



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

# PROGRAMME DE MODERNISATION ET DE MISE À NIVEAU DE L'INDUSTRIE

AVEC VOUS ET VOTRE INDUSTRIE  
VERS UN NIVEAU SUPERIEUR

Développement  
industriel  
durable  
et inclusif



ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL



INDUSTRIAL UPGRADING  
& MODERNIZATION  
PROGRAMME

PROGRAMME DE  
MODERNISATION  
ET DE MISE A NIVEAU  
DE L'INDUSTRIE

AVEC VOUS ET VOTRE INDUSTRIE  
VERS UN NIVEAU SUPERIEUR



ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

## SOMMAIRE

### ■ INTRODUCTION

Objectif, solution intégrée  
et approche

### ■ FACILITER

un cadre politique et réglementaire  
et un environnement des affaires  
propices au développement  
industriel

#### L'HISTOIRE D'UNE REUSSITE

Le Cameroun

### ■ RENFORCER

les capacités des institutions  
d'appui aux entreprises et le  
secteur du conseil

#### L'HISTOIRE D'UNE REUSSITE

La Tunisie

### ■ DYNAMISER

la performance des entreprises  
manufacturières pour améliorer  
leurs capacités managériales,  
technologiques et novatrices

#### L'HISTOIRE D'UNE REUSSITE

La Syrie / La Tanzanie / Le Sénégal

### ■ RESULTATS

### ■ LE PMNI DANS LE MONDE

## INTRODUCTION

Dans les pays en voie de développement et les économies en transition, les petites et moyennes entreprises (PME) industrielles manquent souvent de capacités de gestion et disposent de connaissances insuffisantes de leur environnement ainsi que des cycles de fonctionnement et de production.

En outre, leur performance est souvent entravée par l'utilisation de technologies médiocres et un accès limité au financement nécessaire à l'expansion de leurs activités.

Les PME individuelles éprouvent également d'énormes difficultés pour faire face aux défis politiques et réglementaires qui ont une influence sur leur secteur d'activité ou sur l'environnement des affaires en général.

Cela crée pour conséquence des obstacles et barrières à la concurrence dans les marchés nationaux et internationaux pour les PME.

Relever ces défis de manière holistique permettra aux PME de développer des produits innovants, rentables, fiables et de qualité, dans des volumes suffisants.

## L'OBJECTIF

Améliorer la performance industrielle des PME manufacturières par le renforcement de leur compétitivité et de leur environnement



## LA CLE

### LA COMPETITIVITE ET L'INNOVATION

Le Programme de modernisation et de mise à niveau de l'industrie (PMNI) vise à contribuer à la croissance économique et à faciliter l'intégration régionale des pays en développement et des économies en transition en augmentant les capacités des industries locales en matière de création de valeur ajoutée, diversification économique, augmentation des exportations et création d'emplois. Pour l'ONUDI, la compétitivité et l'innovation sont la clé pour profiter de la libéralisation et stimuler le développement économique et la croissance.

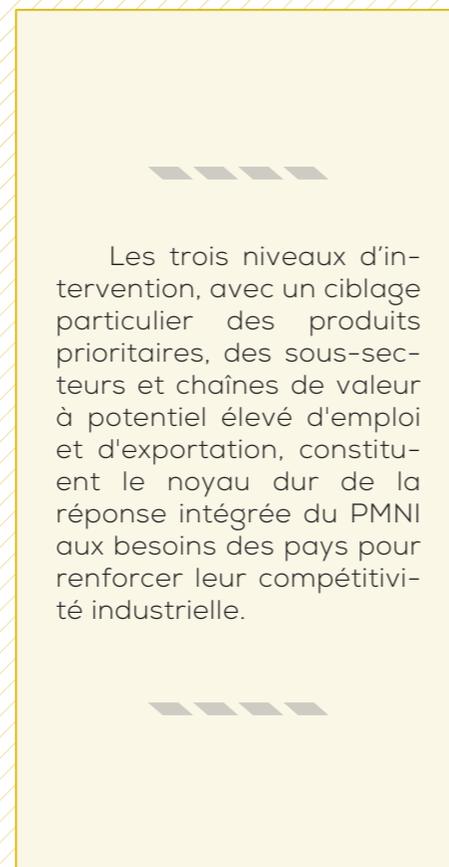
*PMNI:  
Une approche stratégique  
de développement de la  
compétitivité et de  
l'entreprise*

## UNE SOLUTION INTEGREE POUR LA COMPETITIVITE INDUSTRIELLE

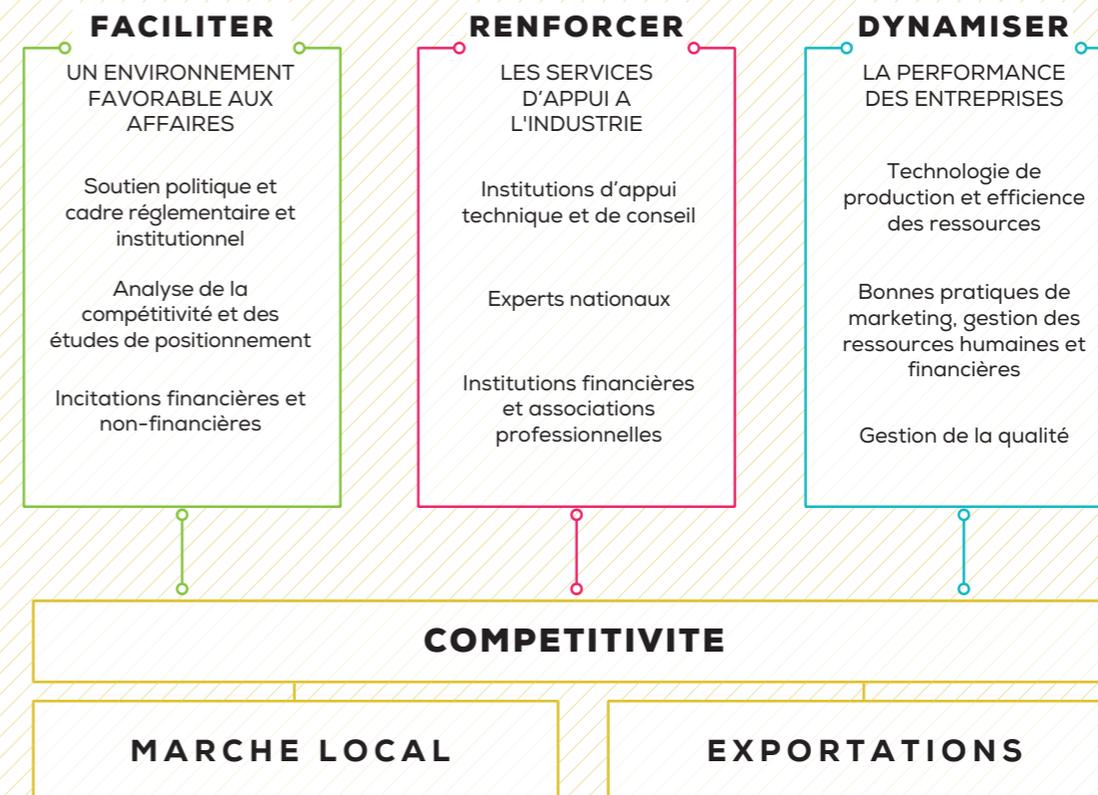
Un certain nombre de facteurs internes et externes joue un rôle essentiel dans le développement de la performance et la compétitivité des PME. Les facteurs liés à l'environnement des affaires, aux politiques industrielles et économiques et aux institutions d'appui sont aussi importants que les facteurs internes qui influencent la production et la croissance des PME. Il est ainsi difficile d'améliorer la compétitivité des PME et leur performance commerciale en ne considérant qu'un seul ou un ensemble de facteurs d'une manière fragmentée et non coordonnée.

Par conséquent, l'assistance technique intégrée offerte par le PMNI consiste à apporter des actions correctives à trois niveaux afin de maximiser la compétitivité industrielle.

Le PMNI, en tant que programme holistique, vise à promouvoir la compétitivité et la diversification des secteurs manufacturiers, tout en améliorant les cadres réglementaires et l'environnement des affaires et renforçant les capacités institutionnelles des structures d'appui technique et managérial.



## L'APPROCHE DU PMNI



# FACILITER

## UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE AUX AFFAIRES

Sans aborder les questions liées à l'environnement global des affaires, les interventions au niveau de l'entreprise, seules, ne produisent pas des résultats optimaux pour accroître la compétitivité industrielle.

Favoriser des industries et des PME compétitives exige qu'un «environnement propice» soit en place.

Le PMNI soutient la création de cadres économiques, financiers et réglementaires plus favorables aux PME pour se mettre à niveau, se développer et améliorer leur position concurrentielle sur les marchés locaux et étrangers.

### PMNI:

Créer un climat des affaires attractif pour les industries locales et étrangères

## Accès au financement

*Le PMNI assiste les parties prenantes pour trouver des scénarios de financement pour assurer une mise en œuvre continue des activités de mise à niveau à l'échelle sectorielle, nationale ou régionale.*

*Le Programme facilite la création de nouveaux produits et services financiers et apporte des conseils et un appui technique à la mise en place d'un fonds de mise à niveau dédié au financement des besoins de mise à niveau des PME.*

*Dans ce contexte, le rôle du secteur financier dans le PMNI et son implication dans le Comité de Pilotage du programme est primordial pour la viabilité du processus de mise à niveau industrielle.*

## DOMAINES D'INTERVENTION

| POLITIQUE   | CADRE REGLEMENTAIRE  | ANALYSE DE LA COMPETITIVITE  | MECANISMES DE GESTION ET DE SUIVI   | CAPACITES INSTITUTIONNELLES NATIONALES  |
|---|--|--|---|---|
| <p>Formuler des politiques de modernisation et de mise à niveau de l'industrie et les intégrer dans les plans et stratégies de développement national</p> | <p>Développer et appuyer l'amélioration des cadres réglementaires et financiers en place, relatifs au développement du secteur privé et industriel</p> | <p>Réaliser des études de positionnement concurrentiel (et opportunités de marché) pour les secteurs industriels prioritaires et chaînes de valeur sélectionnées et accompagner la mise en œuvre des actions identifiées</p> | <p>Appuyer l'élaboration de mécanismes de gestion, de coordination et de suivi du programme ainsi que la mise en place d'une plateforme pérenne pour le dialogue public-privé sur le développement industriel</p> | <p>Renforcer les capacités des ministères et autres institutions ayant un rôle dans la mise en œuvre du PMNI pour assurer la pérennisation du programme</p> |

# CAMEROUN PROGRAMME PILOTE

POUR LA MODERNISATION INDUSTRIELLE

Le Programme a appuyé les parties prenantes nationales à adopter de nouveaux règlements et des politiques propices au développement industriel et a mis en place/renforcé les institutions nécessaires pour la gestion et le suivi du Programme.

Le Programme a ciblé à titre pilote trois secteurs industriels : le textile, l'agro-industrie et le bois

## Le Cameroun a mis en œuvre les réformes nécessaires pour stimuler la modernisation industrielle

Le programme pilote pour la mise à niveau industrielle, la normalisation et la qualité, financé par l'Union Européenne et mis en œuvre par l'ONUDI, a fourni au Cameroun une opportunité importante pour revoir ses réglementations industrielles et son cadre institutionnel.

En adoptant une approche participative associant les principaux acteurs du secteur public, privé et financier, le Programme a appuyé, avec succès, le Cameroun à renforcer son cadre institutionnel, à formuler de nouvelles réglementations relatives au développement des PME et la promotion de la qualité et à adopter des textes et des procédures pour créer de nouvelles institutions et agences.

## CAMEROUN HISTOIRE D'UNE REUSSITE

*Grâce à la réussite du Programme à assurer une appropriation nationale de haut niveau et à créer un environnement favorable aux PME, l'Union Européenne a alloué un montant supplémentaire de 10 millions d'Euros pour élargir les activités du programme.*

| POLITIQUE  | CADRE REGLEMENTAIRE  | ETUDES DE POSITIONNEMENT  | ORGANES DE GESTION ET DE SUIVI   | CAPACITES INSTITUTIONNELLES NATIONALES  |
|--|--|---|--|---|
| Un programme de mise à niveau national a été formulé et présenté aux parties prenantes nationales. En outre, le dialogue public-privé a été facilité permettant la validation du programme et la conception d'une feuille de route pour sa mise en œuvre. De plus, le projet a appuyé la formulation du plan national de la qualité pour renforcer l'infrastructure qualité. | Plusieurs lois et réglementations ont été recommandées aux autorités nationales conduisant à la mise en place du Bureau National de Mise à Niveau et le Comité de Pilotage du Programme. En outre, une étude de faisabilité a été réalisée pour mettre en place un mécanisme d'incitation pour les PME participant au programme. | Deux études de positionnement ont été réalisées respectivement pour le secteur agro-alimentaire et les services d'appui au Cameroun. Les études ont abouti à la formulation d'un plan d'action pour le développement de ces secteurs. | D'importantes activités d'assistance et d'accompagnement techniques ont été réalisées pour assurer la mise en place du Bureau de Mise à Niveau, le Comité de Pilotage, la Bourse de Partenariat et de Sous-Traitance (BSTP) et l'Agence de Normalisation du Cameroun (ANOR). | Les capacités des ministères et des institutions nationales ayant un rôle dans la gestion et la mise en œuvre du Programme ont été renforcées : Ministère chargé de l'Economie (MINEPAT), de l'Industrie (MINIMIDT) et des PME (MINPMEESA). |

# RENFORCER

## DES SERVICES D'APPUI A L'INDUSTRIE AXES SUR LA DEMANDE

Le PMNI renforce les capacités des institutions d'appui aux entreprises et du secteur du conseil en améliorant les outils existants et en fournissant de nouveaux pour identifier et répondre aux besoins de développement des PME.

Le Programme fournit une assistance technique qui permet aux institutions d'appui aux entreprises d'améliorer la qualité de leurs services existants et d'en créer de nouveaux en réponse à la demande des PME.

Le secteur du conseil est formé et impliqué dans le processus de mise à niveau ce qui lui permet d'acquérir une expérience pratique tout en fournissant une assistance aux PME bénéficiaires du programme de mise à niveau.

*L'efficacité de l'intervention du PMNI à ce niveau est considérée comme très importante en raison des effets d'entraînement dont bénéficiera un plus large éventail de PME de tous les secteurs.*

## Un partenariat transversal et transparent

*La mise en œuvre d'un programme de mise à niveau se réalise toujours grâce à un partenariat entre les secteurs privé et public. Le Comité de Pilotage du PMNI, qui est l'organe supérieur de décision, comprend dans sa composition des membres des ministères concernés (industrie, finance, etc.), des structures d'appui, des associations du secteur privé, des associations de conseil, et du secteur bancaire. L'objectif est d'assurer l'appropriation et la responsabilisation nationales par rapport au programme de mise à niveau et de garantir un échange transparent et un environnement de coopération entre les différentes parties prenantes.*

*Ce partenariat vise à établir une vision unifiée pour la modernisation industrielle entre les secteurs public et privé à travers la mise en place d'une plateforme de discussion et d'échange d'informations.*

## PRIORITES



### DEVELOPPER LES COMPETENCES

Renforcer les compétences et les capacités nationales des institutions et des individus spécialisés dans le conseil à travers la formation, l'accompagnement et la participation directe dans la mise en œuvre des activités de mise à niveau



### AMELIORER LA QUALITE

Recenser et évaluer la qualité des services d'appui à l'industrie par rapport aux besoins des PME en vue de son renforcement pour répondre aux exigences des marchés locaux et d'exportation



### ELARGIR LES SERVICES

Élargir la gamme de services demandés par les PME pour répondre de manière continue à l'évolution constante des besoins de l'industrie et assurer une meilleure réactivité aux nouvelles tendances du marché



### FAVORISER LES LIENS ET LES PARTENARIATS

Renforcer les liens entre les entreprises, les institutions de recherche et les universités pour mieux répondre aux besoins de l'industrie en termes de R&D, d'innovation de produits et de processus ainsi que de transfert de technologie



### FOURNIR DES OUTILS ET DES METHODOLOGIES

Développer un nombre d'outils et de méthodologies adaptés pour les partenaires nationaux, afin de leur permettre de gérer, piloter et suivre la mise en œuvre du PMNI ; assurant ainsi la pérennité et l'appropriation nationale

# TUNISIE

## PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DE L'INDUSTRIE

Le programme a augmenté la productivité et la diversification économique, a réduit les coûts de production et a amélioré la qualité dans le secteur manufacturier du pays

### Le rôle clé des institutions d'appui tunisiennes dans le PMN

Le Programme national de mise à niveau en Tunisie (PMN) a contribué aux efforts du pays à accroître la productivité et la diversification économique, à réduire les coûts de production et à améliorer la qualité dans le secteur manufacturier du pays et ce, en améliorant sa compétitivité et en augmentant la part des produits tunisiens sur le marché mondial.

L'un des résultats importants du Programme de mise à niveau a été sa contribution à l'émergence d'un secteur manufacturier compétitif et diversifié, historiquement dominé par l'industrie textile. Aujourd'hui, la production et l'exportation de produits hautement sophistiqués dans l'alimentaire, la chimie, les équipements mécaniques et électromécaniques, les composants et pièces automobiles et aéronautiques ainsi que le textile technique font partie des secteurs les plus porteurs et à forte croissance en Tunisie.

La plupart de ces changements structurels ont été mis en œuvre par les autorités tunisiennes à travers la mise en place d'un système efficace et réactif au marché, de structures d'appui, d'assistance au secteur industriel, et en particulier, aux entreprises cherchant à devenir plus compétitives au niveau international. Actuellement, l'infrastructure tunisienne d'appui à l'industrie comporte, entre autres, 8 centres techniques sectoriels, des organismes d'infrastructure qualité, le Centre de promotion des exportations, l'Agence nationale pour la maîtrise de l'énergie, le Centre de technologie

de l'environnement, l'Agence de promotion des investissements et de l'Innovation, un secteur privé de conseil dynamique et un système de formation professionnelle polyvalent. Un certain nombre de ces institutions ont bénéficié de l'appui de l'ONUDI pour renforcer leurs capacités et améliorer la qualité de leurs services aux entreprises.

Ce large éventail d'institutions d'appui a joué un rôle de premier plan dans la promotion du Programme national de mise à niveau et l'accompagnement des entreprises pour améliorer leur compétitivité grâce à une gamme diversifiée de services, dont la production, le marketing, le contrôle qualité, l'organisation, la gestion et la formation.

## TUNISIE L'HISTOIRE D'UNE REUSSITE

*Grace à l'assistance apportée par le Centre Technique de la Chimie, l'entreprise CAP-Valentin a mis en œuvre, avec succès, son programme de mise à niveau et a augmenté son chiffre d'affaires de 32% et ses exportations de 136% entre 2001 et 2009.*

*M. Tarek CHERIF, DG, CAP-Valentin*

# DYNAMISER

## LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Le PMNI contribue au renforcement des capacités de l'offre au niveau de l'entreprise grâce à une assistance technique visant à améliorer la qualité et la quantité de la production industrielle, et à faciliter l'accès au marché au niveau national, régional et international.

Le PMNI effectue un diagnostic approfondi des fonctions et des performances d'entreprise, identifiant ainsi les goulots d'étranglement et les domaines d'intervention, sur la base duquel un plan de mise à niveau avec des actions prioritaires est développé.

Par la suite, la mise en œuvre du plan de mise à niveau est réalisée par des équipes d'experts internationaux hautement qualifiés, en étroite coopération avec des experts nationaux formés par le PMNI.

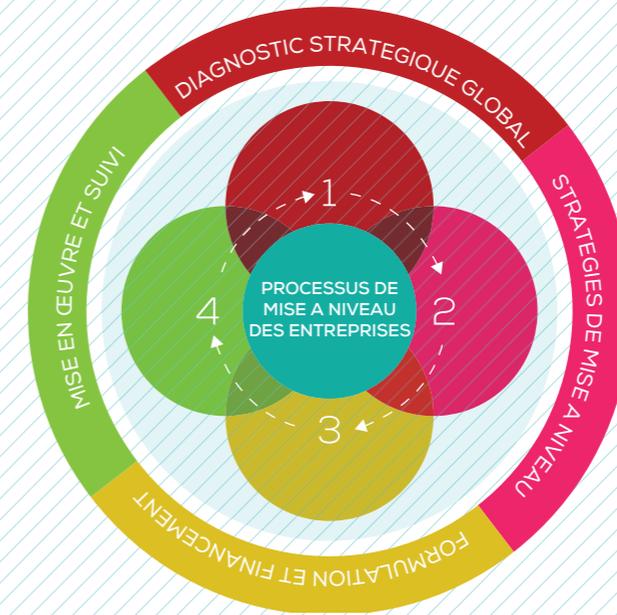
### PMNI :

Permettre aux entreprises manufacturières d'améliorer leurs capacités managériales, technologiques et d'innovation sur une base pilote pour des fins de démonstrations

### Approche fondée sur la chaîne de valeur

Les programmes de mise à niveau ciblent les chaînes de valeur essentielles dans les secteurs prioritaires. Les faiblesses touchant la chaîne de valeur et ses acteurs sont identifiées en premier lieu au niveau macro et vérifiées ultérieurement grâce à un diagnostic stratégique de l'entreprise.

Une approche de mise à niveau par la chaîne de valeur vise à identifier et à traiter les principales faiblesses de la chaîne d'approvisionnement. Au lieu de se concentrer sur un seul groupe d'entreprises ou une seule localisation, le PMNI utilise une approche par la chaîne de valeur, qui est plus efficace et a un impact plus élevé.



#### DIAGNOSTIC STRATEGIQUE GLOBAL

Le diagnostic global d'une entreprise se compose de cinq étapes:

- Analyse des sources externes de compétitivité
- Analyse des marchés et du positionnement stratégique des produits
- Diagnostic des compétences managériales et des aspects sociaux
- Diagnostic des capacités techniques et de la qualité, y compris l'efficacité énergétique et les questions environnementales
- Diagnostic financier.

#### STRATEGIES DE MISE A NIVEAU

À la fin de la phase de diagnostic, le plan de mise à niveau est approuvé par la direction de l'entreprise pour définir des actions correctives prioritaires. Les stratégies sont choisies en fonction des avantages comparatifs, de la vision de développement et l'objectif de l'entreprise bénéficiaire.

#### FORMULATION ET FINANCEMENT

Les plans de mise à niveau décrivent l'intervention requise en termes d'adoption de nouvelles technologies, de renouvellement d'équipements de production, d'introduction de systèmes informatiques, de renforcement des capacités de gestion et d'amélioration de la qualité. Les plans de mise à niveau sont formulés dans un format bancable (business plan / étude de faisabilité) qui permet aux entreprises de se rapprocher des institutions de financement de manière optimale.

#### MISE EN ŒUVRE ET SUIVI

La mise en œuvre des plans de mise à niveau est réalisée par des équipes d'experts nationaux et internationaux hautement qualifiés qui fournissent une assistance technique sur site. Ces interventions sont menées dans différents intervalles de temps pour permettre un processus d'apprentissage et pour garantir que l'assistance technique est assimilée par les entreprises, et que les résultats souhaités sont atteints.

# SYRIE L'HISTOIRE D'UNE REUSSITE

Le programme a développé la compétitivité de la chaîne de valeur du textile en permettant à chaque entreprise de bénéficier de nouvelles opportunités commerciales

## Le Programme de modernisation industrielle et de mise à niveau de la Syrie: le cas de l'entreprise Ghazal

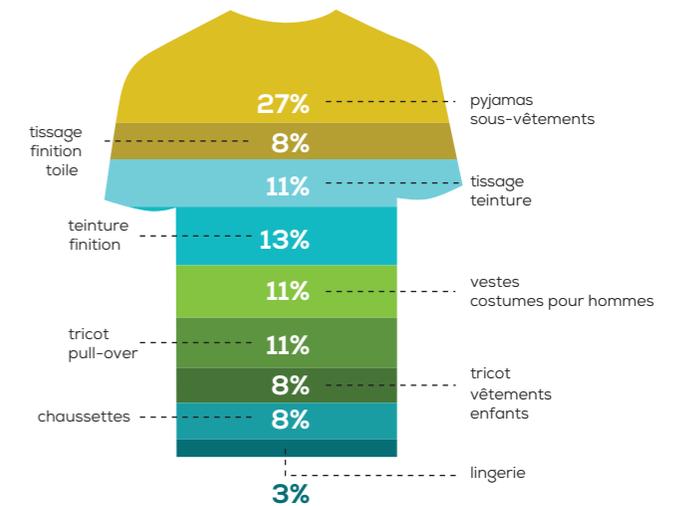
La phase I du Programme de Modernisation et de mise à niveau de l'Industrie (l'IMUP-Syrie) a débouché sur des améliorations immédiates pour des entreprises telles que Ghazal, une entreprise de taille moyenne opérant dans le secteur du textile et de l'habillement. L'IMUP a fourni une assistance technique en mettant l'accent sur le développement de produit, et ce, pour l'adapter aux exigences des marchés d'exportation ciblés.

Ghazal est passée d'une entreprise en manque de connaissances et d'expérience en matière d'exportation à une entreprise qui a commencé à exporter vers de nouveaux marchés.

Comme dans le cas couronné de succès de Ghazal, 35 autres entreprises - prises en charge sur une base pilote - ont bénéficié de l'assistance fournie par l'IMUP-Syrie dans les domaines de la planification de la production, la comptabilité analytique et la gestion des ressources humaines. Cette intervention a été mise en œuvre par des experts internationaux en coopération avec des experts nationaux formés par le Programme pour permettre aux entreprises bénéficiaires de concevoir les lignes de production différemment, réduire les coûts et améliorer la qualité, leur permettant ainsi d'attirer de nouveaux clients locaux et internationaux.

## SYRIE L'HISTOIRE D'UNE REUSSITE

### PME DE TEXTILE PAR ACTIVITÉ



Les entreprises bénéficiaires sont habilitées pour concevoir de nouvelles lignes de production et attirer des clients internationaux

# TANZANIE PROGRAMME PILOTE

DE MISE A NIVEAU ET  
DE MODERNISATION DE L'INDUSTRIE

Le programme assure la promotion d'industries compétitives en améliorant la qualité et la quantité de la production industrielle, et en facilitant l'accès au marché aux niveaux national, régional et international

## L'IUMP en Tanzanie

Lancé en 2012, le Programme de mise à niveau et de modernisation de l'industrie en Tanzanie (l'IUMP Tanzanie) est le résultat des efforts conjoints du Ministère de l'industrie et du commerce de Tanzanie et de l'ONUDI pour renforcer la capacité de l'offre de certains secteurs industriels et améliorer la compétitivité des produits manufacturiers locaux sur les marchés nationaux et internationaux.

## Actions réalisées

En juin 2013, le Programme avait effectué des diagnostics au profit de 14 entreprises opérant dans les secteurs des produits laitiers et d'huile comestible et formé 50 experts nationaux sur la méthodologie de mise à niveau industrielle. En outre, 5 entreprises laitières ont ainsi été accompagnées pour la mise en œuvre de plans de mise à niveau qui ont été élaborés par des experts nationaux formés par le projet. Ces activités devraient, entre autres, améliorer la productivité, réduire les coûts de production, et, par conséquent, accroître la compétitivité du lait, du fromage, du yaourt et d'autres produits dérivés du lait et faciliter l'expansion de leur marché.

| INDICATEURS CLES*                | SITUATION DE REFERENCE (2012)  | CIBLE (2015)                | MOYENS SPECIFIQUES  |
|----------------------------------|--|-----------------------------|---|
| CHIFFRE D'AFFAIRES (en '000 USD) | 35,805\$   | 72,393\$ (+102%)            | AMELIORATION de la capacité de production, de maintenance et de commercialisation<br>AUGMENTATION de la productivité<br>CONFORMITÉ aux normes |
| MARGE OPERATIONNELLE             | -7,54%   | 15%                         | OPTIMISATION de la structure des coûts  |
| EMPLOI                           | 460  | +5%                         | AUGMENTATION du ratio du personnel qualifié par rapport à l'ensemble du personnel   |
| UTILISATION DES CAPACITÉS        | 28%  | 60-70% (+115%)              | RENFORCEMENT des capacités de maintenance, de mobilisation du fonds de roulement, des actions marketing                                       |
| DECHETS & PERTES                 | 2% d'impuretés dans les graines<br>2% d'huile dans le gâteau à base de farine<br>5% de lait cru  | 50-90% réduction des pertes | REDUCTION des pertes de graines, d'huile dans la farine (tourteaux) et de lait au cours du processus  |
| <b>+ EN PLUS</b>                 | La mise en œuvre de l'IUMP de Tanzanie devrait améliorer la conformité des produits aux normes internationales de qualité et d'hygiène, et améliorer la gestion de l'environnement au niveau de l'entreprise |                             |   |

\*INDICATEURS CLES: Les indicateurs sont fondés sur des observations de 5 entreprises laitières pilotes et 9 entreprises opérant dans le secteur de l'huile comestible.

# SENEGAL

## PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

Le programme a amélioré la compétitivité des secteurs dans les domaines de l'agro-alimentaire, la ferronnerie, la transformation du bois et les meubles, l'impression et la blanchisserie

### Le Programme de mise à niveau des entreprises au Sénégal

Lancé en 2003, le le Programme de mise à niveau des entreprises au Sénégal (PMNE) au Sénégal visait à améliorer la compétitivité des producteurs locaux du secteur privé, d'assurer la durabilité de leur positionnement sur le marché, et de promouvoir une nouvelle culture d'entreprise au sein des compagnies locales. Le projet est le fruit de la coopération entre le gouvernement, le secteur privé, l'ONUDI et l'Agence Française de Développement (AFD).

## SENEGAL L'HISTOIRE D'UNE REUSSITE

La phase I du PMNE a réalisé des activités de mise à niveau au profit des entreprises, tout en développant une expertise technique nationale et les infrastructures nécessaires en vue d'assurer une appropriation nationale du processus de mise à niveau.

#### RESULTATS AXES SUR L'EFFICACITÉ DU PROCESSUS

■ AVANT ■ APRES  
■ CIBLE ■ POURCENTAGE

#### REDUCTION DES COÛTS DE FACTEURS

Coût pour produire 1 tonne de barres d'acier [USD]  
 **26.5%** \$68 \$50

#### MEILLEURE UTILISATION DES MATIERES PREMIERES

Unité de volaille (aliment pour 1 kg de viande produit) [KILOGRAMMES]  
 **20.8%** 2.4 kg 1.9 kg

#### REDUCTION DES DECHETS

Blanchisserie / Impression [POURCENTAGE]  
 **50 %** 10% 5%

#### Lait cru utilisé pour produire 1 kg de fromage [LITRES]

 **21.4%** 14 L 11 L

#### Meuble (production à partir de 1 m³ de bois) [LOT]

 **100%** 1 Lot 2 Lots

#### Production de jus et d'eau [POURCENTAGE]

 **66.7%** 6% 2%

#### Cycle complet de production dans une unité de volaille [JOURS]

 **16%** 50 D 42 D

#### Mise en bouteille de jus et d'eau (plastique utilisé par 1.5 l pet) [GRAMMES]

 **11.8%** 34 g 30 g

**SENEGAL**  
 Programme national de mise à niveau  
 PHASE I  
 LANCÉE EN 2003

La Phase II du Programme national de mise à niveau, appuyé par l'ONUDI/l'AFD et l'UE, se concentre sur la mise à niveau environnementale et énergétique et la pérennisation des activités du Programme.

# RESULTATS

## FACILITER

UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE AUX AFFAIRES

Programme de mise à niveau industrielle intégré dans les stratégies et les plans nationaux de développement

Processus de mise à niveau pérennisé et élargi à travers la création de :

(a) mécanismes autonomes de gestion et de pilotage et

(b) schéma d'incitations financières et non-financières

Processus politiques et de prise de décision appuyés par des outils d'analyse de la compétitivité stratégique et sectorielle

## RENFORCER

LES SERVICES D'APPUI A L'INDUSTRIE

Gamme et qualité de services fournis par les institutions d'appui à l'industrie améliorées

Expertise technique nationale renforcée en matière de mise à niveau et vivier de consultants nationaux qualifiés enrichi

Liens renforcés entre les entreprises, les institutions et les universités pour mieux répondre aux besoins de l'industrie

## DYNAMISER

LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Part du marché accrue et meilleure intégration des chaînes de valeur prioritaires

Capacités d'exportation améliorées et conformité aux exigences et normes internationales

Qualité des produits renforcée et réduction des coûts de facteurs

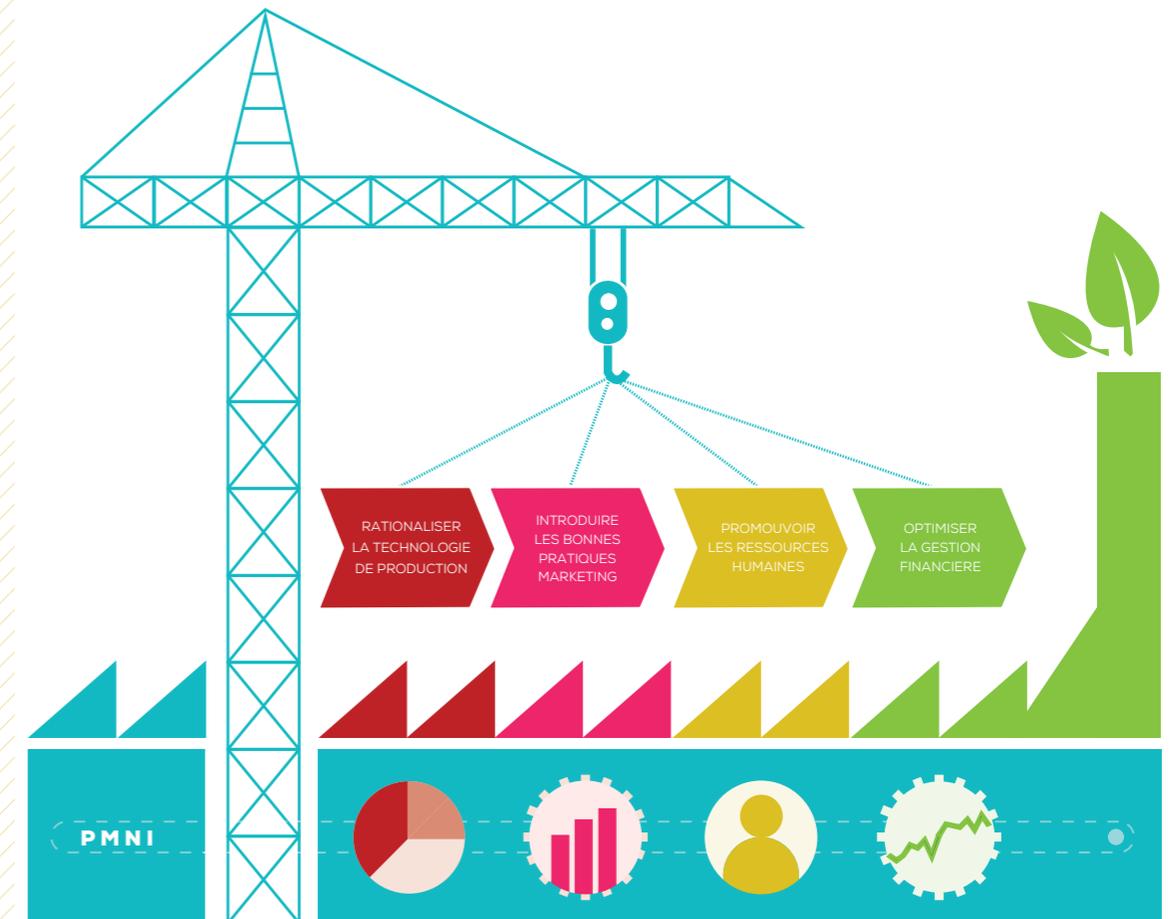
Productivité améliorée et valeur ajoutée manufacturière accrue

Accès aux financements facilité

# PROGRAMME DE MODERNISATION ET DE MISE A NIVEAU DE L'INDUSTRIE

AUGMENTEZ L'EFFICACITE • INNOVEZ • REALISEZ VOTRE POTENTIEL

## METTEZ A NIVEAU VOTRE ENTREPRISE!



## PMNI DANS LE MONDE

L'ONUDI a mis en œuvre avec succès un nombre de projets de modernisation et de mise à niveau à l'échelle nationale et régionale, dans un certain nombre de pays de l'Afrique du Nord, du Moyen-Orient, et dans les sous-régions de l'Afrique Centrale, de l'Est et de l'Ouest. Actuellement, le PMNI est en train d'étendre sa couverture régionale vers l'Asie, l'Europe de l'Est, le Caucase et les pays d'Asie Centrale.

Les programmes de modernisation et de mise à niveau de l'industrie de l'ONUDI ont eu des effets immédiats sur l'accélération de la croissance des secteurs industriels, contribuant ainsi à la croissance économique globale et à la création d'emplois. La mise à niveau de l'industrie est souvent au cœur des plans d'action nationaux et régionaux que les États membres de l'ONUDI adoptent pour la croissance économique et l'industrialisation.

*Les programmes de modernisation et de mise à niveau de l'industrie de l'ONUDI ont eu des effets immédiats sur l'accélération de la croissance des secteurs industriels, contribuant ainsi à la croissance économique globale et la création d'emplois*

### Les PMNI achevés et en cours

Algérie, Bénin, Burkina Faso, Cameroun, République du Congo, Côte d'Ivoire, Guinée Bissau, Jordanie, Mali, Maroc, Namibie, Niger, Palestine, Sénégal, Syrie, République Unie de Tanzanie, Togo et Tunisie.

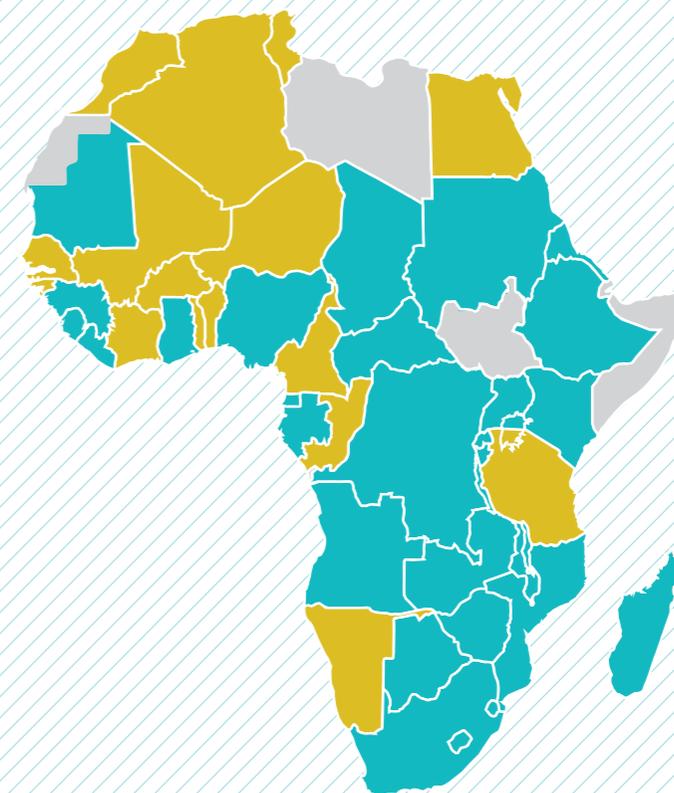
### Les PMNI programmés

Afrique du Sud, Angola, Arménie, Azerbaïdjan, Botswana, Burundi, Cap-Vert, République Centrafricaine, Comores, République du Congo, République Démocratique du Congo, Djibouti, Guinée Equatoriale, Érythrée, Éthiopie, Gabon, Gambie, Ghana, Guinée, Kazakhstan, Kenya, Liban, Lesotho, Libéria, Libye, Madagascar, Malawi, Île Maurice, Mauritanie, Mozambique, Nigeria, Ouganda, Rwanda, Seychelles, Sierra Leone, Soudan, Swaziland, Tchad, Zambie et Zimbabwe.

## LE PMNI EN AFRIQUE

### PROGRAMMES DE MODERNISATION ET DE MISE A NIVEAU NATIONAUX ET REGIONAUX

■ TERMINÉS ET EN COURS ■ PROGRAMMÉS





Pour plus d'informations contacter :  
Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

Centre International de Vienne  
B.P. 300, 1400 Vienne, Autriche  
Téléphone: (+43-1) 26026-3570  
Fax: (+43-1) 26026-6842  
E-mail: [IUMP@unido.org](mailto:IUMP@unido.org)  
<http://www.unido.org/iump>

© ONUDI 2013. Tous droits réservés.

Ce document a été réalisé sans une révision officielle des Nations Unies. Les appellations employées et la présentation du matériel dans ce document ne constituent pas l'expression d'une opinion quelconque de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) concernant le statut juridique des pays, les territoires, les villes ou zones, ou leurs autorités, ni concernant le tracé de leurs frontières ou limites, ou leur système économique ou le degré de développement. Les appellations "développé", "industrialisé" ou "en développement" sont employées pour des buts de statistiques et n'expriment pas nécessairement un jugement concernant le niveau atteint par un pays ou une région particulière dans le processus de développement. La mention des noms de sociétés ou de produits commerciaux ne constitue pas une approbation par l'ONUDI. Sauf mention contraire, toutes les références à des sommes d'argent sont exprimées en dollars U.S.

Photo de couverture : © ymgerman/istockphoto.com  
Photos à l'intérieur : © www.shutterstock.com



**PROGRAMME DE  
MODERNISATION  
ET DE MISE A NIVEAU  
DE L'INDUSTRIE**

AVEC VOUS ET VOTRE INDUSTRIE  
VERS UN NIVEAU SUPERIEUR



ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL