexe, proposant un très grand nombre d'outils financiers qui disposent souvent de procédures spécifiques. De plus, la multiplicité des organes institutionnels participant au programme rend le dispositif institutionnel peu lisible. En l'absence d'un discours clair et mobilisateur et d'un cadre sécurisant, les entreprises marocaines se sont montrées méfiantes vis-à-vis du programme. Certes, un effort de clarification et de communication a été entrepris au cours des deux dernières années (campagne d'information régionale, CD-Rom dédié à la mise à niveau de l'entreprise, publication de brochures, etc.). Cependant, ces efforts n'ont pas été suffisants pour mettre en place un système clair et harmonisé ;

- *des incitations financières insuffisantes*. Il semblerait que les instruments financiers proposés dans le cadre du PMN aient été insuffisants pour que les entreprises acceptent de participer. En effet, le programme marocain étant avant tout un dispositif d'appui, les entreprises ne voient pas nécessairement l'intérêt de se rendre transparentes en l'absence d'une incitation financière. Notons que les primes

ont constitué le principal moteur des adhésions en Tunisie. A l'absence d'incitations financières s'ajoute par ailleurs la question d'un environnement des affaires toujours défavorable au secteur privé, qui fait que les entreprises tardent à se rendre transparentes ;

- *des rigidités institutionnelles*. La structure en charge du pilotage de la mise à niveau, l'ADPME, est l'héritière de l'Office marocain du développement industriel (ODI), structure publique ayant pour mission la promotion et l'appui aux investisseurs du secteur industriel, dont elle a récupéré les bâtiments et le personnel (80 personnes environ)⁷⁹. L'Agence est de ce fait associée par les entrepreneurs à l'ancien organisme, ce qui génère une certaine méfiance vis-à-vis du programme qu'elle gère. Par contre, l'absence de centres techniques performants gérés conjointement avec les représentations patronales constitue un véritable frein à la mise en œuvre du programme. L'Etat se positionne ainsi, par ses structures dédiées au programme, plus en tant « qu'administrateur » d'un projet qu'en tant que régulateur-initiateur d'une politique.

Conclusion

Le programme marocain a fait preuve, dans ses premières années de fonctionnement, d'un faible dynamisme et n'a pas su susciter un intérêt marqué chez les entreprises marocaines. Cette conclusion pourrait néanmoins être hâtive et mérite d'être formulée avec prudence, les corrections des imperfections de

79. Par comparaison, le bureau de mise à niveau tunisien disposait, à sa création, de cinq personnes qui ne provenaient pas, en outre, de l'administration publique.

marché pouvant engendrer des effets à terme plus importants que des actions publiques volontaristes.

Cependant, la lenteur observée dans le démarrage du programme de mise à niveau marocain conduit à nouveau à une réflexion sur le positionnement et le rôle de l'Etat dans la conduite d'une politique de croissance accélérée et de modernisation. Il semble en effet que, paradoxalement, l'une des faiblesses apparentes du programme marocain est tout à la fois un pilotage et une régulation par l'Etat trop en retrait et une présence trop forte et administrative de ce même Etat dans la mise en œuvre concrète des instruments.

4. Le programme de mise à niveau des entreprises au Sénégal

Les enjeux de la mise à niveau de l'économie sénégalaise sont considérables. Si le Sénégal demeure une économie motrice au niveau régional, ses performances économiques n'ont pas été à la hauteur de son potentiel de croissance⁸⁰. La dévaluation du franc CFA⁸¹ a certes permis d'assurer la relance de la croissance au cours des dix dernières années, mais elle ne s'est traduite ni par une réduction de la pauvreté ni par un resserrement des inégalités. De plus, les gains de compétitivité qui en avaient résulté ont été presque intégralement consommés. Enfin, le Sénégal, qui présente une structure d'exportations peu diversifiée et souffre d'un déficit persistant de la balance commerciale, n'a cessé de perdre du terrain en termes de compétitivité au niveau international (cf. graphique 15).

Pourtant, le pays s'est engagé depuis le milieu des années 1990 dans un processus d'ouverture de son économie. L'intégration régionale dans le cadre de l'UEMOA s'est traduite par la mise en place d'une politique commerciale extérieure commune et la baisse de la protection tarifaire du fait de la mise en place, en janvier 2000, du tarif extérieur commun. L'adhésion à l'OMC impliquera un

80. G. Daffé, *Profil de la croissance au Sénégal*, janvier 2005.

81. Devise de la zone franc.

abaissement progressif des protections douanières entre 2007 et 2020. Afin de préserver son tissu productif et ses parts de marché de la concurrence internationale dans un contexte d'ouverture des frontières, il s'agit donc pour le pays de diversifier et développer la population de ses entreprises et de renforcer la compétitivité de son économie.

Mais plus que de se préparer à l'ouverture de ses frontières – cet enjeu étant moins pressant que pour les pays du Maghreb – le Sénégal doit faire face à la forte croissance de sa population et réduire un retard considérable en matière de développement. Le pays est placé aujourd'hui, selon le Premier Ministre M. Sack, devant le défi stratégique « d'accélérer la croissance, de diversifier ses bases pour la pérenniser et la rendre davantage créatrice d'emplois »⁸².

Le programme de mise à niveau des entreprises est arrivé au terme de sa phase de gestation : il a été officiellement lancé le 1^{er} février 2005. Le Sénégal est ainsi le premier pays d'Afrique subsaharienne à s'engager dans un processus de mise à niveau de son économie. La mise en œuvre d'un tel programme dans un contexte de pays pauvre pose, au delà des questions institutionnelles et organisationnelles communes au Sénégal, à la Tunisie et au Maroc, des interrogations spécifiques. Après une présentation rapide du cadre macro-économique, ce chapitre procédera à une description du programme de mise à niveau des entreprises sénégalais. Il tentera ensuite d'identifier, à la lumière des enseignements des programmes tunisien et marocain, les contraintes et défis spécifiques d'un processus de mise à niveau dans le contexte d'une économie peu développée.

82. Déclaration de politique générale du Premier Ministre Macky Sall du 20 octobre 2004.

4.1. Le contexte économique et social de la mise à niveau au Sénégal

Une croissance qui ne permet pas de réduire la pauvreté...

Alors qu'elle souffrait d'un ralentissement de la croissance économique en termes réels, l'économie sénégalaise connaît depuis la dévaluation du franc CFA une période de croissance relativement élevée, avec, sur la période 1996-2001, un taux moyen d'augmentation du PIB (4,9 %) supérieur à la croissance démographique (2,7 %)⁸³. Cependant, l'impact de cette relance est mitigé : « La faiblesse de l'investissement, ainsi que l'atonie de l'agriculture et de l'industrie expliquent le contenu modeste en emplois de la croissance économique et sa faible propagation vers les populations les plus pauvres »⁸⁴.

Certes, le Sénégal dispose de nombreux atouts. Parmi les facteurs de croissance habituellement évoqués⁸⁵, on peut citer une situation géographique favorable, avec une façade maritime importante et proche des grands marchés d'Europe et d'Amérique⁸⁶, une relative stabilité politique et économique ou encore un potentiel touristique sous-exploité. Le Sénégal dispose également d'infrastructures et d'une offre de services dans les technologies de l'information et de

83. G. Daffé (2002). A noter que la révision récente des comptes nationaux modifie de manière parfois significative les données macroéconomiques sur le Sénégal par rapport aux données antérieures à 2002.

84. DSRP avril 2002.

85. Ch. Barat, S. Marniesse, *Compétitivité du Sénégal, quelques éclairages*, AFD, juin 2002

86. Il reste que la question de la pertinence du facteur « distance géographique » se pose. Les exportations sénégalaises connaîtraient en effet un problème fondamental d'accès aux marchés du Nord, aussi bien en raison des barrières tarifaires et non-tarifaires, des coûts de transport et des délais d'évacuation des marchandises.

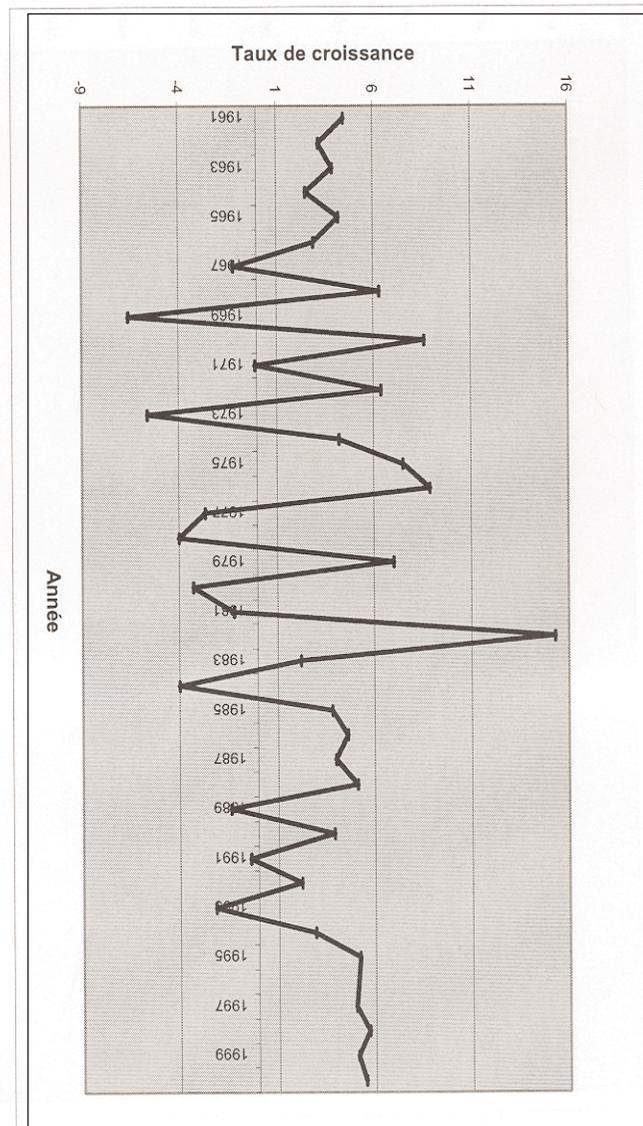
la communication relativement plus développées que celles des pays limitrophes⁸⁷, ce qui lui confère un avantage comparatif au niveau régional. Le pays est enfin reconnu pour la compétence de ses cadres supérieurs, qui restent néanmoins fort peu nombreux et qui ne représentent qu'une partie infime de la population active sénégalaise, peu ou pas qualifiée dans sa grande majorité.

Cependant, si elle tranche par son relatif dynamisme au niveau régional, l'économie sénégalaise se caractérise par un faible rythme de progression et une forte fluctuation du taux de croissance du PIB (cf. graphique 14). Malgré des conditions propices au développement à son indépendance (de bonnes infrastructures et un niveau d'industrialisation en avance par rapport aux autres pays d'Afrique francophone), le Sénégal n'a pu hisser sa croissance potentielle⁸⁸ à un niveau lui permettant de lisser ou d'amortir les mouvements erratiques liés aux conditions climatiques et donc d'inscrire son développement dans une perspective durable d'amélioration des conditions de vie de la population. De 1960 à 1980, le taux de croissance annuel moyen n'a été que de 2,6 % à prix constants et s'est caractérisé par de fortes variations annuelles liées au poids du secteur agricole dans l'économie et à la dépendance de ce dernier aux aléas climatiques⁸⁹. Compte tenu du rythme élevé

87. Le pays dispose d'un certain nombre d'investissements dans le domaine : station terrienne de télécommunication par satellite, centre de câbles sous-marins totalisant plus de 5 000 circuits téléphoniques, centre de télex international, deux centres émetteurs, système par ondes décimétriques, etc.

88. Le taux de croissance potentiel est le taux moyen théorique, hors effets conjoncturels ou chocs exogènes, d'un pays.

89. Si la contribution du secteur primaire au PIB s'est réduite au cours des vingt dernières années (25 % du PIB dans les années 1960-1970, 15 % en 2002), ce dernier demeure toujours un secteur crucial du fait de son rôle social : il occupe plus de 50 % de la population active, pour la plupart analphabète. (G. Daffé, *Profil de la croissance au Sénégal*, janvier 2005 ; DSRP, avril 2002).



Source : Daigne et Daffé, 2002.

Graphique 14
Croissance du PIB sénégalais, 1960-2000

de croissance de la population, cela s'est traduit par une régression du PIB par tête de - 0,3 % en moyenne annuelle sur la période. L'adoption de politiques de stabilisation et d'ajustement à partir de 1980 n'a pas permis d'inverser cette tendance : la croissance du PIB n'a été que de 1,8 % entre 1980 et 1984 et de 2,2 % entre 1985 et 1993. En termes de croissance du PIB par tête, la dégradation enregistrée entre 1981 et 1994 a été de - 0,8 % par an ⁹⁰.

La dévaluation de 1994 a certes permis une relance de la croissance (qui est passée de 2,9 % en 1994 à 5 % en moyenne entre 1996 et 2000) et le maintien du taux de croissance du revenu par tête à plus de 2 % par an en moyenne au cours des dix dernières années. Cependant, ces bonnes performances n'ont pu compenser le recul enregistré au cours des années antérieures ⁹¹. De plus, l'impact de la dévaluation est resté limité dans le temps. Les gains de la dévaluation ne se sont pas traduits par l'émergence d'une activité manufacturière significative ou des investissements de productivité, tant dans les secteurs primaire et secondaire, qui auraient permis d'arrimer l'économie sénégalaise à un processus de croissance pérenne car porté par des gains de productivité du travail.

Enfin, la croissance des dix dernières années n'a pas permis une amélioration des conditions de vie des populations et une réduction substantielle de la pauvreté ⁹². Selon le Rapport des Nations Unies sur le développement humain de 2003, le Sénégal est classé 157^e sur 177 pays ⁹³. En dépit de la baisse du taux de pauvreté (de

90. A. Diagne, G. Daffé (éds.) *Le Sénégal en quête d'une croissance durable*, CREA - Karthala, 2002.

91. G. Daffé, *Profil de la croissance au Sénégal*, janvier 2005.

92. *République du Sénégal, Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté*, avril 2002.

93. UNDP, *Human Development Report 2003*.

67,9 % en 1994-1995 à 57,1 % en 2001-2002), la part de la population vivant avec moins de 1 \$ par jour reste préoccupante, notamment en milieu rural où l'on compte deux ménages pauvres sur trois. Avec un PIB par tête de l'ordre de 600 \$, le Sénégal a été admis en 2001 dans la catégorie des PMA ⁹⁴. Les indicateurs sociaux continuent à se dégrader en dépit des efforts en matière d'accès à certains services sociaux de base. Ainsi, l'insuffisance notable des infrastructures sanitaires se reflète dans l'état de santé des populations : en 2002, le taux de mortalité infantile s'élevait à 79 pour 1000 et l'espérance de vie n'était que de 52,7 ans ⁹⁵. Par ailleurs, le taux brut de scolarisation primaire ⁹⁶ se situe à environ 70 %, avec des taux largement inférieurs dans certaines régions (par exemple, ce taux n'est que de 43 % dans la région de Diourbel), alors qu'il atteint en moyenne 75 % en Afrique subsaharienne ⁹⁷. L'analphabétisme concernait en 2002 la moitié de la population et 60 % des plus de 15 ans ⁹⁸. Le taux d'analphabétisme chez les femmes est particulièrement préoccupant : en 2001, il était de plus de 70 %, contre 48,9 pour les hommes ⁹⁹.

Enfin, la croissance sénégalaise a été faiblement créatrice d'emplois. Elle a en effet été tirée par des sous-secteurs insuffisamment pourvoyeurs d'emplois (huileries, traitement de produits halieutiques, phosphates, ciment, tourisme et télécommunication)¹⁰⁰.

94. DSRP, avril 2002.

95. *Human Development Report 2003*.

96. *i.e.* le total des effectifs du primaire, quel que soit leur âge, exprimé en pourcentage de la population ayant le droit et l'âge légal d'entrée à l'école au même degré d'enseignement dans une année scolaire donnée.

97. G. Daffé, *Profil de la croissance au Sénégal*, janvier 2005.

98. *Human Development Report 2003*.

99. DSRP, avril 2002.

100. DSRP, avril 2002.

Pourtant, le pays connaît une forte croissance démographique (de l'ordre de 2,8 % par an), ce qui implique une arrivée importante de populations jeunes sur le marché du travail ¹⁰¹.

...ni de répondre aux attentes d'une population jeune, nombreuse et peu formée...

Avec une population de 10 millions d'habitants en 2003 ¹⁰² qui s'est accrue au rythme annuel de 2,5 % entre 1988 et 2003, le Sénégal connaîtra prochainement une demande additionnelle d'environ 100 000 nouveaux demandeurs d'emploi chaque année ¹⁰³. Dans un pays où les moins de 14 ans représentent 44,4 % de la population ¹⁰⁴ et où le taux de chômage est estimé à 38 % parmi les personnes de 15 ans et plus ¹⁰⁵, cette demande exercera, et exerce déjà, une pression considérable sur le marché de l'emploi. La problématique de l'absorption d'une population en forte croissance dans l'économie constitue donc un enjeu considérable en termes de stabilité sociale et politique.

La population active au Sénégal, estimée à 4 400 000 personnes en 2001, a connu une croissance annuelle de 2,6 % entre 1980 et 2001 ¹⁰⁶. Elle est constituée essentiellement de personnes jeunes et peu ou pas formées : 75,5 % des demandeurs d'emploi n'ont aucune expérience professionnelle, 53 % n'ont jamais été scolarisés et seuls

101. A. Adjamagbo, Ph. Antoine, (2002).

102. Direction de la prévision et de la statistique, *Projections de population du Sénégal issues du recensement de 2002*, janvier 2004.

103. Ministère délégué chargé de l'Enseignement technique et de la formation professionnelle, *Document de Politique sectorielle de l'Enseignement technique et de la formation professionnelle*, février 2002.

104. World Development Indicators, 2003.

105. Consortium international de développement de l'éducation (CIDE) Canada, *Analyse institutionnelle de l'ETFP au Sénégal*, 2001.

106. WDI, 2003.

3,2 % d'entre eux ont un diplôme de l'enseignement technique et professionnel ¹⁰⁷.

Si le secteur primaire emploie la majeure partie de la population active (1 690 000 personnes, soit près de 60 % de la population active employée en 2001 ¹⁰⁸), il ne représente aujourd'hui qu'environ 20 % du PIB, ce qui traduit un sous-emploi important et une faible productivité. Le secteur secondaire emploierait 420 000 personnes. La majorité des emplois se trouve dans le secteur informel, le secteur moderne n'occupant que 52 922 personnes ¹⁰⁹. De plus, le nombre d'emplois dans le secteur industriel moderne aurait chuté de 30 % entre 1994 et 1999 ¹¹⁰. A l'opposé, les activités de service connaissent un développement significatif, essentiellement dans les villes, avec un effectif estimé à 727 000 personnes. Là encore, le secteur informel est prépondérant, l'administration, les services d'éducation et de santé, les banques et assurances n'occupant que 85 500 personnes ¹¹¹.

Compte tenu de la chute de l'emploi dans l'agriculture et dans le secondaire ainsi que du phénomène d'urbanisation du Sénégal (48 % de la population vivait en ville en 2001 ¹¹²), c'est actuellement le secteur informel, essentiellement dans les activités relevant du secteur tertiaire, qui est amené à absorber des flux considérables de demandeurs d'emplois.

107. *Document de Politique sectorielle de l'Enseignement technique et de la formation professionnelle*, février 2002.

108. Consortium international de développement de l'éducation (CIDE) Canada, *Analyse institutionnelle de l'ETFP au Sénégal*, 2001.

109. Idem.

110. World Bank, *Policies and Strategies for Accelerated Growth and Poverty Reduction, A Country Economic Memorandum*, April 2003.

111. Idem.

112. WDI, 2003.

...et qui reste pauvre en gains de compétitivité

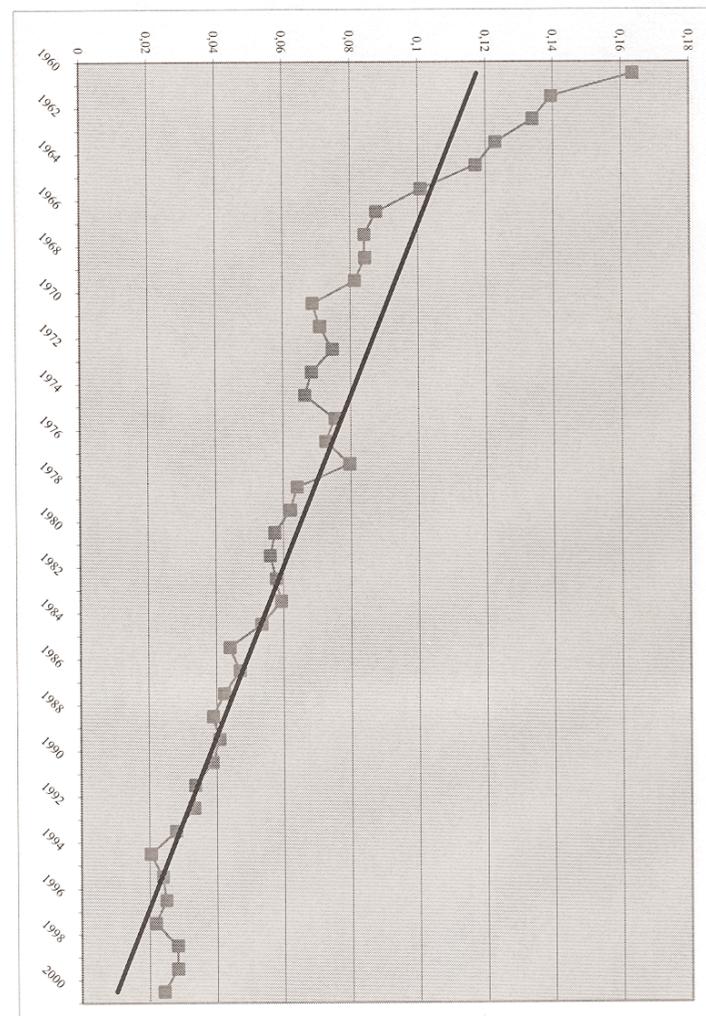
L'évolution de la part du Sénégal dans les exportations mondiales sur la période 1960-2000 (cf. graphique 15) indique clairement une perte de compétitivité de l'économie au niveau international.

Le Sénégal souffre de nombreux handicaps qui entravent sa compétitivité.

- La mauvaise qualité des infrastructures et des services publics (transport, électricité) renchérit le coût des facteurs de production. L'insuffisance et la mauvaise qualité des infrastructures routières et portuaires grèvent les coûts de transport : les routes bitumées ne représentent que 29 % du total des routes et celles en latérite 69 %¹¹³ ; Dakar, qui concentre la grande majorité de l'activité économique, est de plus en plus engorgé. Les déficiences en matière d'approvisionnement en électricité constituent une autre contrainte majeure : seuls 25 % de la population avaient accès à l'électricité, et les nombreuses ruptures de charge ont des effets négatifs sur les activités économiques¹¹⁴.
- Les exportations sénégalaises restent extrêmement faibles en volume et ne contribuent que très peu à la création de richesses du pays. Elles sont essentiellement constituées de produits primaires à faible valeur ajoutée et se caractérisent par une faible diversification : quelques produits (arachide, acide phosphorique, poisson) et quelques grandes entreprises (dont les ICS, Industries Chimiques du Sénégal) font

113. DSRP, avril 2002.

114. Idem. Notons néanmoins que le raccordement du réseau électrique sénégalais à la centrale hydroélectrique du barrage de Manantali au Mali et la mise en service de deux nouvelles centrales (en 2002 et en 2004) devraient permettre d'accroître la production. In Rapport Jumbo, avril 2004.



Source : G. Daifé, Profil de la croissance au Sénégal, janvier 2005.

Graphique 15
Evolution de la part du Sénégal dans les exportations mondiales,
1961-2000

plus de 50 % des exportations. Il en résulte une forte sensibilité des exportations au cours de ces produits et à la qualité des clients, et donc une fragilité importante du secteur exportateur.

- Les niveaux d'épargne et d'investissement sont insuffisants. Le financement de l'économie sénégalaise se caractérise par la faible contribution de l'épargne intérieure. Malgré un niveau record du taux d'épargne dans la période 1997-2000 (13,6 % du PIB), ce dernier a été inférieur de près de 6 points au taux d'investissement (19,4 %). Cet écart implique un recours constant aux ressources extérieures pour financer l'investissement ¹¹⁵.
- Le tissu productif est insuffisamment dense. Le secteur moderne compterait, selon le rapport sur la compétitivité du Sénégal de 2002, environ 1.000 entreprises ¹¹⁶. La plupart des entreprises du secteur formel sont des PME un peu plus structurées que les entreprises informelles mais mettant en œuvre des technologies souvent obsolètes et des modes de gestion simples ¹¹⁷. Leur activité se concentre sur le marché local et est en forte concurrence avec les micro-entreprises informelles. Leur développement se heurte classiquement à un difficile accès au financement, ce qui renvoie à la faible qualité du climat des affaires.

115. G. Daffé, *Profil de la croissance au Sénégal*, janvier 2005.

116. D'après les recensements de l'ONUDI et du PMC, il y aurait 470 entreprises industrielles, essentiellement situées à Dakar, surtout dans les secteurs de l'agroalimentaire, de la chimie et des industries mécaniques, et 530 entreprises non-industrielles, dans les secteurs de la construction, du tourisme, des services aux entreprises, du commerce.

117. Selon d'autres sources, 32 000 entreprises seraient inscrites auprès du registre de commerce ; 2000 entreprises donneraient leur liasse fiscale, dont 1500 de façon régulière. 200-250 entreprises auraient leurs comptes certifiés.

- Le secteur informel ¹¹⁸ est prépondérant au Sénégal : il représenterait environ la moitié du PIB, contribuerait à près de 90 % des nouvelles créations d'emploi et à 20 % des investissements ¹¹⁹. L'informel est par définition difficilement quantifiable. Les chiffres dont on dispose font état de 78 000 micro-entreprises et commerces (recensement national de 1992) et 158 000 artisans. Le ministère de l'Industrie donne le chiffre de 400 000 artisans en 2002. Ce secteur est alimenté par l'exode rural, mais regroupe également de plus en plus de diplômés sans emploi et d'exclus du secteur formel. Il se caractérise par une productivité du travail et un stock de capital très faibles.
- Si on parle souvent de la qualité des ressources humaines spécialisées (ingénieurs, techniciens, cabinets de conseil, etc.), il ne s'agit véritablement que d'un « vernis de compétences ». Le Sénégal enregistre en fait un retard important par rapport aux autres pays subsahariens, notamment en raison de la faiblesse des systèmes d'éducation et de formation professionnelle. L'apprentissage traditionnel, qui permet la transmission de gestes et techniques mais est incapable de doter les jeunes de compétences nouvelles qui

118. Secteur informel entendu comme entreprises qui (i) n'entrent pas dans la comptabilité nationale (définition macroéconomique), (ii) appartiennent au secteur des micro-entreprises traditionnelles, de moins de 3 ou de moins de 5 ou de 10 employés selon les études.

119. La quasi-intégralité de la production agricole est informelle, aussi bien dans les cultures commerciales (arachide et coton) que de subsistance (millet, sorgho, maïs, riz), ainsi que le secteur de la transformation alimentaire (transformation de viande et de poisson). Le secteur informel est également prépondérant dans les filières telles que le textile-habillement et le cuir (première filière artisanale du Sénégal, comptant en 1992 plus de 18 000 entreprises et employant 33 000 travailleurs) ; le bâtiment (comptant en 1998 environ 15 000 entreprises) ; la filière métallurgie mécanique ; le commerce ; les transports.

leur permettraient de faire évoluer les techniques de production, est de loin le dispositif de formation le plus répandu. La formation professionnelle est le parent pauvre de l'éducation. Elle ne représente que 4,6 % du budget de l'éducation nationale et a plus pour objet un traitement social à court terme de la population exclue du système scolaire classique que de répondre à une demande économique assurant l'employabilité et une qualification réelle des bénéficiaires. De plus, la capacité d'accueil du dispositif d'enseignement technique et de formation professionnelle sénégalais ne serait que d'environ 20 000 personnes¹²⁰, ce qui est largement insuffisant au regard des besoins supposés du secteur économique et de la demande sociale potentielle.

- Enfin et en dépit des réformes, le climat des affaires est jugé peu favorable. L'étude FIAS de 2002 sur le parcours de l'investisseur a répertorié parmi les principales entraves au développement du secteur privé la lourdeur des procédures administratives, la complexité du système d'imposition et l'incertitude dans l'application de la réglementation, le manque de transparence dans les marchés publics¹²¹. Par ailleurs, les systèmes juridique et judiciaire n'inspirent qu'une confiance limitée aux entrepreneurs : les délais moyens de résolution de contentieux sont excessivement longs ; la compétence des magistrats dans le domaine économique est jugée très faible¹²². La réglementation relative

120. Annuaire de statistique scolaire DRPE/ME.

121. Foreign Investment Advisor Service, *Rapport sur le parcours de l'investisseur*, 2002.

122. A. Diagne, G Daffé (éds.) *Le Sénégal en quête d'une croissance durable*, CREA - Karthala, 2002.

aux activités économiques est qualifiée par les chefs d'entreprises de complexe ou d'inadaptée (notamment la réglementation du travail) mais surtout sujette à interprétations et donc facteur d'incertitudes.

4.2. Le programme de mise à niveau sénégalais

Compte tenu du contexte dans lequel il s'inscrit et des résultats escomptés, le programme de mise à niveau de l'économie sénégalaise s'inscrit en décalage par rapport aux programmes initiés dans les pays sud-méditerranéens.

Si l'objet est le même, à savoir accélérer la croissance par une action sur la productivité du travail et un développement des emplois, le terrain d'application est significativement différent. En premier lieu, le tissu des entreprises est principalement composé des petites ou moyennes entreprises, souvent informelles, qui présentent des modes de gestion et de management des ressources humaines éloignés des normes de gouvernance d'entreprises ouvertes sur les marchés mondiaux. Le concept de mise à niveau, qui comprend l'idée d'un rattrapage technologique et de gouvernance des entreprises en Tunisie et au Maroc, recouvre plus sûrement au Sénégal une logique d'amélioration de la productivité du travail à des fins de préservation d'activités économiques menacées par des importations, faute d'une dynamique de modernisation, d'intégration de progrès techniques dans les processus de production et de valorisation des ressources humaines. La dimension d'exposition à la concurrence internationale n'est pas la principale cible du programme : il s'agit également de porter la croissance potentielle, hors secteur primaire, à un niveau

permettant d'apporter un début de réponse aux contraintes démographiques.

Cela posé, le programme sénégalais présente cependant des caractéristiques qui rappellent les programmes tunisien et marocain :

- dans son architecture institutionnelle et son dispositif d'incitation, le PMN sénégalais se rapproche du programme tunisien : un COPIL et un bureau de mise à niveau, des primes à l'investissement matériel et immatériel, etc.
- dans sa conception et son financement, il s'apparenterait plus au programme marocain : il s'agit d'un programme impulsé et financé sur ressources des bailleurs de fonds.

Les principes et l'orientation du programme sénégalais

Le programme de mise à niveau des entreprises a été conçu dans le cadre de la stratégie d'appui au secteur privé dont les objectifs portent sur le renforcement des bases de long terme du développement, l'amélioration de l'efficacité de l'intervention de l'Etat et le renforcement des capacités du secteur privé.

Il s'inscrit plus spécifiquement dans le cadre de la stratégie de croissance accélérée promue par le gouvernement sénégalais :

« *La stratégie de croissance accélérée, autour de laquelle va s'articuler notre politique de développement économique et social pour les prochaines années, est une initiative majeure, dont l'objectif principal est de doubler, dans un horizon de dix ans, le revenu par tête d'habitant situé aujourd'hui à environ 580 \$ US, avec un objectif de croissance de l'économie d'au moins 8 %* ».

Déclaration du Premier Ministre Macky Sall, 20 octobre 2004.

Les deux principes fondamentaux sont la libre l'adhésion au programme, qui relève d'une démarche volontaire des chefs d'entreprises, et la non discrimination sectorielle, dès lors que les entreprises relèvent du secteur industriel ou des services éligibles.

Le principe d'adhésion volontaire, que l'on retrouve dans les programmes tunisien et marocain, correspond à l'absence de présélection ou d'existence d'une liste prioritaire d'adhésion. Le programme ne présente également pas d'orientation sectorielle particulière, ce qui est conforme à la logique des politiques de mise à niveau des entreprises. De plus, le tissu d'entreprises sénégalaises est trop peu développé pour qu'il y ait un nombre suffisant d'entreprises structurées dans un même secteur justifiant une préférence sectorielle. Si la Stratégie de croissance accélérée a identifié un certain nombre de secteurs définis comme « prioritaires », à savoir l'agroalimentaire, le BTP, la pêche, le secteur cuir et peaux, le textile, le tourisme ou encore les nouvelles technologies¹²³, cette orientation n'interfère pas dans le champ d'application du programme de mise à niveau.

La sélection des entreprises s'opère *a priori*, sur la base des critères d'éligibilité. Ces derniers sont au nombre de cinq.

Ces critères d'éligibilité sont conformes en grande partie à ceux retenus en Tunisie ou au Maroc (notamment l'exigence d'une existence d'au moins deux années et l'engagement de certification).

123. La stratégie de croissance accélérée a en effet cherché à identifier les grappes porteuses de croissance. Quelques pré-grappes ont été identifiées : les produits de la mer, les corps gras, le textile-habillage, le tourisme, le BTP, les produits chimiques. A cette liste s'ajoutent les grappes émergentes (horticulture, produits pétroliers, tabac, artisanat, cuirs et peaux etc.) et potentielles (téléservices, services de formation, services de santé, services logistiques). Parmi les secteurs qui reviennent régulièrement dans la *short list* figurent l'agroalimentaire, le BTP, la pêche, le tourisme, la chimie, les nouvelles technologies. Cf. atelier d'experts sur la stratégie de croissance économique accélérée, Dakar, le 27 novembre 2003.

Encadré 10

Les critères d'éligibilité au programme de mise à niveau

Les entreprises éligibles au programme de mise à niveau doivent :

- être de droit privé sénégalais,
- avoir plus de deux ans d'existence,
- ne pas faire l'objet d'une procédure de règlement judiciaire ou de liquidation,
- ne pas relever des secteurs financiers, immobiliers, du commerce et import-export, des services collectifs et de gestion du personnel,
- avoir un chiffre d'affaires inférieur à 15 milliards de FCFA,
- s'engager à faire certifier annuellement ses comptes par un expert comptable agréé.

Source : OCDE, *Comprendre la croissance économique*, 2004.

Ils en diffèrent cependant sur certains points, avec notamment l'introduction d'un plafond d'activité à 15 Mds FCFA, soit 23 M€¹²⁴. Par ailleurs et dans la phase pilote, le montant des investissements des plans de mise à niveau présentés par les entreprises a été plafonné à 1 Md de FCFA (soit environ 1,5 M€), l'objectif poursuivi étant de maximiser le nombre d'adhésion sous la contrainte de ressources limitées pour le financement des primes.

Compte tenu des informations disponibles, on peut estimer à un peu plus de 1 000 les entreprises éligibles au programme de mise à niveau sénégalais. Leur répartition sectorielle et par volume d'activité est présentée dans le tableau 7.

Tableau 7
Répartition des entreprises éligibles par secteur et volume d'activité

Chiffre d'affaires	5 à 15	1 à 5	0,5 à 1	< 0,5	TOTAL	
Activité	Mds FCFA	Mds FCFA	Mds FCFA	Mds FCFA		
Agro-industrie	16	29	27	85	157	14,84%
Textile - cuirs et chaussures		8	4	19	31	2,93%
Bois - papier - imprimeries	3	9	9	42	63	5,95%
Chimie et plasturgie	7	23	8	25	63	5,95%
Industries diverses	7	12	19	35	73	6,90%
BTP	9	24	22	95	150	14,18%
Maintenance - réparation			1	14	15	1,42%
Hôtellerie	1	16	5	41	63	5,95%
Transport	5	26	20	99	150	14,18%
Télécom et informatique	1	5	3	35	44	4,16%
Autres services aux entreprises		4	15	193	212	20,04%
Autres	3	5	2	27	37	3,50%
TOTAL	52	161	135	710	1058	100,00%
	4,91%	15,22%	12,76%	67,11%	100,00%	

Source : BMN et AFD.

124. Ce critère exclut aujourd'hui de fait les plus grandes entreprises de droit privé sénégalais, et donc *a priori* les entreprises qui seraient le plus exposées à une concurrence internationale. Il convient de préciser à ce niveau que seules 43 entreprises privées de droit sénégalais déclarent un chiffre d'affaires supérieur à 15 Mds FCFA. Si elles ne représentent que 2 % de la population des entreprises ayant formellement déclaré leur activité, elles assurent 56% de l'activité de cette population.

Encadré 11

L'architecture institutionnelle du programme de mise à niveau

Le bureau de mise à niveau (BMN)

Le bureau de mise à niveau est une structure *ad hoc* dédiée à la gestion opérationnelle du programme de mise à niveau. Il a été créé par l'arrêté n° 003908 du 16 juin 2003, émanant du ministre des PME et du Commerce. Ses principales missions sont de :

- mettre en œuvre la politique du gouvernement dans le domaine de la mise à niveau des entreprises ;
- assurer la coordination nécessaire avec l'ensemble des intervenants publics ou privés pour l'exécution et le suivi des programmes de mise à niveau des entreprises, leur évaluation régulière ainsi que la diffusion des résultats ;
- assurer la fonction guichet auprès des entreprises ;
- assurer le secrétariat technique du comité de pilotage ;
- assurer en coordination avec les structures d'appui et les organisations professionnelles la promotion et la communication des programmes de mise à niveau.

Conformément aux dispositions de l'article 1^{er} relatif à sa création, le BMN est logé au sein de l'ADEPME (agence nationale de développement et d'encadrement des PME). Il relève de ce fait administrativement du ministère des PME. Il est placé sous l'autorité directe du Directeur général de l'ADEPME (article 2) et relève, pour ses dépenses de fonctionnement, du budget de l'ADEPME (article 7). Enfin, s'il peut mobiliser des ressources additionnelles auprès des bailleurs de fonds, « ces concours seront mis à la disposition de l'ADEPME » (article 8).

Le comité de pilotage de la mise à niveau (COFIL)

Le comité de pilotage de la mise à niveau est chargé de la mise en œuvre du programme national de mise à niveau du système productif. Le COFIL a été créé par l'arrêté du Premier Ministre n° 003907 daté du 10 juin 2003. Cet arrêté a fixé les missions du comité :

- assurer la coordination des interventions des partenaires au développement et de toutes les actions relatives à la mise à niveau et à la restructuration des entreprises au Sénégal ;
- contribuer à la définition de la politique du gouvernement en matière de mise à niveau des entreprises et d'amélioration de la compétitivité des produits sénégalais et sa mise en œuvre ainsi que toute proposition des mesures aidant à la réussite de ces programmes ;
- administrer le dispositif national de financement des programmes de mise à niveau ;
- examiner les plans de mise à niveau des entreprises présentés par le BMN et décider de l'octroi des primes aux entreprises.

Le COFIL a une composition qui inclut l'ensemble des acteurs mobilisés dans la mise à niveau, à savoir l'administration, le système bancaire et les associations professionnelles. Son secrétariat est assuré par le Directeur du BMN. Ses membres sont nommés par le Premier Ministre pour une durée de 3 ans, renouvelable une fois sur proposition des institutions concernées. Le Président du COFIL est nommé par arrêté du Premier Ministre sur proposition conjointe du ministre de l'Economie et des Finances et du ministre chargé des PME et du Commerce, également pour trois ans, renouvelable une fois.

Source : BMN et AFD.

Il ressort de ces statistiques que 213 entreprises présentent un chiffre d'affaires supérieur à 1 Md FCFA (soit 1,5 M€), dont 45 dans l'agroalimentaire. Les petites entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 0,5 Md FCFA (soit 150 000) représentent 67 % de la population des entreprises éligibles. Le nombre des entreprises potentiellement ciblées par le programme pilote est donc limité.

Architecture du programme et rôle des acteurs

L'architecture du programme de mise à niveau des entreprises est relativement classique en ce sens qu'elle reprend les principes d'organisation institutionnelle et d'exécution des dispositifs tunisien et marocain : un comité de pilotage, un bureau de mise à niveau, la mobilisation des structures de conseil aux entreprises, l'implication des banques. Ce programme présente cependant certaines particularités, notamment dans le positionnement institutionnel des instances d'animation.

Le programme est doté de deux instances chargées de son pilotage et de sa mise en œuvre : le comité de pilotage du PMNE (COPIL) et le bureau de mise à niveau (BMN).

Outre le BMN et le COPIL, le programme de mise à niveau s'appuie sur les partenaires traditionnels de l'entreprise : les structures publiques d'appui au secteur privé, les organisations professionnelles, le système financier, les consultants et bureaux d'études, les experts comptables.

Cette architecture est classique et a montré sa fonctionnalité, notamment en Tunisie.

Des efforts en termes d'implication des acteurs privés (par exemple, le COPIL est composé en majorité de privés et banquiers)

semblent avoir permis une appropriation par le secteur privé. Par ailleurs, le choix a été fait de placer le bureau de mise à niveau, non pas au sein même de l'administration, mais auprès d'une agence jouissant d'une autonomie relative vis-à-vis de l'Etat.

Cependant, le cadre institutionnel reste complexe et apparaît être le fruit d'un compromis entre les divers intervenants, publics et privés, dont la robustesse est liée à l'aptitude au compromis des divers intervenants.

Procédures d'adhésion au PMNE

Les procédures d'instruction des dossiers de mise à niveau sont décrites dans l'encadré 12.

Financement du programme pilote

Le programme de mise à niveau des entreprises au Sénégal est aujourd'hui dans sa phase pilote. Celle-ci fait l'objet d'un financement spécifique sur ressources d'un bailleur de fonds, l'Agence Française de Développement, à hauteur de 10,9 millions d'euros, dont près de 80 % seront consacrés à la prise en charge de primes aux investissements de mise à niveau. Ce premier programme sera enrichi d'autres projets de mise à niveau du dispositif de formation professionnelle¹²⁵ puis du secteur financier¹²⁶. Le programme de mise à niveau des entreprises a par ailleurs bénéficié d'un appui technique de l'ONUDI¹²⁷ ainsi que des contributions ou assistances de divers organismes, et notamment de la BAD et du CDE.

125. Projet AFD.

126. Idem.

127. Il a consisté en un envoi d'experts ayant pour mission d'assister le COPIL et le BMN.

Encadré 12

Les procédures d'adhésion et de traitement des dossiers

Adhésion

Pour adhérer au programme de mise à niveau, l'entreprise doit adresser au BMN une demande accompagnée des pièces suivantes :

- une note descriptive de l'activité,
- une copie de son registre de commerce,
- une copie de son matricule fiscal NINEA.

Cette adhésion permet à l'entreprise de s'inscrire dans le programme de mise à niveau et d'engager ainsi, en bénéficiant des avantages de ce programme, les diagnostics et investissements nécessaires, sous réserve d'un accord du COPIL.

Les procédures de réalisation des diagnostics, de transmission des dossiers au Bureau de Mise à Niveau ainsi que les obligations de l'entreprise sont semblables à celles du programme tunisien.

Diagnostic stratégique et plan de mise à niveau

L'entreprise est libre dans le choix du bureau d'étude qui sera chargé du diagnostic et de l'élaboration du plan de mise à niveau.

Le diagnostic doit couvrir toutes les fonctions de l'entreprise en tenant compte du contexte régional, international et des mutations en cours afin d'identifier les forces et faiblesses de l'entreprise, ses opportunités et ses menaces. L'objectif est de définir un

positionnement stratégique objet du diagnostic et d'établir un plan de mise à niveau. Ce dernier doit comporter les propositions d'action en termes d'organisation, de système d'information, de management et un programme d'investissements dont l'objet est d'améliorer la productivité des facteurs de production. Ces investissements peuvent être :

- *immatériels* : il s'agit de tous les investissements immatériels concourant à une amélioration de la compétitivité de l'entreprise, notamment en matière de ressources humaines, d'organisation, de savoir-faire, d'études et de prospection. Ces investissements comprennent les actions d'assistance technique portant sur les procédures de production et de contrôle, l'organisation de l'entreprise, l'amélioration de la qualité des produits ainsi que celles préparant à la certification de l'entreprise aux normes ISO, les transferts de technologie et l'acquisition de brevets ou de licences, les études préalables aux investissements matériels, la formation et les qualifications des ressources humaines, etc.
- *matériels* : il s'agit de tous les investissements matériels concourant à une amélioration de la compétitivité de l'entreprise et, notamment, le renouvellement des équipements avec une amélioration technologique, l'acquisition

d'équipements conduisant à une efficacité accrue (réduction des coûts et/ou déchets, amélioration de la productivité, etc), l'acquisition d'équipements permettant l'optimisation du taux d'utilisation des équipements existants, l'acquisition de matériel informatique et de laboratoire.

Éléments constitutifs du dossier à déposer auprès du BMN pour instruction

Afin de soumettre son plan de mise à niveau à l'examen du COPIL, l'entreprise doit déposer auprès du Bureau de Mise à Niveau un dossier comprenant notamment :

- le diagnostic et plan de mise à niveau, ainsi que le schéma de financement du programme d'investissements. Le schéma doit être équilibré en dehors de la prime de mise à niveau et doit faire apparaître les apports en fonds propres ;
- les accords de financement des banques participant au schéma de financement du plan de mise à niveau. A l'image des procédures tunisiennes, la charge du financement de la modernisation incombe bien aux actionnaires et aux banques, non à l'Etat dont le rôle est incitatif et « orientateur » ;
- les états financiers des exercices des trois dernières années, ceux de la dernière année devant être certifiés par un membre de l'Ordre des experts et évaluateurs du Sénégal.

Cette exigence s'inscrit dans une logique d'amélioration des pratiques de gouvernance des entreprises ;

- les factures *pro-forma* des investissements matériels prévus et les devis relatifs aux investissements immatériels à effectuer.

Instruction du dossier - montant des primes

Classiquement, l'instruction du dossier remis par l'entreprise est réalisé par le bureau de mise à niveau. Cette instruction a pour objet de préparer une fiche de décision à soumettre à l'examen du COPIL. Ce dernier a autorité pour octroyer, après débat et vote, les primes relatives aux plans de mise à niveau des entreprises. La nature, le montant et les modalités de versement de ces primes sont précisés dans une convention signée entre l'entreprise bénéficiaire et le bureau de mise à niveau.

Pour les investissements matériels, le montant de la prime est de 30 % pour la partie financée par des apports en fonds propres en numéraires, et de 20 % pour la partie financée par crédit bancaire ou autres apports en fonds propres. Quel que soit le schéma de financement, les investissements immatériels bénéficient d'une prime de 70 %, dans la limite de plafonds définis préalablement. La prime s'élève enfin à 80 % du montant du diagnostic (avec un plafond de 20 000 euros).

Source : AFD.

Un programme complémentaire portant sur des réformes sectorielles (télécom, retraites, etc.) et sur l'environnement des affaires fait l'objet d'un financement de la Banque mondiale, à hauteur de 46 millions de dollars¹²⁸.

Le programme pilote a pour objectifs d'aider à la mise en place du dispositif national de mise à niveau et de l'accompagner, sur une période test de quatre ans, en apportant les financements nécessaires à la mise à niveau d'une soixantaine d'entreprises. La période test a pour but de susciter, outre un impact économique direct, un effet de démonstration.

4.3. Une première évaluation du dispositif de mise à niveau

Le programme de mise à niveau ayant été officiellement lancé au début de l'année 2005, il est plus que prématuré de porter une appréciation sur l'efficacité du dispositif et l'impact des dispositions destinées à promouvoir les investissements de productivité.

A la lumière des expériences marocaine et tunisienne et sur la base des rapports des experts mobilisés par l'ONUDI dans le cadre des appuis au bureau de mise à niveau, il est cependant intéressant de soulever certaines questions.

La première porte sur le schéma de financement du programme de mise à niveau, et donc sur sa pérennité. En effet, le programme actuel est financé principalement par un concours AFD. Or, de telles ressources sont par nature non pérennes, la fin du projet signifiant l'arrêt des financements. Aussi, asseoir la crédibilité du programme de mise à niveau auprès du secteur privé et bancaire et éviter sa dérive

128. Un volet de ce programme, doté d'un enveloppe de 3 millions d'euros, cible l'appui aux entreprises et rejoint le programme de l'AFD.

(ou la perversion) du projet vers une simple opportunité de consommation de primes sans logique macroéconomique supposeraient qu'une réflexion sur la pérennisation des financements de la mise à niveau soit engagée dès à présent par l'ensemble des acteurs : secteur privé, secteur bancaire, ministère des Finances, ministère de l'Industrie et ministère des PME.

Cette pérennisation passe par un financement des primes qui échappe aux incertitudes des décaissements des projets des bailleurs de fonds et aux aléas des dotations budgétaires.

La constitution d'un fonds pour la mise à niveau, de type FODEC (cf. partie sur la Tunisie), pourrait être une option présentant l'avantage de sortir le financement des primes d'une logique budgétaire et d'assurer, *via* un mécanisme de taxation des activités des entreprises éligibles (et donc bénéficiaires du programme), tout à la fois une pérennité du dispositif et une équité économique (les bénéficiaires sont les payeurs).

Elle supposerait, pour être efficiente, que ce fonds recueille également l'ensemble des concours des bailleurs de fonds destinés à renforcer la compétitivité du tissu productif mais aussi que les organismes de gestion du programme bénéficient d'une autonomie suffisante pour que les procédures de décaissement ne soient pas soumises à la lourdeur et aux incertitudes de la chaîne de la dépense publique.

La seconde interrogation porte sur l'architecture institutionnelle du programme. Il semble en effet n'exister actuellement aucun pilotage « global » des actions en faveur du secteur privé. Si le COPIL s'est vu assigner la mission de « contribuer à la définition de la politique en matière de mise à niveau des entreprises et

d'amélioration de la compétitivité des produits sénégalais », l'APIX (Agence nationale chargée de la promotion de l'investissement et des grands travaux, qui est rattachée à la Présidence de la République) a elle aussi pour mission de définir la politique en faveur du secteur privé. Il n'existe pas aujourd'hui d'instance interministérielle chargée de s'assurer de la cohérence des différences actions des départements ministériels en faveur du secteur privé. Or un telle instance permettrait de définir une stratégie claire, des objectifs précis, une valorisation budgétaire fine et un pilotage identifié.

Conclusion

Le Sénégal a lancé, début 2005, le projet pilote du programme de mise à niveau des entreprises. Ce programme pilote peut être considéré comme inscrit dans une période de rodage des procédures, autant pour le bureau de mise à niveau que pour les cabinets de conseil et les banques. En effet, le succès des premières mises à niveau aura un effet de démonstration pour l'ensemble du tissu économique et les banques.

Les adhésions de ces entreprises sont en cours ¹²⁹. Il est donc prématuré de porter une quelconque appréciation sur l'efficacité du dispositif.

Par contre, il semble légitime de s'interroger sur la cohérence des actions envisagées avec la logique d'une croissance accélérée et de promotion de l'emploi dans le contexte d'une économie largement informelle. En effet, porter la croissance potentielle à un

niveau permettant de résorber (au moins partiellement) l'afflux des primo demandeurs d'emplois supposerait de renforcer la productivité du travail, et notamment dans les secteurs actuellement créateurs d'emplois. Or, ces secteurs se trouvent aujourd'hui principalement dans l'informel. Si la cohérence du programme de mise à niveau sénégalais n'est pas à remettre en cause dans sa dimension de soutien à la compétitivité du secteur formel, une réflexion sur les modalités d'approche du secteur informel en vue d'améliorer la productivité des facteurs semble s'imposer aujourd'hui.

129. En mars 2005, 27 entreprises ont été déclarées éligibles après étude de leur dossier, dont 13 dans l'industrie et 14 dans les services (y compris BTP et tourisme hôtellerie).

Conclusion

Nombreux sont les pays en développement ou en émergence qui sont aujourd'hui confrontés à une double contrainte : d'une part, l'ouverture toujours plus grande des frontières, avec comme conséquence une exposition accrue des entreprises nationales à la concurrence internationale ; d'autre part, les pressions démographiques, avec l'arrivée sur le marché du travail d'une population active de plus en plus nombreuse.

La réponse au premier défi est un renforcement de la compétitivité des entreprises manufacturières et de services. Cela suppose des investissements matériels, notamment dans les nouvelles technologies, mais aussi dans le capital humain, afin d'améliorer la productivité globale. Cela suppose également un cadre réglementaire favorisant une concurrence sur les marchés des biens et des services et permettant la création de nouvelles entreprises mais aussi la disparition des entreprises les moins performantes.

La réponse au deuxième défi est la création d'emplois. Elle est en partie contenue dans les propositions précédentes : l'investissement, l'innovation et l'amélioration de la productivité du travail sont en effet porteuses de croissance et donc de création d'emplois. Mais cela suppose également une réglementation du marché du travail favorable à la création d'emplois ainsi qu'un investissement

important dans l'éducation et la formation professionnelle afin que les compétences des demandeurs d'emplois rencontrent les besoins de l'économie.

La conjugaison de ces deux réponses, qui ne sont d'aucune façon antinomiques, à savoir l'amélioration de l'efficacité du travail et le soutien à la création d'emplois, s'inscrivent dans une logique de croissance accélérée. En effet, inciter à l'investissement de productivité, à l'innovation, favoriser les investissements immatériels et améliorer les systèmes de formation sont autant de contributions à l'amélioration de la productivité du travail, à l'amélioration de la qualification des emplois et à la modernisation des entreprises (productivité globale des facteurs).

Le succès du programme tunisien semble s'expliquer par une application réussie des principes évoqués ci-dessus (programme tourné vers les entreprises performantes, marché du travail relativement flexible, réforme conjointe du système de formation professionnelle, fortes incitations à l'investissement immatériel, etc.) avec en sus un pilotage politique fort et une réelle inscription du programme au sein de la politique économique du gouvernement, d'où une visibilité et une adhésion importantes.

En revanche, le programme marocain n'a pas connu de véritable décollage dans ses premières années de fonctionnement. Sans cadre d'action clair, sans mécanisme de financement national et sans réelle appropriation par les acteurs nationaux, le programme est resté dans un premier temps un programme « de bailleurs », peu

mobilisateur et soumis aux procédures et financements d'un projet extérieur. Des efforts de dynamisation du PMN ont néanmoins été entrepris au cours des dernières années, laissant espérer une relance du programme.

Enfin, le cas de figure du Sénégal suscite des interrogations : le programme de mise à niveau vient d'être lancé dans un contexte où les politiques économiques semblent manquer de cohérence et de visibilité. En outre, la transposition à un contexte présentant des caractéristiques distinctes de celles des pays sud-méditerranéens (en matière de structure du tissu économique, de type de contraintes internes et de défis internationaux à relever, etc.) pousse à s'interroger sur la pertinence de l'utilisation de ce type d'instrument dans des économies peu industrialisées et largement dominées par l'informel et, plus généralement, suscite des interrogations sur le contexte pertinent de mise en place d'un programme de mise à niveau.

Il semblerait donc que l'appropriation d'un programme de mise à niveau par les acteurs nationaux, son inscription dans une logique économique plus large et son pilotage résolu par l'Etat, ainsi que la mise en place de dispositifs de financement pérennes, soient des éléments clefs de la réussite d'un programme de mise à niveau : elles permettent en effet d'intégrer des projets de bailleurs de fonds dans une politique nationale (et non l'inverse) et une démarche participative (et non passive ou contrainte).

Annexe

Les évolutions du PMN tunisien

1. Vers une orientation PME du programme

Comme l'ont montré les enquêtes annuelles du bureau de mise à niveau, les PME n'ont que faiblement participé au programme de mise à niveau. Afin de mieux inclure les PME, des mesures spécifiques¹³⁰ ont été prises à leur égard. Elles s'articulent autour de quatre axes :

- une campagne nationale de sensibilisation adossée à un nouvel instrument de pré-diagnostic ;
- des facilités de trésorerie en faveur aussi bien des consultants que des entreprises pour encourager l'investissement immatériel ;
- l'encadrement de l'entreprise aussi bien en interne, par le recrutement anticipé de cadres supérieurs, le *coaching* du chef d'entreprise, que par l'intégration de l'entreprise dans des réseaux et/ou *consortia* ;
- la mise à disposition des instruments idoines pour accompagner la nécessaire et juste restructuration financière.

130. Mesures présidentielles de mai 2002 en faveur de la PME.

Ces instruments recouvrent :

- *La réalisation de pré-diagnostic des PME avec prise en charge totale par le FODEC*

Le pré-diagnostic est une nouvelle composante dans le concept de la mise à niveau. Il consiste en l'identification rapide des principales forces et faiblesses et du potentiel de développement de l'entreprise pour la sensibiliser et l'inciter à engager un plan de mise à niveau. Les pré-diagnostic sont effectués par les Centres techniques des secteurs d'activité de l'entreprise sur demande de cette dernière. Le coût du pré-diagnostic est totalement pris en charge par le FODEC.

- *Encouragement des consultants à la réalisation d'actions immatérielles collectives structurantes au profit des PME*

Le FODEC prend en charge 70 % d'actions immatérielles approuvées dans le cadre de la mise à niveau afin d'encourager les centres techniques et les consultants qualifiés à réaliser des actions structurantes pour les entreprises. Ces consultants doivent néanmoins disposer d'une capacité d'expertise suffisante et d'un minimum de ressources humaines permanentes. Un lot de trois entreprises est le nombre minimum pour solliciter l'avantage.

Le dossier doit comporter : le plan d'action prévu et le planning des interventions auprès des PME ; l'engagement du consultant à réaliser l'action immatérielle prévue conformément aux spécifications définies ; l'autorisation des PME pour le déblocage de la prime qui leur revient au profit du consultant ; une caution bancaire couvrant le montant avancé par le FODEC.

- *Déblocage de la prime relative aux investissements immatériels directement au profit du consultant*

Afin d'encourager la réalisation des investissements immatériels, le FODEC débloquera la prime aux investissements immatériels directement au profit du consultant (centres techniques et consultants qualifiés).

- *Prise en charge totale du coaching par le FODEC*

La mesure vise à offrir à la PME une assistance sous forme d'accompagnement et de conseil pour l'aider à réaliser son programme de mise à niveau dans les meilleurs délais et conditions possibles.

L'API est l'organe chargé de la réalisation de cette mission, en collaboration avec les centres techniques. La prise en charge du coaching par le FODEC se fait à hauteur d'un budget équivalent à cinq hommes/jour par mois et avec un plafond de 40 hommes/jour durant la période de la mise en œuvre du programme de mise à niveau.

- *Prise en charge partielle par le FODEC du salaire des cadres recrutés dans le cadre de la mise à niveau*

Le FODEC prend en charge 70 % du salaire annuel de trois cadres au maximum avec un plafond de 7 000 dinars par an et par cadre et au maximum pendant deux ans.

La mesure vise à renforcer le taux d'encadrement au sein des PME afin de leur permettre de réaliser le programme de mise à niveau dans les meilleures conditions, notamment pour les investissements immatériels ; et de leur permettre de pérenniser les différentes formes de conseils et d'assistance offertes à l'entreprise dans le cadre de la mise à

niveau. Les recrutements pouvant bénéficier de cet avantage sont prévus dans les domaines du marketing, de la recherche & développement, de la production, qualité et méthodes. Par ailleurs, les cadres concernés par le recrutement doivent avoir exercé au moins deux ans dans la spécialité du recrutement.

- *Avance sur prime relative aux investissements matériels*

La mesure consiste à faire verser une avance sur la prime relative aux investissements matériels à des PME dont les programmes de mise à niveau ont été approuvés et où les investissements ne dépassent pas 500 MDT. Cette avance représente 50 % du montant de la prime avec un plafond de 40 MDT. Le déblocage de la prime est subordonné à la présentation d'une caution bancaire portant sur le montant à débloquent. Cette avance sera versée sur un compte au nom de l'entreprise ouvert chez la banque qui a délivré la caution.

- *Mise à niveau des consortiums de PME nouvellement constitués*

L'objectif est d'encourager la constitution de consortiums comme une option des PME en leur permettant de solliciter les avantages de la mise à niveau dès leur constitution. Les entreprises membres du consortium doivent adhérer au programme de mise à niveau et répondre à la condition d'au moins deux années d'activité.

2. La mise à niveau des services

La mise à niveau des services, limités initialement aux seuls services liés à l'industrie, a été étendue aux :

- entreprises en activité depuis au moins deux ans ;
 - personnes physiques présentant des qualifications spécifiques prouvées par :
 - soit un diplôme d'études supérieures ;
 - soit une reconnaissance d'une organisation professionnelle ;
 - soit une inscription sur des listes d'organismes et institutions internationales (PNUD, Banque mondiale, ONUDI...);
- et ayant pratiqué le métier pendant au moins cinq ans.

Les services concernés sont :

Les services informatiques

- Activités d'études et de *consulting* : études (opportunité, schéma directeur, diagnostic), audit, conseil ;
- activités liées à la production et mise en œuvre de logiciels : développement de logiciels et de solutions, édition de logiciels, mise en œuvre de solutions, maintenance de logiciels ;
- activités de soutien et d'accompagnement : assistance et mise à disposition des ressources, formation, travaux à façon et traitement de données, infogérance, hébergement de services, travaux à façon, traitement de données.

Les services d'études, de conseil, d'expertise et d'assistance

- Etudes économiques, financières, d'impact, en propriété industrielle, en sécurité des installations et à l'export ;
- conseils et assistance en organisation des entreprises, en communication et publicité, en recrutement, en propriété

industrielle, à l'export, conseil fiscal et assistance comptable ;

- *engineering*,
- audit et expertise comptable et financière, énergétiques, et technologiques ;
- assistance à la mise en place d'un système qualité ;
- certification qualité d'entreprises ;
- analyse, développement, essais et expérimentation de produits.

Les prestations de formation professionnelle ou d'ingénierie de formation

Autres services

- Maintenance d'équipements et d'installations ;
- contrôle technique ;
- montage d'usines industrielles ;
- rénovation et reconditionnement de pièces et matériels industriels ;
- buanderie industrielle ;
- société de commerce international ;
- centre de collecte pour l'industrie.

Procédure

Une étude de diagnostic et plan de mise à niveau devra être élaborée, soit par l'entreprise elle-même, soit par un bureau d'études. Toutefois, pour les investissements de mise à niveau ne dépassant pas 100 000 DT, une étude succincte détaillant les actions et leur opportunité serait suffisante.

Les primes

- Pour les études de diagnostic, les primes représentent 70 % du coût, avec un plafond de prime de 30 000 DT ;
- pour les investissements immatériels dans le cadre d'un plan de mise à niveau, elles s'élèvent à 70 % du coût des investissements ;
- pour les investissements matériels, les primes représentent 20 % du coût des investissements financés par fonds propres, et 10 % de la part des investissements financée par des crédits.

3. Les investissements technologiques à caractère prioritaire (ITP) pour les services liés à l'entreprise

Les investissements technologiques à caractère prioritaire (ITP) ont été lancés en 2000. Les ITP éligibles au FODEC se classent en deux catégories :

Les investissements matériels

- Matériel de conception : CAO/DAO ;
- matériel de recherche et de développement ;
- matériel de laboratoire et de contrôle (les appareils de mesure sont inclus, le petit matériel tel que les verreries de laboratoire et les produits consommables, ainsi que le matériel en cours de production, sont exclus).

Les investissements immatériels

- Assistance technique liée aux investissements matériels ;
- mise en place d'un système d'assurance qualité et certification : ISO, HACCP, etc. ;
- les logiciels relatifs ;

- à la conception assistée par ordinateur,
- au matériel de contrôle et de laboratoire,
- aux technologies de l'information (les logiciels bureautiques sont exclus).

Sont éligibles aux actions ITP, les entreprises industrielles et les entreprises de services connexes à l'industrie en activité depuis au moins deux ans et ne présentant pas de difficultés économiques.

Les primes sont de :

- pour les investissements matériels : 50 % du coût des investissements matériels à caractère prioritaire, avec un plafond de l'aide renouvelable tous les cinq ans et fixé à 100 000 dinars par entreprise ;
- pour les investissements immatériels : 70 % du coût des investissements immatériels à caractère prioritaire, avec un plafond de l'aide renouvelable tous les cinq ans et fixé à 70 000 dinars par entreprise.

Après la réalisation des investissements, l'entreprise doit solliciter le déblocage de la prime de l'ITP. Cette demande déclenche une enquête réalisée par un centre technique afin de confirmer la réalisation des actions prévues dans le cadre de l'ITP et débloquent les primes de l'entreprise. Le déblocage des primes relatives à l'ITP se fait en une seule tranche, pour chaque action totalement réalisée et sur présentation des justificatifs.

Source : BMN et AFD.

Bibliographie

ADJAMAGBO A., Ph. ANTOINE (2002), *Le Sénégal face au défi démographique*, in C. Diop (dir.), *La société sénégalaise entre le local et le global*, Karthala.

AGENCE NATIONALE POUR LA PROMOTION DE LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE (2004), *La mise à niveau, clef de votre réussite, Guide de la mise à niveau de votre entreprise*, Rabat.

AYADI M., G. BOULILA, M. LAHOUEL, Ph. MONTIGNY (2004), *Pro-poor growth in Tunisia*, World Bank, Washington D.C.

BANQUE MONDIALE (2004), République de Tunisie, *Revue des politiques de développement. Tirer parti de l'intégration commerciale pour stimuler la croissance et l'emploi*, rapport n° 29 847, Tunis.

BARAT Ch., S. MARNIESSE (2002), *Compétitivité du Sénégal, quelques éclairages*, Agence Française de Développement, Paris.

CONSORTIUM INTERNATIONAL DE DEVELOPPEMENT DE L'EDUCATION Canada (2001), *Analyse institutionnelle de l'ETFP au Sénégal*, CIDE.

DIAGNE A., G. DAFPE (dir. pub.) (2002), *Le Sénégal en quête d'une croissance durable*, CREA – Karthala.

DIRECTION DE LA POLITIQUE ECONOMIQUE GENERALE (2003), *Tableau de bord social*, Rabat.

DIRECTION DE LA PREVISION ET DE LA STATISTIQUE (2004), *Projections de population du Sénégal issues du recensement de 2002*, Dakar.

DIRECTION DE LA STATISTIQUE (2002), *Le Maroc en chiffres*, Département de la prévision économique, Rabat.

DIRECTION DE LA STATISTIQUE (2003), *Annuaire statistique du Maroc*, Département de la prévision économique, Rabat.

FMI (2000 à 2004), *Tunisie, conclusions des missions de consultation au titre de l'article IV*, Washington D.C.

FMI (2004), *Maroc, consultations au titre de l'article IV*, Washington D.C.

FOREIGN INVESTMENT ADVISOR SERVICE (2002), *Rapport sur le parcours de l'investisseur*, FIAS.

JAÏDI L., F. ZAÏM (1998), *L'industrie marocaine face au défi du libre-échange : enjeux, rôle des acteurs et contraintes de financement*, in A. SID AHMED (dir. pub.), *Economies du Maghreb, l'impératif de Barcelone*, CNRS Editions.

KANTE S. (2001), *Secteur informel en Afrique subsaharienne francophone : vers un travail décent*, document de travail, BIT, Genève.

LATREILLE Th., B. LEENHARDT, B. MASSUYEAU (2004), *Perspectives économiques et financières de la zone franc*, Projections Jumbo 2004-2005, Agence Française de Développement, Paris.

LIST F. (1841), *Système national d'économie politique*, réédition Gallimard, 1998, Paris.

MARNIESSE S., E. FILIPIAK (2003), *Compétitivité et mise à niveau des entreprises*, Notes et Documents n° 1, Agence Française de Développement, Paris.

MINISTERE DELEGUE CHARGE DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE (2002), *Document de politique sectorielle de l'enseignement technique et de la formation professionnelle*, Dakar.

MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES (2002), *Document de stratégie de réduction de la pauvreté*, Dakar.

MINISTERE DE L'INDUSTRIE (1996), *Le programme de mise à niveau*, Tunis.

OCDE (2000), « *Tendances récentes de la croissance dans les pays de l'OCDE* », in *Perspectives économiques de l'OCDE n° 67*, OCDE, Paris.

OCDE (2003), *Les sources de la croissance économique dans les pays de l'OCDE*, OCDE, Paris.

OCDE (2001), *Productivité et dynamique de l'entreprise : leçons à tirer des micro-données*, in *Perspectives économiques de l'OCDE n° 69*, OCDE, Paris.

ONUDI (2002), *Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle*, ONUDI, Vienne.

ONUDI (2003), *Rapport sur le développement industriel 2002-2003, la compétitivité par l'innovation et par l'apprentissage*, ONUDI, Vienne.

PORTER M. (1993), *L'avantage concurrentiel des nations*, Inter-Edition.

RADWAN S., J-L REIFFERS (dir. pub.) (2004), *Rapport du Femise 2004 sur le partenariat euro-méditerranéen, Analyses et Propositions du Forum Euro-Méditerranéen*, Institut de la Méditerranée.

RAGBI B., A. AZEROUAL (2003), *L'impact de la transition démographique sur la croissance et l'emploi au Maroc*, document de travail, Direction de la politique économique générale, ministère des Finances et de la Privatisation, Rabat.

REIFFERS J-L (dir.) (2004), *Profil pays Maroc*, Institut de la Méditerranée, pour le Femise.

SEKKAT K. (2003), *“The Sources of Growth in Morocco : An Empirical Analysis in a Regional Perspective”*, *Review of Middle East Economics and Finance*, vol. 2, issue 1, pp. 1-17.

TOURKMANI M. (2003), *Suivi des variables économiques, financières et sociales concernées par le démantèlement tarifaire avec l'Union européenne*, Direction de la politique économique générale, ministère des Finances et de la Privatisation, Rabat.

UNDP (2003, 2004), *Human Development Report 2004, Cultural Liberty in Today's Diverse World*, UNDP, New York.

VERMEREN P. (2001), *Le Maroc en transition*, éditions La Découverte, Paris.

WORLD BANK (2003), *Senegal: Policies and Strategies for Accelerated Growth and Poverty Reduction, A Country Economic Memorandum*, World bank, Washington D.C.

Les titres de la série *Notes et Documents* sont disponibles sur le site Internet de l'AFD

All volumes of the *Notes and Documents* series are available on line at:

www.afd.fr, Publications.

- n° 1 : *Compétitivité et mise à niveau des entreprises*
- n° 2 : *Multinationales et développement : le rôle des politiques nationales*
- n° 3 : *Lutte contre l'effet de serre, enjeux et débats*
- n° 4 : *Comment financer durablement les aires protégées à Madagascar ?*
- n° 5 : *Agriculture et commerce, quels enjeux pour l'aide au développement ?*
- n° 6 : *Efficacité et allocation de l'aide, revue des débats*
- n° 7 : *Qui mérite l'aide ? Égalité des chances versus sélectivité*
- n° 8 : *Le Cambodge, de l'ère des quotas textiles au libre-échange*
- n° 9 : *La Turquie, panorama et répartition régionale du secteur productif*
- n° 9 : *Turkey, overview of the productive sector and regional spread of SMEs*
- n° 10 : *Poverty, Inequality and Growth. Proceedings of the AFD-EUDN Conference 2003*
- n° 11 : *Foreign Direct Investment in Developing Countries : Leveraging the Role of Multinationals*
- n° 12 : *Libre-échange euro-méditerranéen : premier bilan au Maroc et en Tunisie*
- n° 13 : *Les Mécanismes de financement de la formation professionnelle, une comparaison Europe - Afrique*
- n° 14 : *Les Mécanismes de financement de la formation professionnelle : Algérie, Maroc, Tunisie, Sénégal*
- n° 15 : *Les Mécanismes de financement de la formation professionnelle : Allemagne, Espagne, France, Royaume-Uni*
- n° 16 : *Le Textile habillement tunisien et le défi de la libéralisation. Quel rôle pour l'investissement direct étranger ?*
- n° 17 : *Poulina, un management tunisien*
- n° 18 : *Les programmes de mise à niveau des entreprises : Tunisie, Maroc, Sénégal*

© MAGELLAN & CIE, 34 rue Ramey - 75018 Paris
Tél : 01 53 28 03 05 - E-mail : wiltmag@club-internet.fr
pour la conception et la mise en page

Deuxième édition

Imprimé en France - N°xxxxx
Dépôt légal - 2^e trimestre 2005