



**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)

23330

**GUIDE MÉTHODOLOGIQUE:**

*Restructuration,  
mise à niveau et  
compétitivité industrielle*

diagnostic stratégique  
programme de mise à niveau  
capacités institutionnelles  
capacités productives  
amélioration continue  
compétitivité  
exportation  
emploi



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

économie environnement emploi

**GUIDE MÉTHODOLOGIQUE:**

*Restructuration,  
mise à niveau et  
compétitivité industrielle*



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL  
Vienne, 2002

Ce document a été rédigé par  
**M. Mohamed Lamine Dhaoui\***,  
administrateur hors classe  
du développement industriel à l'ONUDI,  
Service de la promotion,  
de l'industrie et de la technologie,  
Division de la promotion des  
investissements et du renforcement des  
capacités institutionnelles

*La reproduction en tout ou partie du texte de la présente publication est autorisée. L'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel souhaiterait qu'en pareil cas il soit fait mention de la source et que lui soit communiqué un exemplaire de l'ouvrage où sera reproduit l'extrait cité.*

*Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du secrétariat de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.*

*La mention d'une firme ou d'une marque commerciale dans le présent document ne signifie pas qu'elles ont l'aval de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel.*

*Ce document n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.*

---

\*M. L. Dhaoui est docteur en science de gestion (Université Paris-IX Dauphine), ancien enseignant universitaire et fonctionnaire à l'ONUDI depuis 1990. Il est auditeur certifié ISO 9000 et ISO 14000.

# PRÉFACE

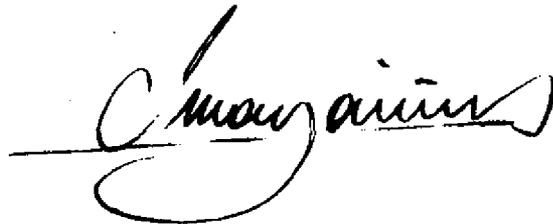
Tout au long de ces dernières années, l'environnement économique international a été marqué par des mutations profondes, rapides et complexes qui ont touché les méthodes d'organisation et de gestion, les systèmes de production, les circuits de distribution et les pratiques du commerce aux niveaux national et international.

La libéralisation et l'ouverture de l'économie se sont principalement matérialisées pour la majorité des pays en développement et des pays à économie en transition par l'adhésion à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et par la signature d'un certain nombre d'arrangements préférentiels et/ou d'accords de zones de libre-échange<sup>1</sup>. Ce nouveau contexte, qui vise une intégration croissante de l'économie mondiale, offre aux industries des pays en développement et des pays à économie en transition une grande opportunité d'ancrage dans l'espace économique des pays développés qui représente le plus grand marché du monde et met par contre ces pays face à l'impératif de la restructuration et de la mise à niveau de leurs industries.

Pour répondre aux nombreuses requêtes provenant des pays en développement et des pays à économie en transition, l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) a mis en œuvre au cours des dernières années une approche globale compréhensive et multidisciplinaire de restructuration et de mise à niveau industrielle. Cette approche, intégrée, rentre aussi dans le cadre de la nouvelle initiative développée par l'ONUDI et qui porte sur la facilitation du commerce (*"Trade Facilitation"*). L'objectif visé par le programme développé consiste à soutenir la dynamique d'amélioration continue de la productivité, de la compétitivité et d'intégration de l'industrie et la croissance de l'emploi et de l'exportation. Cette approche intègre l'entreprise et son environnement immédiat. L'approche développée, testée et éprouvée au cours des dernières années prend en considération l'expérience acquise par l'ONUDI lors de l'exécution de plusieurs projets et les quelques expériences réussies (Portugal, République de Corée, Tunisie, etc.).

Le présent guide a été préparé après la publication, en 1997, d'un premier papier sur le concept de mise à niveau et d'un manuel sur la restructuration de l'entreprise et aussi après la formulation et l'exécution par l'ONUDI de plusieurs projets et programmes de restructuration et de mise à niveau. La première partie de ce guide présente la méthodologie de l'ONUDI dans le domaine du diagnostic stratégique, la restructuration et la mise à niveau industrielle de l'entreprise et de son environnement. La seconde partie présente quelques expériences réussies et des programmes formulés et mis en œuvre par l'ONUDI en concertation étroite avec les autorités dans plusieurs pays.

Cette publication qui constitue un outil méthodologique s'adresse aux premiers responsables de l'industrie dans les pays en développement et les pays à économie en transition et aussi aux consultants pour des interventions spécialisées dans les domaines de la restructuration et de la mise à niveau industrielle.



Carlos Magariños  
Directeur général de l'ONUDI

<sup>1</sup>Nous pouvons citer à titre indicatif les zones de libre-échange suivantes: Nafta (Amérique du Nord), Mercosur (Amérique du Sud), Union européenne (Europe occidentale et centrale), Asean (Asie du Sud-Est), Pays arabes (Afrique du Nord et pays du Golfe), SADC (Afrique australe), UEMOA (Afrique de l'Ouest).

## TABLE DES MATIÈRES

	<i>Pages</i>
Introduction .....	vii
 <b>Première partie</b> <b>Approches et méthodologies de restructuration et de mise à niveau</b>	
I. Mondialisation: défi de la gouvernance industrielle dans les pays en développement .....	3
A. Libéralisation et mondialisation .....	3
B. Défi de la mondialisation .....	4
C. Nouveau paradigme de la compétitivité industrielle .....	5
II. Programme d'assistance de l'ONUDI en matière de restructuration et de mise à niveau ..	6
A. Contexte et justification .....	6
B. Concept de la mise à niveau .....	7
C. Objectifs du programme global .....	7
D. Principales composantes du programme global de restructuration et de mise à niveau .....	8
E. Expérience de l'ONUDI en matière de restructuration et de mise à niveau .....	8
III. Diagnostic stratégique global et mise à niveau .....	11
A. Notions de base sur le diagnostic .....	11
B. Démarche d'élaboration du diagnostic stratégique global .....	11
C. Analyse des sources externes de compétitivité .....	13
D. Diagnostic des produits-marchés et du positionnement stratégique .....	15
E. Diagnostic financier .....	17
F. Diagnostic des compétences techniques .....	22
G. Diagnostic des compétences managériales et de la qualité .....	23
H. Check-list pour le diagnostic stratégique global et l'élaboration du plan de mise à niveau d'une entreprise agroalimentaire .....	26
IV. Stratégies de mise à niveau de l'entreprise industrielle .....	29
A. Mondialisation et stratégies possibles de mise à niveau .....	29
B. Réflexion stratégique et mise à niveau .....	31
C. Formulation de la stratégie .....	31
D. Entreprise industrielle et stratégies possibles de mise à niveau .....	32
V. Formulation du plan de mise à niveau de l'entreprise .....	37
A. Formulation du plan de mise à niveau .....	37
B. Conditions de forme du plan de mise à niveau .....	38
C. Contenu du plan de mise à niveau .....	38
VI. Exécution et suivi du plan de mise à niveau .....	43
A. Conditions préalables .....	43
B. Exécution du plan de mise à niveau .....	44
C. Suivi du plan de mise à niveau .....	45

**Deuxième partie**  
**Expériences internationales dans les domaines de la restructuration**  
**et de la mise à niveau**

I.	Programmes de modernisation et de mise à niveau de l'industrie au Portugal .....	51
A.	PEDIP I (1988-1993): programme de modernisation et de mise à niveau .....	52
B.	Structure de mise en œuvre: le Bureau de gestion du PEDIP .....	52
C.	Description des programmes opérationnels .....	53
D.	PEDIP II (1994-1999): programme de modernisation et de mise à niveau .....	55
E.	Résultats des programmes PEDIP I et II .....	59
II.	Le Programme national de mise à niveau de l'industrie en Tunisie .....	61
A.	Nécessité perçue de la mise à niveau .....	61
B.	Cadre législatif et réglementaire du programme de mise à niveau .....	61
C.	Structure de pilotage et de gestion .....	62
D.	Composantes du programme de mise à niveau .....	63
E.	Procédures de fonctionnement et de financement du programme .....	63
F.	Situation du programme de mise à niveau (fin décembre 2001) .....	66
G.	Premiers résultats de l'évaluation du programme de mise à niveau .....	67
III.	Programme de mise à niveau de l'industrie en Algérie .....	71
A.	Problématique: contexte et justification .....	71
B.	Objectifs du programme de mise à niveau .....	72
C.	Dispositif de mise à niveau .....	74
D.	Procédures de mise à niveau .....	77
IV.	Programme de mise à niveau de l'industrie au Maroc .....	81
A.	Démantèlement tarifaire .....	81
B.	Programme de mise à niveau de l'entreprise .....	82
C.	Démarche de mise à niveau de l'entreprise .....	82
D.	Diagnostic stratégique et plan de mise à niveau: cas d'une entreprise de production de conserves au Maroc .....	87
V.	Programme de modernisation et de mise à niveau de l'industrie en Égypte .....	89
A.	Besoins de mise à niveau clairement ressentis .....	89
B.	Structure juridique et mécanismes du programme de mise à niveau .....	90
C.	Programme de modernisation industrielle .....	90
D.	Programme national égyptien de modernisation industrielle .....	93
E.	Ressources financières du Fonds pour l'amélioration de la compétitivité .....	93
F.	Impact de l'exécution .....	97
	<i>Bibliographie</i> .....	99

# Introduction

La conclusion des accords des négociations d'Uruguay, la mise en place de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) au niveau international et l'établissement de plusieurs accords d'association et de zones de libre-échange<sup>1</sup> aux niveaux régional et sous-régional sont considérés comme le point de départ d'une nouvelle ère dans les relations économiques et industrielles internationales.

Ce n'est pas sans inquiétudes que de nombreux pays en développement et de pays à économie en transition voient s'ouvrir cette ère économique caractérisée par la mondialisation des échanges. Certains pays réagissent, s'y préparent et veulent relever le défi, d'autres ne réagissent pas et, au risque de s'appauvrir davantage, s'abandonnent aux tendances lourdes de l'histoire. Dans ce nouvel environnement en mutation permanente et à la requête de plusieurs pays, l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) a développé un programme d'assistance technique, de restructuration et de mise à niveau pour préparer et adapter les industries et leurs environnements au nouveau contexte de mondialisation qui se caractérise par une compétition exacerbée.

Ce programme fait partie du module de service "qualité et productivité" développé au cours des dernières années par l'ONUDI pour renforcer les capacités nationales et soutenir la dynamique d'intégration de l'exportation, des emplois et de croissance des industries dans le contexte de la mondialisation. Il rentre aussi dans le cadre de la nouvelle initiative lancée par le Directeur général et qui porte sur le "Trade Facilitation".

Le programme développé, modulable et pouvant être adapté aux spécificités de chaque pays et de chaque industrie s'appuie sur les études effectuées par l'ONUDI au cours des dernières années et s'inspire aussi de l'analyse et des expériences de mise à niveau d'un certain nombre de pays développés (Corée du Sud, Portugal) et de pays émergents et en développement (Tunisie). Les études menées par l'ONUDI dans les pays en développement mettent clairement en évidence deux séries de handicaps: les uns liés à l'environnement industriel immédiat, les autres aux systèmes et méthodes de gestion au niveau des entreprises.

En dépit des nombreuses réformes introduites, dans le cadre des programmes d'ajustements structurels mis en œuvre par la Banque mondiale et le Fonds monétaire international, l'environnement industriel comporte encore un certain nombre d'obstacles aux plans de mise à niveau et d'amélioration de la compétitivité des entreprises. Aussi, la mise à niveau de l'industrie suppose-t-elle à la fois une réforme de l'environnement des entreprises et des améliorations continues des systèmes de gestion qui stimulent la qualité, la productivité, la compétitivité et la croissance de l'emploi et de l'exportation. C'est pourquoi les programmes d'assistance proposés comportent deux volets:

- Le premier vise à promouvoir la modernisation de l'environnement immédiat à travers le développement d'un programme national de restructuration et de mise à niveau et à l'élaboration d'un cadre juridique et d'une structure de gestion (sous forme de bureau de mise à niveau), le renforcement des capacités des structures d'appui et de conseil, l'amélioration de l'infrastructure qualité (assurance qualité, certification, accréditation, métrologie), la création d'un fonds de mise à niveau et de modernisation de l'industrie;
- Le second volet a pour objet de promouvoir le développement d'industries compétitives en aidant, à titre pilote, l'entreprise à mieux se positionner dans une économie ouverte et à se donner une stratégie adaptée aux nouvelles conditions de la concurrence.

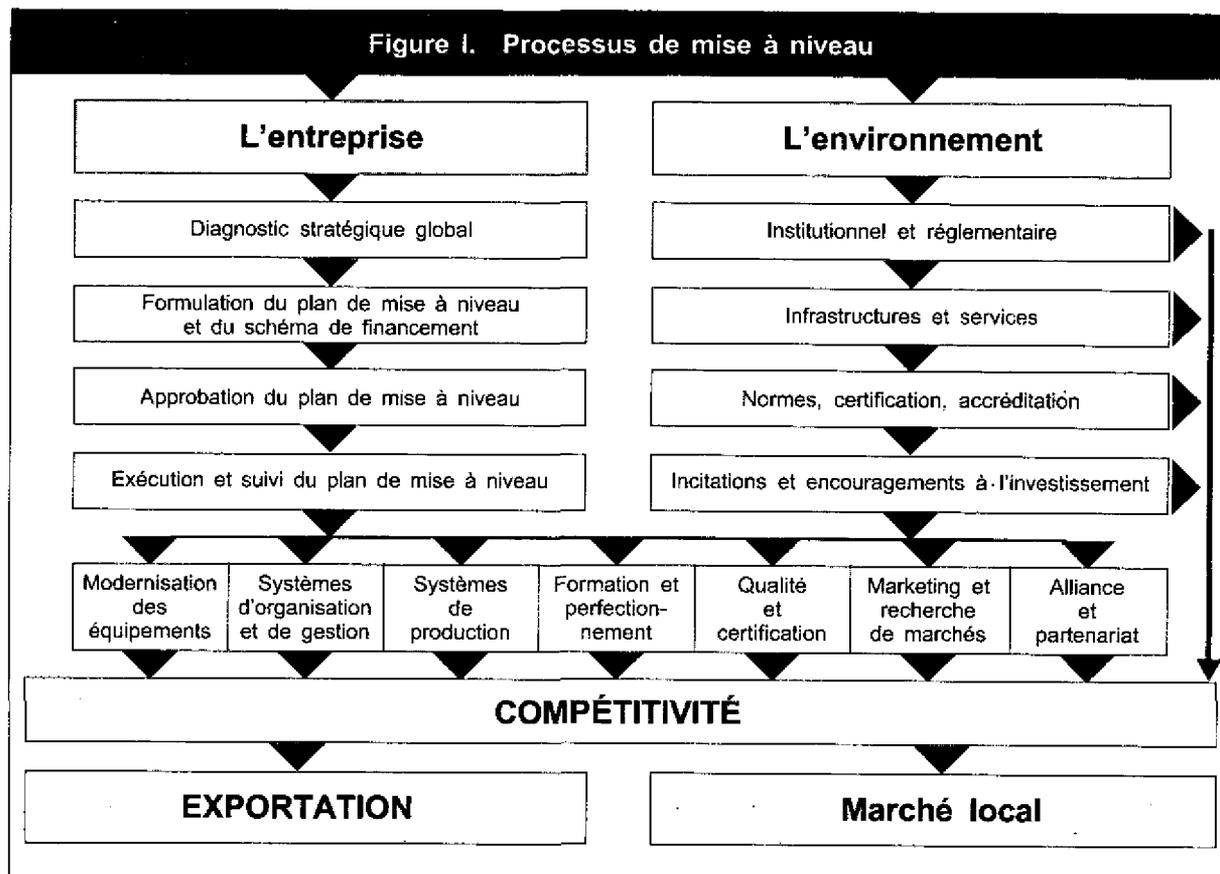
La figure 1 ci-après résume le processus de mise à niveau de l'entreprise et de son environnement.

Pour assister les pays à mettre en place ce programme, l'ONUDI a développé des méthodes et des outils adaptés aux spécificités des pays en développement.

Le présent guide propose, dans la première partie, une architecture de restructuration et de mise à niveau de l'industrie ainsi que des méthodes et des outils pratiques pour aborder de façon synthétique et claire les différents aspects du processus stratégique de mise à niveau et de modernisation de l'industrie. Dans la deuxième partie, il présente, à titre indicatif, l'expérience de plusieurs pays en matière de formulation; de mise en

<sup>1</sup>Nous pouvons citer à titre indicatif l'accord de zone de libre-échange des pays de l'Union européenne avec les pays du sud de la Méditerranée, le Marché commun de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe (COMESA), etc.

Figure 1. Processus de mise à niveau



œuvre et de financement des programmes de mise à niveau et de modernisation:

- L'expérience du Portugal: en effet, ce pays a développé deux programmes (1988-1999) pour préparer et mettre à niveau son industrie pour bénéficier de l'opportunité d'ancrage dans l'espace économique européen et faire face aux menaces liées à l'ouverture de son marché;
- Les expériences de l'Algérie, de l'Égypte, du Maroc et de la Tunisie qui, avec l'assistance de l'ONUDI, ont développé et mis en place des programmes de mise

à niveau et de modernisation de leurs industries.

Ce guide<sup>2</sup> s'adresse principalement aux responsables de l'industrie et des entreprises dans les pays en développement, aux cadres et ingénieurs de l'administration et des banques ainsi qu'aux consultants désireux de s'informer et de se perfectionner sur les approches et les méthodes de la mise à niveau.

<sup>2</sup>Il y a lieu de rappeler que l'ONUDI a publié, en 1997, un manuel sur le diagnostic et la restructuration portant principalement sur l'entreprise et un papier portant sur le concept de la restructuration et de la mise à niveau.

## Première partie

---

Approches et méthodologies  
de restructuration  
et de mise à niveau

# I. Mondialisation: défi de la gouvernance industrielle dans les pays en développement

Le nouveau contexte de libéralisation de l'économie et de mondialisation est marqué par des mutations rapides, profondes et complexes. Ce contexte offre des opportunités et des défis aux pays en développement. Dans ce nouveau contexte, chaque pays doit se préparer et mettre en œuvre un programme global de restructuration et de mise à niveau en vue de prendre avantage des effets positifs de la libéralisation et de renforcer les capacités de production, de vente et d'exportation.

## A. Libéralisation et mondialisation

Ce n'est pas sans inquiétudes que de nombreux pays voient s'ouvrir une nouvelle ère économique caractérisée par la mondialisation des échanges. Certains pays ne réagissent guère et, au risque de s'appauvrir davantage ou de disparaître, s'abandonnent aux tendances lourdes de l'histoire. D'autres, au contraire, veulent relever le défi et s'y préparent.

En effet, tout au long de cette dernière décennie, l'environnement économique international a été marqué par des mutations profondes,

rapides et complexes qui ont affecté les modes de production, de distribution et de commerce et d'organisation de toutes les industries. La libéralisation et l'ouverture de l'économie se sont matérialisées principalement pour la plupart des pays en développement et des pays à économie en transition par l'adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) et par la signature d'un certain nombre d'arrangements préférentiels régionaux et/ou intrarégionaux (voir le tableau 1).

Ce nouveau contexte qui offre aux industries des pays en développement une grande opportunité pour leur ancrage, notamment dans l'espace économique des pays développés qui représente le plus grand marché du monde, met par contre ces pays face à l'impératif de la mise à niveau de leur environnement économique, financier, réglementaire et social, de leur système de production et de leur tissu industriel pour faciliter l'accès au marché international et améliorer les possibilités d'exportation de leurs produits. Si, comme l'affirme Crespy (1988)<sup>1</sup>, il n'existe pratiquement

<sup>1</sup>Guy Crespy, "Stratégies et compétitivité dans l'industrie mondiale", *L'observatoire des stratégies industrielles*, Paris, Economica (1988), p. 3.

**Tableau 1. Quelques arrangements préférentiels entre pays développés et pays en développement.**

Arrangement	Nombre de pays membres	Pays membres ou en instance de devenir membres
Accord de libre-échange entre l'Union européenne (UE) et les pays de la région du sud de la Méditerranée <sup>a</sup>	UE 15 + 12	Algérie, Chypre, Égypte, Israël, Jamahiriya arabe libyenne, Jordanie, Liban, Maroc, Palestine, République arabe syrienne, Tunisie, Turquie
Arrangements de libre-échange entre l'Union européenne et l'Europe orientale	UE 15 + 6	UE + Bulgarie, Hongrie, Pologne, République tchèque, Roumanie, Slovaquie
Accord de libre-échange nord-américain	3	Canada, États-Unis d'Amérique, Mexique
Accord de libre-échange entre les pays arabes	19	Algérie, Comores, Djibouti, Égypte, Émirats arabes unis, Iraq, Jamahiriya arabe libyenne, Jordanie, Koweït, Liban, Maroc, Mauritanie, Palestine, Qatar, République arabe syrienne, Somalie, Soudan, Tunisie, Yémen
Marché commun de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique Australe (COMESA)	19	Angola, Burundi, Comores, Congo, Djibouti, Égypte, Érythrée, Éthiopie, Kenya, Madagascar, Malawi, Maurice, Namibie, Ouganda, Rwanda, Seychelles, Soudan, Swaziland, Zimbabwe
Unité économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA)	8	Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Sénégal, Togo

<sup>a</sup>L'un des principaux éléments de ces accords est l'établissement progressif d'une zone de libre-échange en conformité avec les dispositions de l'OMC. Ces accords mettent fin aux anciens accords de coopération entre ces pays et l'Union européenne, accords fondés sur des systèmes de préférence, de contingentements, de mesures de sauvegarde et de prix de référence.

plus dans les grands pays industrialisés de conditions d'environnement qui créent des avantages décisifs ou des handicaps pour les entreprises, il n'en est pas de même en ce qui concerne l'environnement économique dans la plupart des pays en développement. Dans ces pays, ces structures, construites sous le règne d'une protection excessive et ouvertes partiellement à une petite dose de concurrence, semblent fragiles, peu compétitives et pas du tout prêtes à subir une concurrence trop forte.

L'approche interventionniste matérialisée principalement par la mise en place de barrières commerciales et par l'aide financière et commerciale à l'exportation (subvention, réévaluation de la monnaie nationale, etc.), appliquée par la plupart des pays en développement, n'est plus en conformité avec l'Acte final du Cycle d'Uruguay qui a créé un système de commerce libéral et ouvert visant à permettre aux entreprises des pays membres à commercer dans des conditions de concurrence équitables et non biaisées.

Les types de politiques et de stratégies protectionnistes adoptées jusqu'en 1995 dans la plupart des pays en développement devront être remplacés par d'autres très différents, obéissant à une nouvelle logique d'intégration avec les pays développés se caractérisant par: *plus de compétition, moins d'interventionnisme et plus de compétitivité.*

## B. Défi de la mondialisation

Les nouvelles données de l'environnement régional et international imposent une transformation et une mise à niveau des structures d'appui et des entreprises industrielles dans les pays en développement. Les études menées par l'ONUDI et les organisations internationales montrent que les structures, l'infrastructure institutionnelle et le tissu industriel, mis en place sous le règne d'une protection excessive, semblent fragiles et peu compétitifs pour subir une concurrence trop forte de la part des entreprises industrielles opérant dans les pays développés. En outre, la libéralisation des échanges oblige les pays en développement à élever le niveau de qualité de leurs produits tout en se conformant à un nombre croissant de normes internationales, mais aussi aux accords des négociations d'Uruguay relatifs aux obstacles techniques au commerce (Technical Barriers to Trade), qui sont de plus en plus imposées au niveau du marché mondial. Il convient donc d'éliminer les fragilités et les distorsions relevées afin de renforcer les capacités de production et d'exportation et de hisser les branches et les entreprises industrielles au niveau de la concurrence internationale.

La globalisation de la concurrence, la diversité des marchés et le processus rapide d'innovation au niveau des produits et des processus technologiques ont modifié les déterminants de la compétitivité industrielle au niveau international. Selon le nouveau paradigme de la concurrence qui se joue désormais au niveau international, les sources de l'avantage concurrentiel sont non seulement reliées au coût des facteurs de production et à la disponibilité des matières premières, mais de plus en plus à la qualité de l'infrastructure des institutions de support et d'appui à l'industrie, à l'efficacité des sources d'innovation, au degré des pressions de la concurrence, aux compétences et capacités organisationnelles et techniques des entreprises d'acquiescer et de maîtriser des technologies nouvelles et de répondre rapidement aux besoins et aux changements de la demande.

Dans ce nouvel environnement en évolution permanente, les différentes industries, quelles que soient d'ailleurs leurs contributions à la croissance économique, n'ont jamais autant eu besoin de faire l'objet de diagnostic stratégique et d'analyse industrielle portant sur:

- Une analyse de l'environnement économique général dans lequel opère l'industrie;
- L'analyse du développement historique de l'industrie;
- L'étude des acteurs clés de l'industrie (concurrents domestiques et internationaux, fournisseurs, clients, etc.);
- L'évaluation des indicateurs clés de la performance de l'industrie;
- L'identification des facteurs clés de succès et des éléments décisifs de la compétitivité pour chaque industrie;
- La connaissance concrète des produits, des technologies et des règlements techniques et des normes;
- La conception de programmes intégrés de mise à niveau et de développement pour les industries ayant des perspectives de survie et de croissance.

En outre, si le chemin de la réussite dans ce nouveau contexte économique libéral est généralement très étroit, il reste que les moments de réflexion consacrés au diagnostic et à la remise en question servent à orienter les choix de rentabilité et de positionnement et fournissent autant d'occasions au Gouvernement, au Ministère, aux responsables de l'industrie et aux chefs d'entreprise d'opérer les changements nécessaires sur tous les plans pour mettre à niveau leurs industries et entreprises industrielles et améliorer durablement leur compétitivité.

### C. Nouveau paradigme de la compétitivité industrielle

Comme le souligne Porter<sup>2</sup>, le nouveau contexte de mondialisation verra émerger les entreprises et les pays qui auront su se préparer, s'intégrer et mettre en œuvre les principes de base suivants:

- Les entreprises se battent dans des industries, pas dans des nations;
- Un avantage concurrentiel se construit sur une différence, pas sur une similarité;
- Un avantage est souvent concentré géographiquement;
- Un avantage se construit sur le long terme.

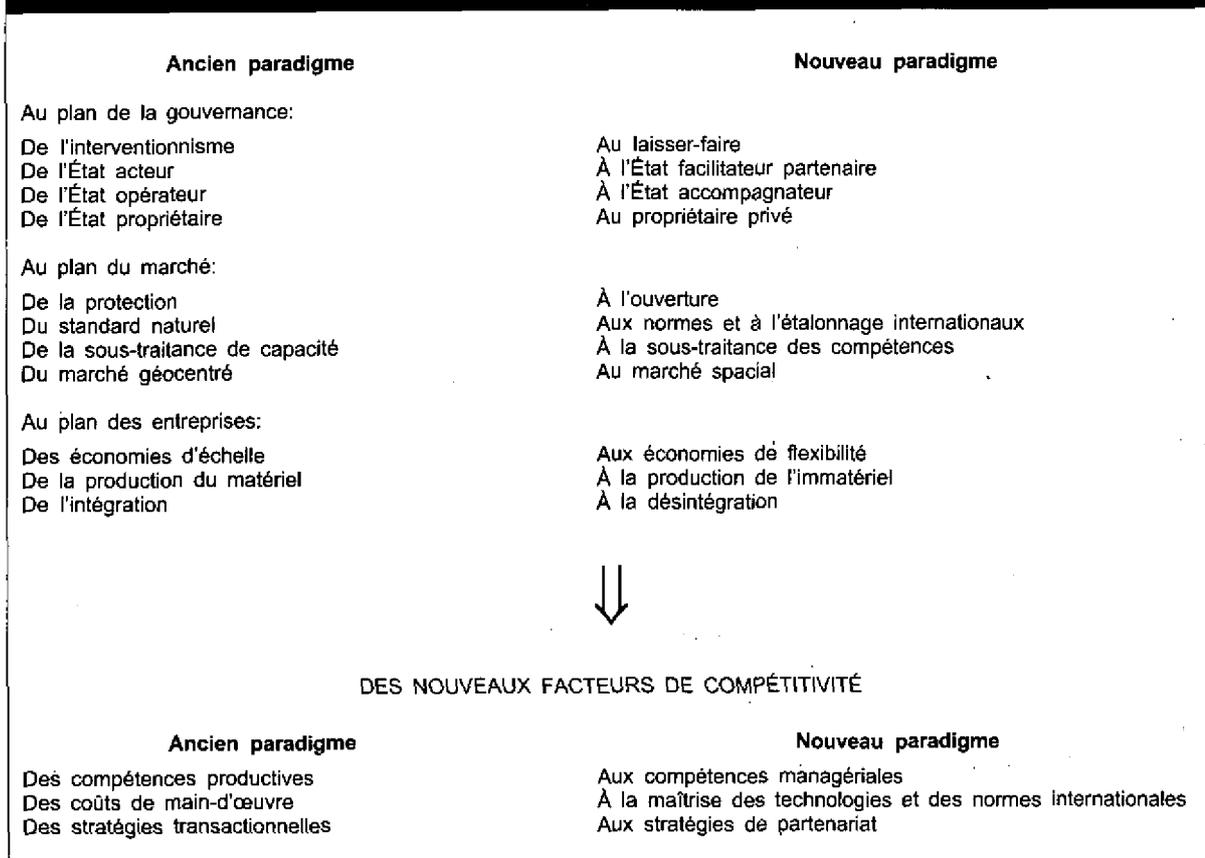
Bien que les accords des négociations d'Uruguay et les arrangements préférentiels signés prévoient, pour limiter l'effet négatif de la libéra-

<sup>2</sup>M. E. Porter, *L'avantage concurrentiel des nations*, Paris, Inter Éditions (1993).

lisation pour les pays en développement, des clauses de sauvegarde pendant une période transitoire, il est nécessaire que ces pays doivent réorienter leurs stratégies industrielles pour prendre pleinement en considération le nouveau contexte de mondialisation. Les réformes à introduire et à mettre en œuvre doivent permettre aux industries et aux entreprises dans ces pays de se préparer, de s'adapter et de s'ancrer dans l'espace économique mondial pour tirer profit des effets positifs tant attendus amenés par le commerce international.

Pour les pays en développement et les pays à économie en transition, le défi majeur de la mondialisation au début du XXI<sup>e</sup> siècle est comment retirer un avantage adéquat des effets positifs de la libéralisation et comment renforcer les avantages concurrentiels en vue d'accroître la production de produits et de services en conformité avec les normes internationales, de faciliter l'accès au marché international, d'augmenter les exportations et d'avoir un impact significatif sur la croissance et la compétitivité durables de l'industrie.

Figure II. Nouveau paradigme de la compétitivité industrielle



## II. Programme d'assistance de l'ONUDI en matière de restructuration et de mise à niveau

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

Le programme proposé est modulable et s'adapte aux spécificités du pays, de l'industrie et de l'entreprise.

### A. Contexte et justification

Dans le cadre de la libéralisation, de l'ajustement et de la relance de l'économie, la restructuration et la mise à niveau de l'industrie sont devenues pour la plupart des pays en développement et des pays à économie en transition des programmes prioritaires visant à promouvoir et à développer un secteur industriel compétitif doté de capacités et de compétences institutionnelles et humaines.

Pour répondre aux nombreuses requêtes provenant de ces pays, l'ONUDI a mis en œuvre, au cours des dernières années, une approche globale compréhensive et multidisciplinaire intégrant l'entreprise industrielle et son environnement.

L'approche retenue prend en considération aussi bien l'expérience acquise par l'ONUDI lors de l'exécution de plusieurs projets de restructuration industrielle au cours des dernières années que les quelques expériences d'ajustement et de restructuration industrielle réussies (Chili, Corée du Sud, Mexique, Portugal, Turquie)<sup>1</sup>. Les enseignements qui se dégagent de ces expériences portent principalement sur l'importance des mesures de sauvegarde et d'accompagnement arrêtées en étroite concertation avec les opérateurs directement concernés et réalisées avant et durant la mise en œuvre du programme d'ajustement et de restructuration industrielle. Le choix stratégique de libéralisation, voulu et mis en place dans ces pays, n'était pas celui d'une libéralisation "sauvage", mais progressive, mesurée et accompagnée pendant une période transitoire par un programme d'appui et d'aides appropriées aux principales industries. Des périodes de transition sont nécessaires pour permettre aux entreprises

de disposer de plus de temps pour s'adapter à l'ouverture totale du marché. Il devrait en être de même pour les entreprises industrielles opérant dans les pays en développement qui ont bénéficié d'une forte protection et qui ont besoin, au risque de disparaître, de s'adapter, de s'intégrer et d'affronter la concurrence internationale dans les meilleures conditions possibles. À titre indicatif, nous mentionnons que l'accord de zone de libre-échange entre les pays de la région du sud de la Méditerranée (Algérie, Égypte, Jordanie, Liban, Maroc, Tunisie) et l'Union européenne prévoit un démantèlement douanier des intrants et des produits industriels d'une manière progressive et étalée dans le temps en vue d'atteindre le libre-échange effectif vers l'an 2010.

Dans le souci d'éviter que le processus de libéralisation ne produise à présent ou à terme des effets pervers, voire même une désindustrialisation comme ce fut le cas dans certains pays, notamment africains, qui n'ont pu mettre en œuvre à temps les mesures de sauvegarde et d'accompagnement nécessaires, il est très urgent et indispensable que dans chaque pays: a) l'état discute, arrête avec les opérateurs concernés et met en œuvre pendant une période transitoire des mesures d'accompagnement et d'aides appropriées; b) que toute entreprise industrielle, ayant une valeur ajoutée réelle, accepte de faire des efforts d'adaptation indispensable et s'engage dans un programme de mise à niveau et d'amélioration continue pour atteindre et conserver le niveau minimal de compétitivité requis au plan international.

Les mesures d'accompagnement doivent être limitées dans le temps et ne doivent pas chercher à garantir aux entreprises telle ou telle marge bénéficiaire, ni telle ou telle part du marché, car les subventions en général retardent les ajustements et l'innovation au lieu de les promouvoir.

En nous basant sur l'analyse des études menées par l'ONUDI et par certaines organisations internationales, et après l'analyse des principaux enseignements découlant de certaines expériences d'ajustement et de restructuration industrielle aussi bien réussies que non, nous proposons de mettre en place un programme global de restructuration et de mise à niveau industrielle intégré et complémentaire au programme d'ajustement structurel. Il s'agit d'un préalable indispensable

<sup>1</sup>Banque mondiale, *Restructuring economics in distress*, Washington (1991).

ou, à la limite, parallèle à la mise en place de la zone de libre-échange ou de l'arrangement préférentiel. Le programme développé est modulable et peut être adapté aux particularités des pays et aux spécificités des industries.

## B. Concept de la mise à niveau

La mise à niveau est un nouveau concept développé par l'ONUDI au cours des dernières années. La mise à niveau est une grande dynamique de conceptions et de réalisations des grandes mutations dans un environnement global. C'est un PROCESSUS CONTINU qui vise à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement au niveau des exigences du libre-échange.

La mise à niveau se traduit par une double ambition pour une industrie/entreprise:

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

## C. Objectifs du programme global

Le programme global de restructuration et de mise à niveau a pour objectifs de soutenir la dynamique de restructuration, de compétitivité, d'intégration et de croissance des industries et de

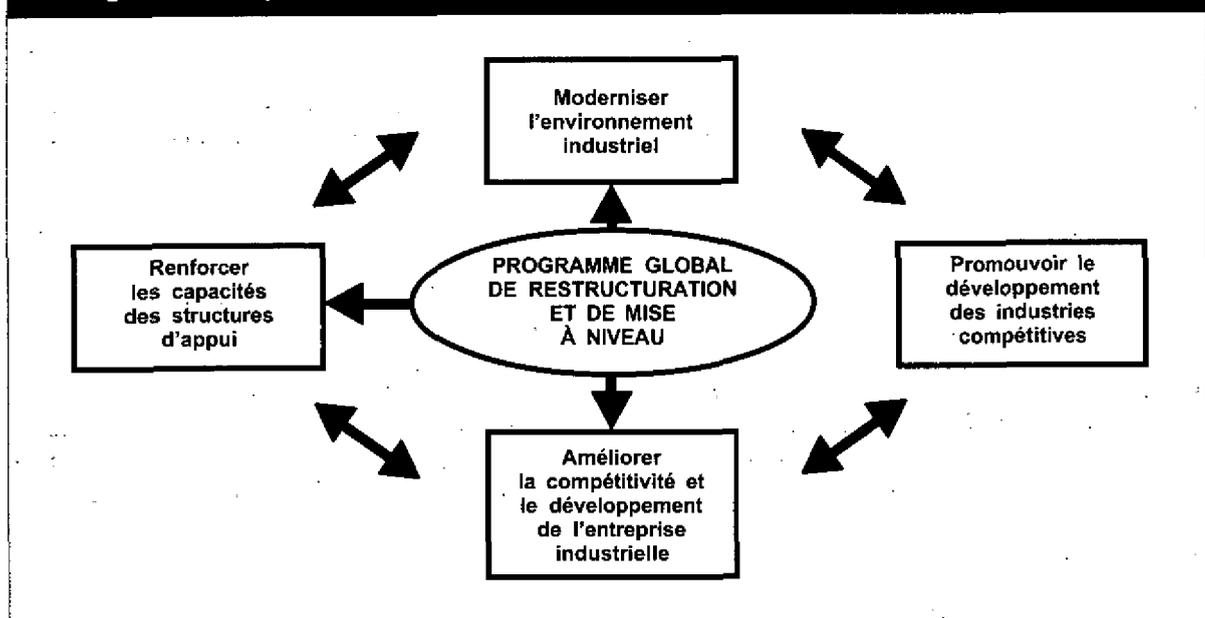
l'emploi, et de faciliter l'accès au marché international dans le contexte du processus de libéralisation et d'ouverture de l'économie.

La figure III ci-après résume les objectifs du programme global ainsi que l'interaction entre les principales composantes.

*Moderniser l'environnement industriel aussi bien institutionnel que physique.* L'environnement industriel domestique constitue un soutien, voire une exigence, et joue un rôle stimulateur. Un bon environnement physique et institutionnel devra permettre à l'entreprise industrielle, et notamment celle menacée, d'affronter, dans les mêmes conditions et sans handicaps, la concurrence internationale sur les marchés domestique et international. Dans les pays en développement, il est impératif de mettre l'entreprise au sein d'un environnement d'un niveau au moins comparable à ceux des concurrents étrangers. "La réussite dans la compétition internationale vient de l'heureuse conjugaison de l'environnement domestique et des sources d'avantage concurrentiel favorables à telle ou telle industrie<sup>2</sup>." La conception et la mise en place d'un programme global de restructuration et de mise à niveau de l'industrie et d'un fonds destiné à couvrir les aides financières directes aux structures d'appui à l'industrie et aux entreprises font partie du dispositif qu'il faut mettre en place pour moderniser l'environnement industriel.

<sup>2</sup>M. E. Porter, *L'avantage concurrentiel des nations*, Québec, ERPI (1993), p. 602.

Figure III. Objectifs du programme global de restructuration et de mise à niveau



*Renforcer les capacités des structures d'appui.* La plupart des pays en développement disposent de structures d'appui peu ou insuffisamment développées pour pouvoir appuyer l'entreprise industrielle dans ses efforts d'adaptation et de mise à niveau. Il est nécessaire de revoir ces structures, de redéfinir leurs rôles et leurs activités et de renforcer leurs capacités pour assurer une assistance et un appui techniques efficaces répondant aux besoins des entreprises dans le nouveau contexte de compétition internationale. C'est pourquoi il est proposé de renforcer les structures d'appui à l'industrie telles que, par exemple, les institutions nationales de normalisation, de métrologie, de certification et d'accréditation et de favoriser leur reconnaissance internationale (au moyen d'accords de reconnaissance mutuelle) pour ce qui est de la certification de produits, de systèmes, de mesures et de tests. Il est également proposé de créer ou de renforcer les capacités des centres techniques sectoriaux (agroalimentaire, textile, etc.) et/ou horizontaux (emballages, mécaniques, etc.) afin d'offrir l'assistance technique requise aux entreprises industrielles.

*Promouvoir le développement d'industries compétitives sur les marchés nationaux et internationaux.* La plupart des pays en développement exportent des produits de masse fortement banalisés et pour lesquels les bas salaires constituent un facteur décisif de compétitivité. C'est le cas des industries agroalimentaires, de textile et de cuir, mécaniques et électriques. Néanmoins, ce type d'avantages ne dure pas et peut être contourné facilement. Chaque pays en développement doit consolider constamment ses "avantages spécifiques inaliénables et qui font la différence avec les autres concurrents"<sup>3</sup> en agissant sur plusieurs fronts différents: renforcer le capital humain, améliorer la qualité, réduire les coûts, améliorer continuellement la productivité et stimuler le partenariat. Dans le contexte d'un environnement très vulnérable et incertain caractérisé par une globalisation de la concurrence et un processus rapide d'innovation des technologies et des produits, des analyses et des études stratégiques doivent être menées afin de déterminer les industries pour lesquelles le pays dispose d'atouts réels considérables et de repérer les industries porteuses immédiatement et/ou à terme, en prenant en considération les avantages compétitifs présents et/ou à créer et en se basant notamment sur des données et des informations nationales et internationales techniques, commerciales et financières pertinentes. Pour faire ce genre d'études stratégiques, il est souhaitable de procéder à des comparaisons interindustries et interpays à travers notamment la comparaison des indicateurs de performances, de compétitivité et le "benchmarking".

<sup>3</sup>Ch. Leclercq et X. Leclercq, *Gestion stratégique de la concurrence en temps de crise*, Paris, Maxima (1993), p. 34.

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

#### **D. Principales composantes du programme global de restructuration et de mise à niveau**

Le programme global, modulable et adaptable, qui repose sur une concertation étroite des principaux acteurs (État, institutions de support et d'appui et opérateurs privés), peut se répartir en trois composantes principales, organisées selon les bénéficiaires respectifs: Ministère de l'industrie, structures d'appui, industries et entreprises. Ces composantes comportent des actions à court et à moyen terme. Le tableau 2 ci-après résume ces composantes.

#### **E. Expérience de l'ONUDI en matière de restructuration et de mise à niveau**

L'approche de restructuration et de "mise à niveau" a été conçue et lancée par l'ONUDI en 1995 pour répondre à différentes requêtes formulées notamment par certains pays de la région du sud de la Méditerranée, d'Europe de l'Est et d'Asie. Cette assistance fait partie des principaux services rendus dans le cadre du service module "qualité et productivité". Ce module offre un ensemble de services flexibles pour aider à créer et à développer les capacités nationales qui serviront de base pour stimuler et améliorer la productivité, la compétitivité et la croissance.

L'assistance technique fournie à ces pays comporte un ensemble d'actions visant l'amélioration de la compétitivité et l'accroissement des capacités d'exportation du tissu industriel. Cette assistance rentre dans le cadre des programmes intégrés développés au cours des dernières années par l'ONUDI dans plusieurs pays.

À titre indicatif, nous pourrions citer l'assistance technique fournie à la Tunisie au moment du lancement et de l'exécution du "Programme national de mise à niveau". L'ONUDI a fourni une assistance directe au Bureau de mise à niveau et a participé au programme pilote à travers l'exécution de diagnostic de mise à niveau et la

**Tableau 2. Programme global de restructuration et de mise à niveau**

<i>Première composante</i>	<i>Assistance à la conception, mise en œuvre et suivi d'un programme national de restructuration industrielle et de mise à niveau (Bénéficiaire: Ministère de l'industrie)</i>	<i>C.T</i>	<i>M.T</i>
<b>Résultat I</b>	<b>Formulation et aide à la mise en œuvre d'un programme de restructuration et de mise à niveau</b>		
Activité 1	Formuler et aider à la mise en œuvre d'un programme de mise à niveau	x	
Activité 2	Identifier le comité de pilotage et de la structure chargé de la mise en œuvre du programme; identifier d'autres structures et organisations qui constituent l'interface	x	x
Activité 3	Établir un programme de communication et de sensibilisation	x	x
Activité 4	Former un corps de spécialistes chargés de la mise en œuvre du programme global de restructuration et de mise à niveau	x	x
<b>Résultat II</b>	<b>Concevoir et formaliser les procédures et le cadre réglementaire</b>		
Activité 1	Formaliser les procédures de mise en œuvre du programme de mise à niveau	x	
Activité 2	Mettre à jour les textes législatifs ou réglementaires ayant un rapport direct avec la mise à niveau des entreprises	x	
<b>Résultat III</b>	<b>Étude et création d'un fonds de restructuration/mise à niveau</b>		
Activité 1	Analyser la situation actuelle en matière de financement de l'investissement matériel et immatériel	x	
Activité 2	Étudier les possibilités et la faisabilité pour la création d'un fonds de restructuration/mise à niveau	x	
Activité 3	Assister à la création du fonds et à l'élaboration des procédures de fonctionnement		x
<b>Résultat IV</b>	<b>Étude pour la création d'un tableau de bord de la mise à niveau</b>		
Activité 1	Préciser les besoins par une enquête auprès des acteurs	x	
Activité 2	Décrire le dispositif de saisie, de traitement et de restitution de l'information; préciser les conditions techniques, financières et réglementaires de son fonctionnement	x	
Activité 3	Valider le projet par le comité de pilotage et le mettre en œuvre	x	
<i>Deuxième composante</i>	<i>Renforcement des capacités des structures d'appui à l'industrie (Bénéficiaires: structures d'appui)</i>	<i>C.T</i>	<i>M.T</i>
<b>Résultat I</b>	<b>Renforcement des capacités des bureaux d'études et des banques</b>		
Activité 1	Organiser une session de formation sur le diagnostic stratégique et le plan de mise à niveau	x	
<b>Résultat II</b>	<b>Renforcement des capacités des organismes de normalisation, de certification et d'accréditation</b>		
Activité 1	Évaluer la situation actuelle de l'infrastructure qualité en termes de ressources matérielles et humaines	x	
Activité 2	Formuler un programme pour mettre à niveau et renforcer les capacités de structures de normalisation, de certification, de métrologie et d'accréditation	x	
Activité 3	Assister les structures de normalisation, de certification, de métrologie et d'accréditation à obtenir une reconnaissance internationale		x
<b>Résultat III</b>	<b>Renforcement des capacités des centres techniques</b>		
Activité 1	Évaluer les besoins et les offres d'assistance technique	x	
Activité 2	Organiser des sessions de formation pour le personnel technique des centres	x	x
Activité 3	Assister à la mise en place de banques de données techniques et commerciales		x
<b>Résultat IV</b>	<b>Renforcement du dispositif d'accompagnement du commerce extérieur</b>		
Activité 1	Évaluer la situation actuelle du dispositif d'accompagnement et d'incitation à l'exportation et à l'accès au marché international	x	
Activité 2	Formuler un programme d'assistance visant à faciliter le commerce international (Trade Facilitation)	x	
Activité 3	Aider à la mise en œuvre du programme	x	x
<i>Troisième composante</i>	<i>Programme d'appui pour la restructuration et la mise à niveau d'entreprises pilotes choisies parmi les secteurs prioritaires (Bénéficiaires: entreprises)</i>	<i>C.T</i>	<i>M.T</i>
<b>Résultat I</b>	<b>Rapport de diagnostic pour la mise à niveau pour chaque entreprise pilote choisie</b>		
Activité 1	Diagnostic des produits-marchés et du positionnement stratégique	x	
Activité 2	Diagnostic financier	x	
Activité 3	Diagnostic des compétences managériales	x	
Activité 4	Diagnostic des compétences techniques et diagnostic qualité	x	
Activité 5	Formuler un rapport de diagnostic	x	
<b>Résultat II</b>	<b>Choix de la stratégie de mise à niveau pour chaque entreprise</b>		
Activité 1	Étude des stratégies possibles	x	
Activité 2	Choix d'une stratégie de mise à niveau pour chaque entreprise choisie	x	
<b>Résultat III</b>	<b>Plan de mise à niveau</b>		
Activité 1	Formuler un plan de mise à niveau bancable	x	
<b>Résultat IV</b>	<b>Assistance directe à la mise à niveau</b>		
Activité 1	Actions de formation	x	x
Activité 2	Assistance à l'exécution et au suivi des investissements immatériels, y compris: la certification ISO, l'introduction du HACCP <sup>a</sup> , la recherche de partenariat, etc.	x	x

<sup>a</sup>Analyse des risques, points critiques pour leur maîtrise.

formulation d'un plan de mise à niveau pour environ 40 entreprises agro-industrielles. Un second projet d'amélioration de la compétitivité par l'approche qualité, appelé "MITAQ", a été également exécuté. Plus de 40 entreprises ont bénéficié de ce projet.

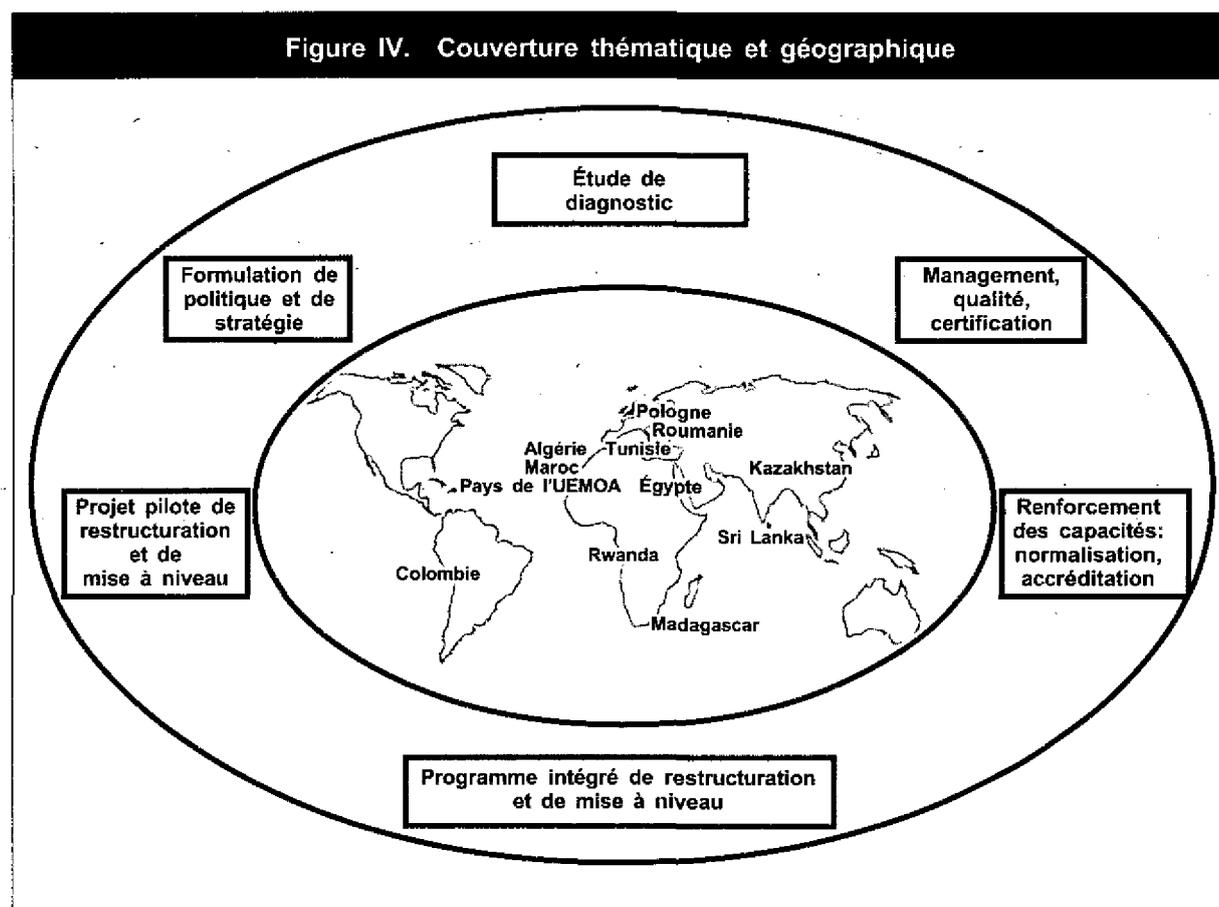
L'ONUDI a également aidé le Ministère de l'industrie et de la restructuration en Algérie dans la formulation d'un "programme national de restructuration et de mise à niveau" ainsi que dans l'assistance pour la restructuration et la mise à niveau d'environ 30 entreprises. L'ONUDI assiste également l'Égypte, Madagascar, le Maroc, la Palestine, le Rwanda et les huit pays de l'UEMOA dans la formulation et l'élaboration de programmes de restructuration et de mise à niveau de leurs industries.

Dans le cadre de ses programmes d'assistance technique, l'ONUDI a également aidé, au

cours des dernières années, plusieurs pays d'Europe de l'Est (Biélorus, Bosnie-Herzégovine, Pologne, Roumanie, Slovaquie, etc.) et de l'Amérique latine (Colombie, Équateur, Pérou) à concevoir et à mettre en place des programmes de restructuration et de modernisation de l'industrie.

Des logiciels de management sont mis en œuvre par l'ONUDI pour notamment gérer et suivre les programmes de restructuration et faciliter la prise de décision et de gestion stratégique des entreprises "Business Environment Strategy TOOL BEST" et "Financial Improvement TOOL FIT". Un "manuel de diagnostic et de restructuration industrielle" a été également développé par l'ONUDI.

La figure IV présente des exemples de l'assistance technique fournie par l'ONUDI dans plusieurs pays en développement et à économie de transition.



### III. Diagnostic stratégique global et mise à niveau

Dans ce nouveau contexte de libéralisation, marqué principalement, pour la majorité des pays en développement, par l'adhésion à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et par la conclusion d'accords d'association pour des zones de libre-échange, les entreprises industrielles de toute taille n'ont jamais autant eu besoin d'élaborer un diagnostic, des stratégies et des programmes de restructuration et de mise à niveau et de les mettre en œuvre.

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

#### A. Notions de base sur le diagnostic

La notion de diagnostic s'est étendue au domaine de la gestion et s'est développée particulièrement dans la littérature depuis les années 70 avec le début de la crise économique internationale. Si, dans le domaine médical, la définition, l'objectif, les formes, la méthodologie, le champ d'application et l'auteur du diagnostic sont généralement bien clairs, il n'en est pas de même dans le domaine de la gestion.

Que signifie le terme diagnostic d'entreprise? Quel est son champ d'intervention? En quoi consiste le diagnostic stratégique global pour la mise à niveau de l'entreprise? Quelle est la démarche à suivre pour poser ce diagnostic?

##### *Diagnostic, analyse et audit: dépendance et complémentarité*

Le mot diagnostic, d'origine grecque, signifie "apte à discerner". Ce terme essentiellement médical se définit dans le *Petit Larousse* comme "l'identification d'une maladie par ses symptômes" et également par le jugement porté sur une situation, sur un état. Le diagnostic a pour objectif de déceler les points faibles et les points forts de

l'entreprise, pour corriger les premiers et exploiter au mieux les seconds. Il est défini aussi comme étant un examen critique de l'existant dont l'objet est de faire le point de la situation de l'entreprise en ses différents aspects, externes et internes.

##### *Objectifs du diagnostic*

Le diagnostic constitue un outil d'analyse et d'aide à la décision pouvant être mis en œuvre dans l'entreprise quelle que soit sa situation, bonne ou mauvaise. En général, l'objectif d'un diagnostic est d'apprécier et de porter un jugement global en vue de mettre en relief les potentialités et les faiblesses d'une entreprise et d'identifier les leviers de compétitivité.

##### *Formes de diagnostic: global, fonctionnel, stratégique*

La forme du diagnostic dépend de la nature des objectifs recherchés, de l'urgence, des moyens et des ressources disponibles. Les auteurs qui se sont intéressés au diagnostic d'entreprise ne sont pas unanimes sur sa forme.

Ainsi plusieurs formes sont recensées. Les trois formes de diagnostic les plus courantes sont:

a) "*Le diagnostic global (approfondi)*. C'est le modèle de base qui analyse l'entreprise dans une perspective globale à travers ses fonctions et son organisation et débouche sur des propositions d'amélioration;"

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

c) "*Le diagnostic fonctionnel*. Il s'agit d'un diagnostic fragmentaire d'une fonction spécialisée."

#### B. Démarche d'élaboration du diagnostic stratégique global

##### *Finalités et buts*

Chacune des méthodes de diagnostic, descriptive, matricielle ou stratégique, possède son orientation, ses avantages et ses inconvénients. Le choix retenu doit dépendre des objectifs recherchés, des

moyens et des informations disponibles. Ainsi les méthodes descriptives sont fondées sur des analyses analytiques des différentes variables de l'entreprise. Elles sont assez statiques et rendent compte des rouages de l'entreprise pris séparément. Quant aux méthodes matricielles, elles s'appuient sur l'analyse et l'évaluation du positionnement stratégique des activités de l'entreprise dans un cadre de concurrence prédéterminé. Mais, ces méthodes ne peuvent être utilisées pour réaliser des diagnostics de restructuration et de mise à niveau des entreprises dans les pays en développement puisqu'elles négligent les variables techniques, humaines et organisationnelles.

C'est la méthode de diagnostic stratégique global que nous proposons pour mener le diagnostic pour la mise à niveau des entreprises dans les pays en développement. Ce choix se justifie par le fait que désormais l'entreprise opère dans un environnement concurrentiel, turbulent et complexe, qui implique que certaines exigences de management soient remplies.

La portée du diagnostic stratégique permet d'étudier le couplage de l'industrie et de son environnement dans le but de déboucher sur les choix stratégiques appropriés.

De plus, cette méthode est à même de répondre aux besoins de changement qu'une petite et moyenne industrie doit introduire en vue de faire face aux mutations (concurrence, marché, technologie, etc.) qu'elle subit du fait de son nouveau contexte économique.

#### *Methodologie*

Le diagnostic stratégique global est un diagnostic qui consiste à identifier et à poser les vrais problèmes et les pistes de solutions réalistes afin de les

résoudre. Ce diagnostic est: a) une analyse systématique de l'environnement dans lequel opère l'entreprise, de son marché et de sa position concurrentielle; et b) une analyse approfondie et globale des différentes fonctions internes comportant une évaluation objective des compétences et des performances de l'entreprise.

Multiple dans ses formes d'investigation, unique dans ses conclusions, le diagnostic stratégique devra donc retenir une méthodologie rigoureuse mais suffisamment souple pour s'adapter aux différents types d'entreprises en fonction de la taille et de la nature de l'activité. Dans ce diagnostic, l'accent est mis sur les tâches et les fonctions clés qui doivent être identifiées dès le départ pour focaliser l'attention sur l'essentiel.

Le diagnostic stratégique global est la première étape du processus stratégique de mise à niveau (PSM) qui précède la deuxième étape (sélection des stratégies), suivie par la troisième étape (formulation du plan de mise à niveau) et finalement la quatrième étape (exécution et suivi du plan de mise à niveau). Toute erreur de jugement, tout mauvais choix de critère, de référence ou de "modèle d'entreprise" risquent de mobiliser des ressources pour résoudre des problèmes secondaires au détriment de ceux réellement prioritaires. La figure V résume le processus stratégique de mise à niveau.

La méthodologie du diagnostic stratégique global visant la mise à niveau de l'entreprise suppose une démarche globale assez précise, qui comporte des exigences dont le recours à cinq catégories de diagnostic constituant son ossature.

Ces diagnostics doivent être connectés entre eux, confrontés aux stratégies et aux objectifs de l'entreprise et articulés d'une façon logique et cohérente. La qualité du diagnostic stratégique découle donc d'une symbiose harmonieuse de ces cinq composantes.

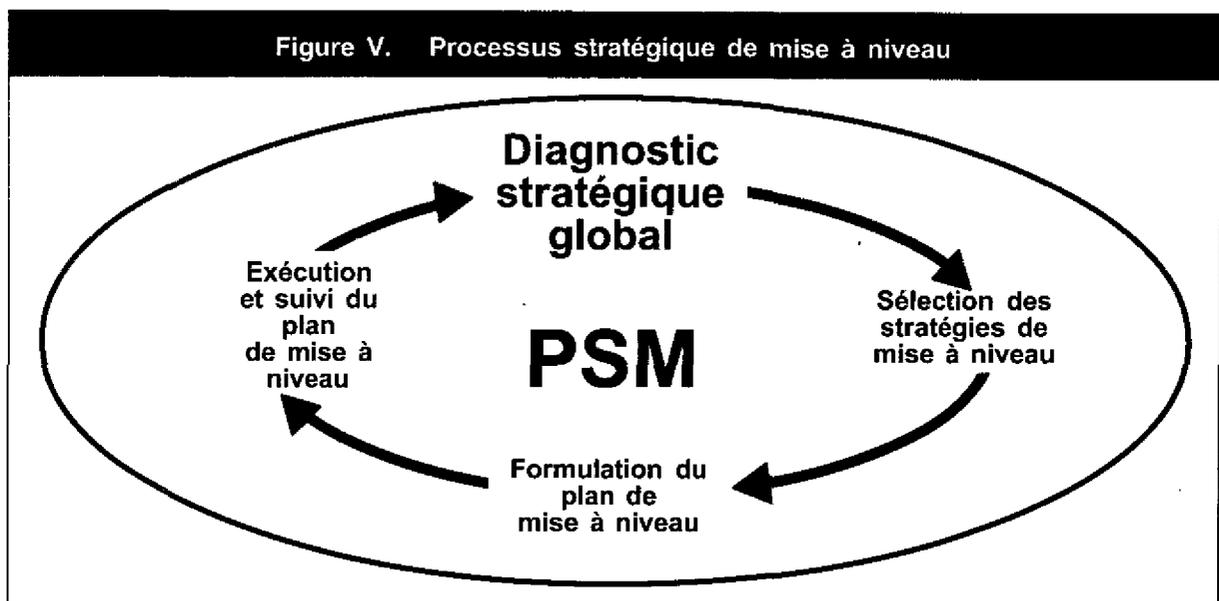
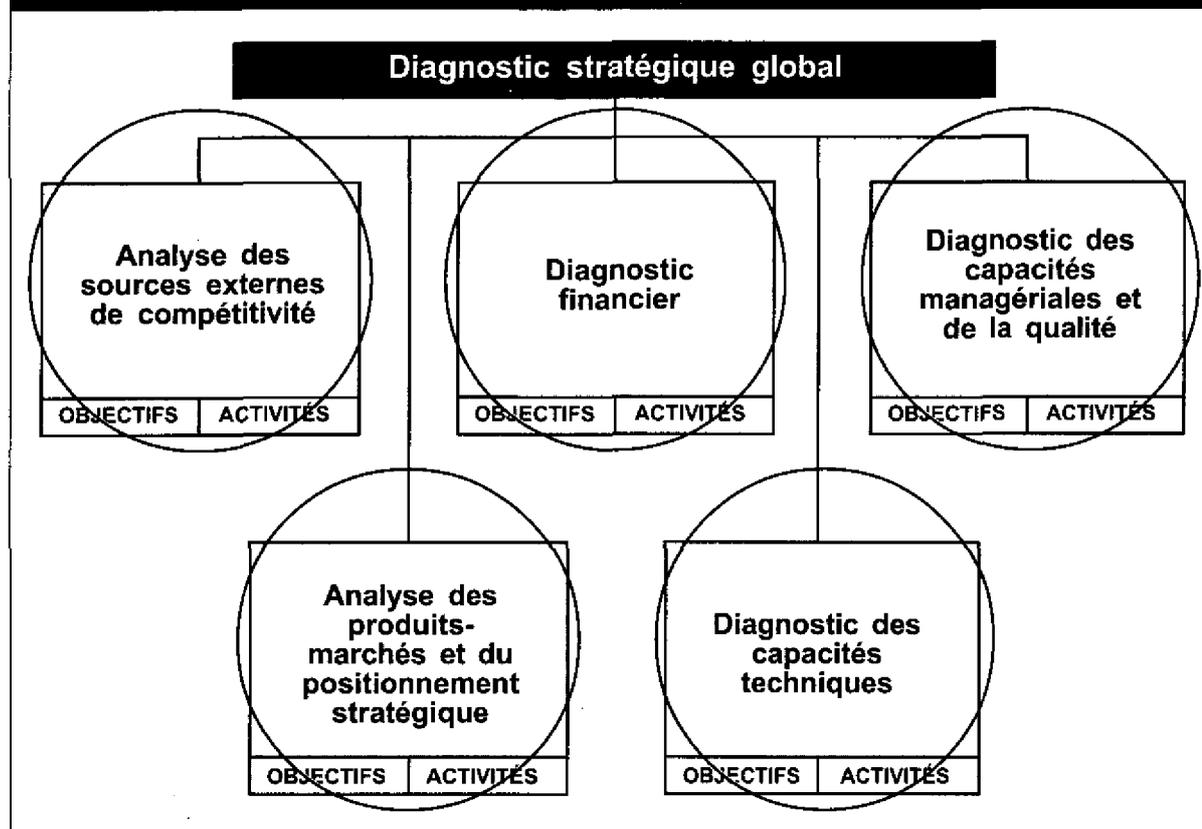


Figure VI. Démarche du diagnostic stratégique global



### C. Analyse des sources externes de compétitivité

L'environnement économique dans lequel opère l'entreprise peut influencer positivement ou négativement ses performances. Ainsi des facteurs ayant des conséquences directes sur les performances de l'entreprise, tels que la législation monétaire, fiscale et de travail, la disponibilité de l'infrastructure physique et institutionnelle, la qualité des structures de normalisation, de certification et de métrologie, le transfert technologique et l'accumulation du savoir-faire, le développement du partenariat et de la coopération entre les entreprises, le marché de la sous-traitance, etc., n'ont pas été suffisamment traités dans les ouvrages consacrés au diagnostic et au redressement parce qu'ils n'handicapent pas la mise à niveau et la croissance de l'entreprise dans les pays développés.

Les études menées par l'ONUDI ont montré que l'environnement dans les pays en développement, en dépit des mesures mises en œuvre, se caractérise encore par l'existence de certaines contraintes structurelles et de défaillances organisationnelles. Il serait donc nécessaire d'intégrer le diagnostic de l'environnement dans la méthode de diagnostic stratégique. Ce diagnostic a pour but d'analyser les différentes et principales composantes de l'environnement, d'identifier celles qui constituent des contraintes et des opportunités

et d'étudier leurs impacts directs ou indirects sur la mise à niveau et le développement de l'entreprise industrielle. La figure VII résume ce diagnostic.

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

L'analyse de cet environnement en évolution continue depuis l'ouverture de l'économie et l'adoption des programmes d'ajustements structurels pourra orienter d'une manière significative la recherche de l'origine des contraintes et des opportunités pour la mise à niveau de l'entreprise. Cette analyse pourra porter sur:

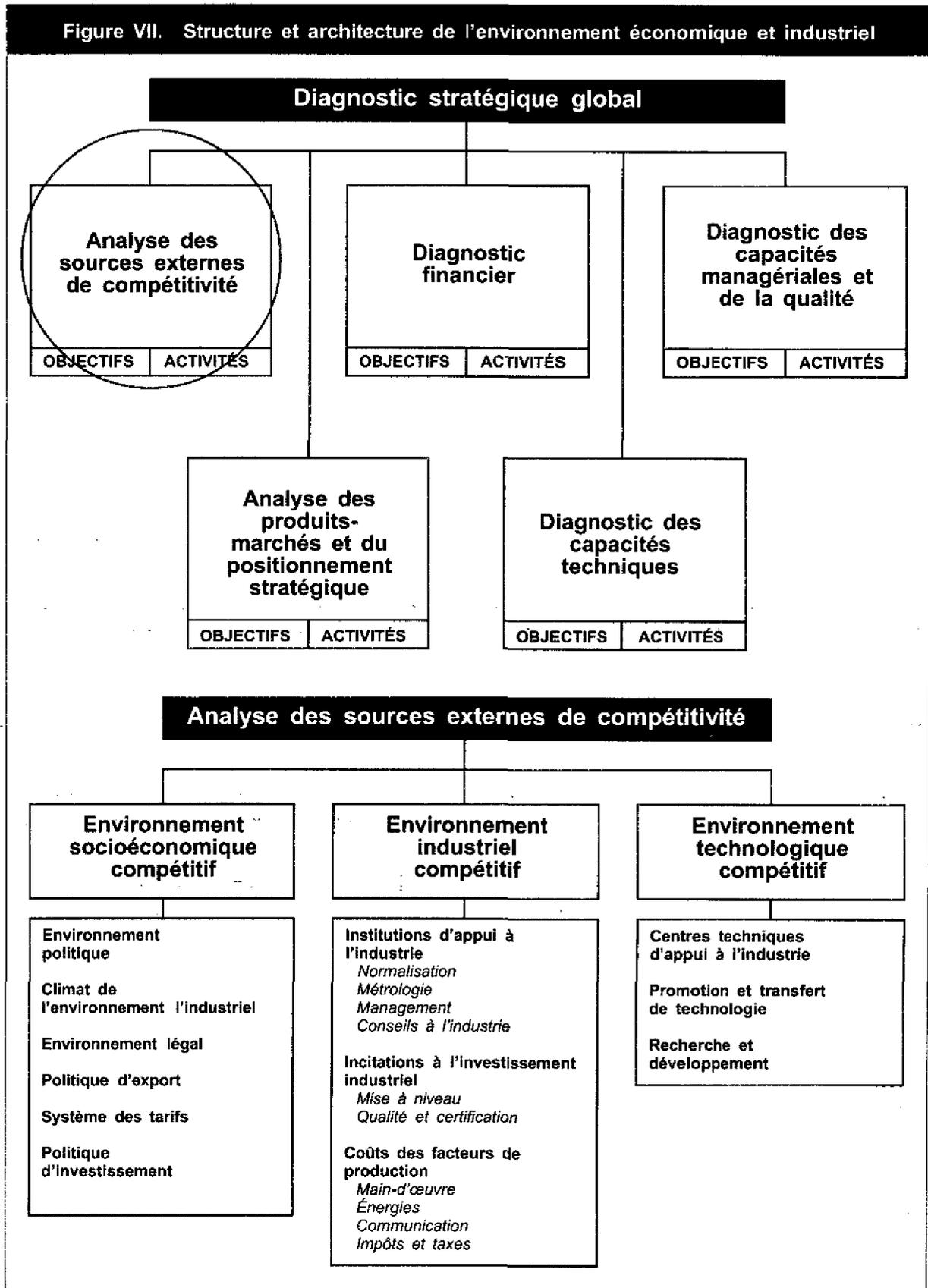
- L'évolution des données fondamentales économiques du pays, soit:

Le revenu moyen par habitant, le produit national brut, les consommations, les investissements, le taux de croissance économique, le taux de change, etc.;

Les exportations et/ou les importations du pays, du secteur, de l'industrie et des produits fabriqués par l'entreprise examinée;

La politique économique: les objectifs de développement, les orientations économiques, les programmes et stratégies du pays, du secteur et de l'industrie, etc.;

Figure VII. Structure et architecture de l'environnement économique et industriel



- Les principales mesures économiques prises par l'état pour la promotion et le financement de l'industrie et des services qui lui sont liés, le soutien à la restructuration et la mise à niveau de l'entreprise, etc.;
- L'impact de certaines variables économiques et politiques sur les performances de l'industrie telles que la dévaluation de la monnaie, l'augmentation des coûts de certains facteurs de production, les coûts moyens du capital, du travail et du licenciement, etc.

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

L'environnement industriel de l'entreprise est constitué de l'ensemble des acteurs (individus, entreprises et organisations) et des facteurs (économiques et techniques) qui exercent une influence sur ses résultats propres mais aussi sur les résultats de ses concurrents directs. Le diagnostic de cet environnement consiste donc à analyser les différentes structures institutionnelles et d'appui (normalisation, certification, accréditation, métrologie, financement, services de gestion, maintenance et de conseil, etc.) au fonctionnement de l'entreprise, en vue d'identifier les contraintes et les opportunités à la mise à niveau et au développement de l'entreprise opérant dans un marché ouvert et concurrentiel.

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

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

## **D. Diagnostic des produits-marchés et du positionnement stratégique**

Le diagnostic des produits-marchés et du positionnement stratégique de l'entreprise a pour but de mesurer les performances commerciales de l'entreprise et de chacun de ses domaines d'activité stratégiques, et d'apprécier la politique commerciale et les stratégies mises en œuvre pour atteindre les objectifs commerciaux fixés par l'entreprise. Il ne s'agit pas de mener une étude marketing précise mais d'identifier les facteurs clés et les principales recommandations qui conditionnent le succès des activités de l'entreprise dans son industrie. La figure VIII résume la démarche de ce diagnostic.

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

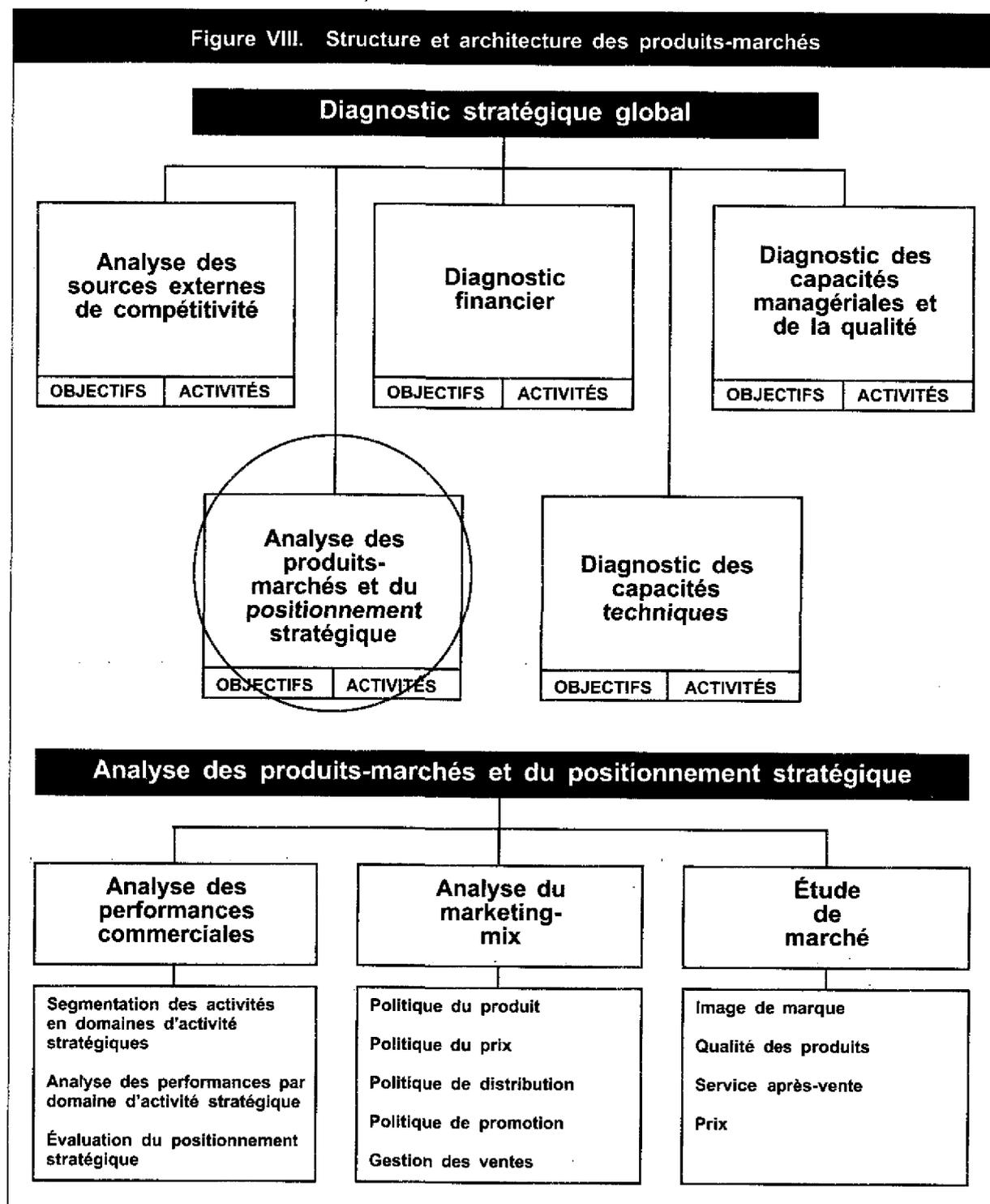
Cette analyse consiste en une segmentation de l'ensemble des activités de l'entreprise en domaines d'activité stratégiques, puis en une évaluation des performances de chaque domaine ainsi que de la "position compétitive" de l'entreprise dans son industrie et par rapport à ses principaux concurrents.

Plusieurs indicateurs peuvent être calculés en vue d'analyser les performances commerciales des produits-marchés de l'entreprise. Citons l'évolution du chiffre d'affaires, l'analyse des ventes par couple produits-marchés, l'analyse selon la méthode du "direct costing", par exemple des marges commerciales et des marges de contribution des produits-marchés.

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

b) *Analyse des performances commerciales d'un domaine d'activité stratégique.* L'analyse des performances commerciales d'un domaine d'activité stratégique comporte en premier lieu l'élaboration de la matrice produits-marchés de celui-ci, qui porte en lignes les différents produits rentrant dans ce même domaine et en colonnes les différents marchés possibles. Il est nécessaire alors de procéder à une analyse de la demande, du taux de croissance de cette demande, de son élasticité par rapport aux prix, de définir les caractéristiques et la périodicité des ventes ainsi que les principales conditions de succès sur le marché de la demande. Ensuite, une analyse de l'offre s'impose pour identifier les principaux concurrents et fournisseurs, les barrières d'entrée, les types de technologie disponibles, le degré d'intégration des concurrents et pour préciser d'une manière générale les opportunités et les contraintes majeures, ainsi que les principales conditions de succès sur le marché de l'offre. Enfin, il est nécessaire d'analyser l'évolution de la position des produits sur le ou les marchés de l'entreprise par rapport à la concurrence, en vue d'identifier les produits compétitifs et les produits à problèmes. Cette dernière analyse n'est pas toujours facile à mener dans les pays en développement pour certaines industries en raison de l'indisponibilité de l'information commerciale et technique sur les concurrents;

Figure VIII. Structure et architecture des produits-marchés



c) *Évaluation de la "position compétitive" de l'entreprise.* Cette évaluation prend en considération l'analyse des performances de l'entreprise et du ou des différents domaine(s) d'activité stratégique(s), ainsi que les complémentarités, les synergies et éventuellement les déséquilibres de ces domaines les uns par rapport aux autres. Plusieurs facteurs clefs de succès peuvent être retenus afin d'évaluer cette position compétitive. Selon Porter<sup>1</sup>, le positionnement stratégique

d'une entreprise résulte de la conjugaison, principalement, des dimensions suivantes:

- Le degré de spécialisation
- L'importance de l'image de marque
- Le choix des canaux de distribution
- Le niveau de qualité
- Le niveau technologique
- Le choix de l'intégration verticale
- Le choix des stratégies de coût
- Le niveau de service
- La politique de prix
- Les relations avec d'autres firmes
- Les relations avec les États

<sup>1</sup>M. E. Porter, *Choix stratégiques et concurrence*, Economica (1982).

## *Analyse de la politique commerciale et du marketing-mix*

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

### *Étude de marché*

Pour compléter l'analyse du positionnement stratégique de l'entreprise dans son marché, le diagnostic pourra être complété par une étude de marché sur le terrain auprès des principaux clients et concurrents de l'entreprise pour confirmer ou infirmer les données et les constatations recueillies.

Sur la base des informations recueillies lors des discussions avec les responsables de l'entreprise, des résultats du diagnostic et éventuellement de l'enquête, l'analyste devra être en mesure, tout d'abord, d'identifier et de classer les principales difficultés externes et internes de nature stratégique liées aux produits-marchés et d'en tirer les opportunités et les contraintes majeures, puis d'évaluer le marché des principaux produits de l'entreprise au niveau national et international en se basant sur l'analyse rétrospective du marché et sur l'évolution projetée des indicateurs macroéconomiques influant sur les consommations de ces produits.

## **E. Diagnostic financier**

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

Cette analyse a l'avantage d'offrir une vision d'ensemble rapide de la situation et du comportement de l'entreprise. Le diagnostic financier peut s'effectuer selon le schéma présenté à la figure IX. Pour être menée à bien, l'analyse financière, particulièrement des petites et moyennes entreprises, peut se heurter à divers types de problèmes relatifs à la fiabilité, la disponibilité, la régularité et l'homogénéité des informations comptables et, enfin, au réajustement des données comptables en données économiques.

La première étape de l'analyse financière consiste donc à répondre à ces problèmes en redressant les données comptables et financières pour parvenir à une meilleure appréhension de la réalité économique de l'entreprise. Le redressement du bilan d'une entreprise peut porter sur les principaux postes suivants:

### *a) Frais d'établissement*

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

### *b) Valeurs immobilisées*

- i) Terrains et constructions: ces comptes sont comptabilisés à leurs valeurs historiques. Leur revalorisation se fait normalement sur la base des indications du marché.
- ii) Participation: une analyse des différentes participations doit se faire en vue de déterminer le montant effectif des moins- ou des plus-values sur ces participations.

### *c) Stocks*

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

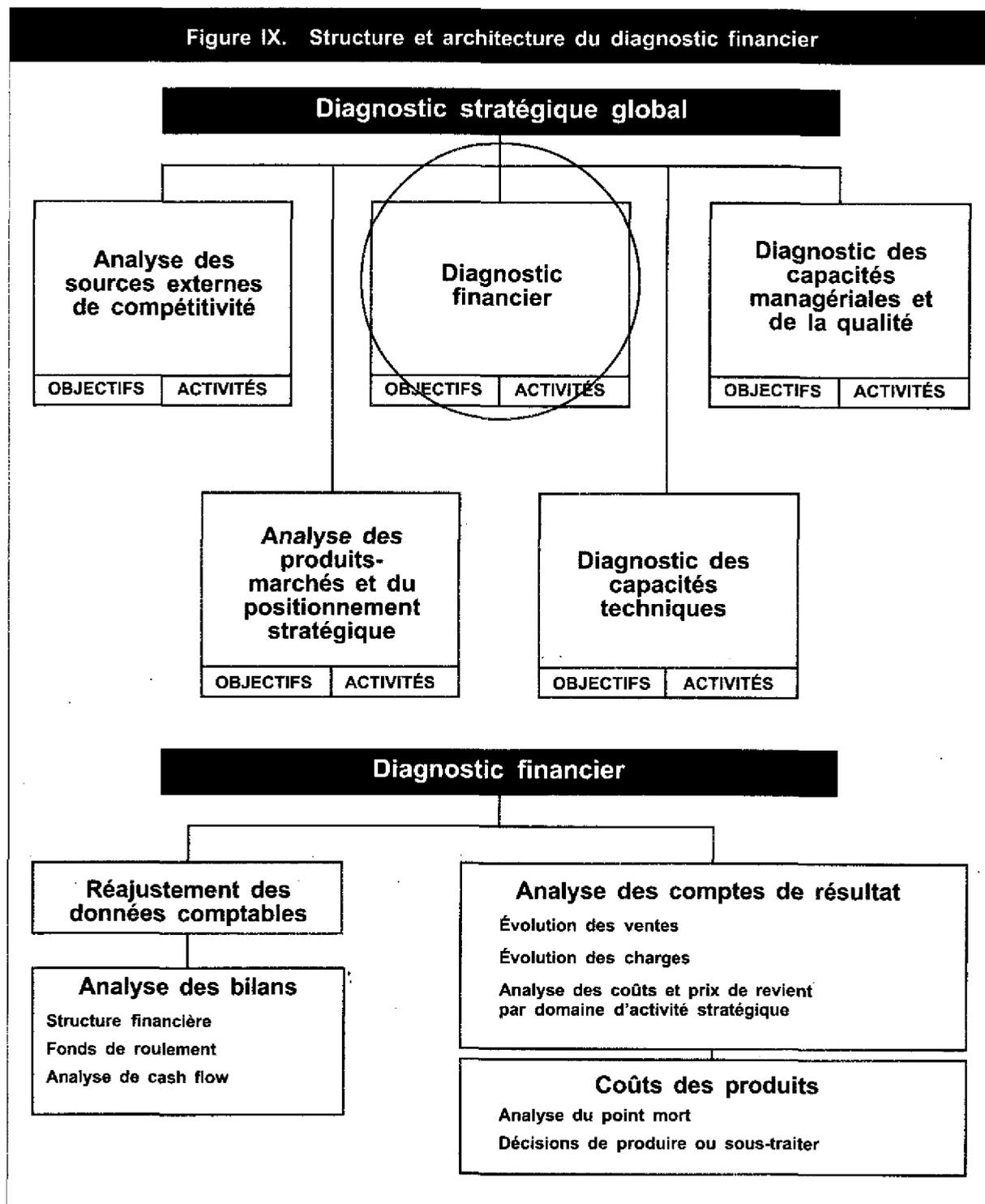
### *d) Clients*

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

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

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

Figure IX. Structure et architecture du diagnostic financier



#### *Analyse des bilans*

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

Le tableau de financement est l'un des instruments d'analyses économique et financière les

plus utilisés. Il constitue, selon Colasse (1993), un support pour une analyse dynamique du fonctionnement financier de l'entreprise. Ce tableau permet notamment de décrire le financement des investissements et les variations du fonds de roulement, ainsi que les moyens de trésorerie et l'emploi qui en a été fait. Il n'y a pas de modèle obligatoire de tableau de financement.

L'analyste financier aura à élaborer le tableau pluriannuel des flux financiers (TPFF) [voir

le tableau 3]. Ce tableau a été inventé par Coeffroy de Murard. Il met en évidence le comportement réel de l'entreprise sous ses différents aspects en distinguant les flux d'opérations de charges, de produits; les mouvements d'éléments actifs ou passifs; les flux de trésorerie (encaissements ou décaissements); et les décalages constitués par les variations de stocks, de créances et de dettes.

Bien que statique, l'analyse par les ratios utilisée depuis fort longtemps fournit généralement une bonne évaluation. L'analyste s'attachera à apprécier à la fois la structure financière, les équilibres de trésorerie et les opérations d'exploitation. Une confrontation des ratios de l'entreprise avec ceux de la profession et une comparaison avec ceux des entreprises concurrentes, parmi les plus efficaces dans le domaine, permettront une meilleure appréciation de la rentabilité de l'entreprise, une évaluation de son équilibre financier et sa mise en situation dans son secteur d'activités. En l'absence d'une centrale de bilans dans la plupart des pays en développement, l'analyste devra donc chercher à obtenir, auprès de la profession

et des organismes de tutelle, les indicateurs clés des performances des entreprises de la profession. Nous présentons, dans le tableau 4, une sélection de ratios significatifs souvent utilisés dans le cadre de l'analyse de la situation financière.

### Analyse des résultats

Les comptes de résultat sont généralement présentés dans deux comptes spécifiques. Pour pouvoir les examiner, il est utile de les rassembler et de les synthétiser dans un document d'analyse (voir le tableau 5), que nous appelons le tableau d'analyse des résultats de gestion (TARG). Ce tableau permet de dégager des résultats et des soldes intermédiaires très significatifs pour toute mesure de rentabilité.

L'appréciation de rentabilité quant à elle se fera à partir de l'analyse, dans le temps et dans l'espace, si possible, de la croissance des ventes et de la valeur ajoutée, de la rentabilité financière et de la productivité. Les ratios, souvent utilisés pour ce type d'analyse, sont présentés dans le tableau 6.

**Tableau 3. Modèles de tableaux pluriannuels des flux financiers (TPFF)**

	Année (n-1)	Année (n)	En pour- centage V.A.
Production vendue + Production stockée + Production immobilisée <b>1 = PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>			
Consommation de matières + Sous-traitance et services extérieurs <b>2 = CHARGES EXTERNES</b>			
<b>3 = VALEUR AJOUTÉE (Solde 1-2)</b>			
Impôts et taxes Frais de personnel <b>4 = EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE)</b>			
Investissement dans le stock d'exploitation Désinvestissement net dans les créances et les dettes d'exploitation courante <b>5 = VARIATION DU BFR D'EXPLOITATION (Solde 4-5)</b>			
<b>6 = EXCÉDENT DE TRÉSORERIE D'EXPLOITATION (ETE) (Solde 4-5)</b>			
Investissement dans les ACTIFS d'exploitation Variation du BFR lié aux investissements <b>7 = DISPONIBLE APRÈS FINANCEMENT INTERNE DE LA CROISSANCE (DAFIC)</b>			
Excédent ou déficit exceptionnel ou hors exploitation Variation du BFR lié aux opérations exceptionnelles <b>8 = TRÉSORERIE EXCEPTIONNELLE</b>			
3.5.3 Produits financiers courants 3.5.4 Charges financières (hors amortissements) 3.5.5 Variation du BFR lié aux opérations financières <b>9 = TRÉSORERIE CONSOMMÉE PAR LES OPÉRATIONS FINANCIÈRES COURANTES</b>			
3.5.6 Impôts bénéfiques 3.5.7 Dividendes <b>10 = VARIATION DU BFR LIÉ AUX OPÉRATIONS DE RÉPARTITIONS DU PROFIT</b>			
Augmentation du capital social Variation des dettes à long terme Variation des actifs financiers long terme <b>11 = TRÉSORERIE LIÉE AUX OPÉRATIONS SUR LE CAPITAL</b>			
<b>12 = VARIATION DE TRÉSORERIE (Solde 7-8-9-10)</b>			

**Tableau 4. Ratios d'analyse des bilans**

Ratio	Définition
<b>Ratios de structure financière</b>	
Financement structurel	Capitaux permanents/Valeurs immobilisées nettes
Couverture des capitaux investis	Capitaux permanents/Capitaux investis
Taux d'endettement	Dettes à long et à moyen terme/Capitaux propres
Valeur intrinsèque action	Capitaux propres $\pm$ résultats/Nombre d'actions
<b>Ratios de trésorerie</b>	
Solvabilité	Actif circulant/Dettes à court terme
Liquidité générale	Valeurs réalisables + valeurs disponibles/Dettes à court terme
Liquidité immédiate	Valeurs disponibles/Dettes à court terme
<b>Ratios d'analyse des stocks, des créances et des dettes d'exploitation</b>	
Délai de rotation des stocks en jours	Stocks approuvés x 360/Achats hors taxe
Délai de crédits clients en jours	Stocks de travaux en cours + créances/CATC
Délai de crédits fournisseurs en jours	Dettes commerciales/Achats TTC

**Tableau 5. Tableau d'analyse des résultats de gestion (TARG)**

Désignation	Année (n-2)		Année (n-1)		Année (n)	
	1	2	1	2	1	2
1. Ventes hors TVA						
2. Variation des stocks de produits finis						
3. Produits accessoires de production						
4. <b>Valeur de la production (1+2+3)</b>						
5. Achats des matières et fournitures incorporées						
6. Variation des stocks de matières						
7. Travaux, fournitures et services extérieurs						
8. Frais financiers						
9. <b>Charges de production (5+6+7+8)</b>						
10. <b>Valeur ajoutée (4-9)</b>						
11. Produits divers d'exploitation						
12. Subvention d'exploitation						
13. Frais de personnel						
14. Impôts et taxes						
15. <b>Résultats bruts d'exploitation (10+11+12-13-14)</b>						
16. Intérêts et dividendes reçus						
17. Charges de financement						
18. Dotations aux amortissements						
19. Provision d'exploitation						
20. <b>Résultats d'exploitation (15+16-17-18-19)</b>						
21. Produits et profits hors exploitation						
22. Charges et pertes hors exploitation						
23. <b>Résultats hors exploitation (21-22)</b>						
24. Impôts sur les bénéfices						
25. <b>Résultats nets de l'exercice (20±23-24)</b>						
<b>Cash flow net (±25+18)</b>						

**Tableau 6. Ratios d'analyse de la rentabilité**

Ratio	Définition
Ratio de croissance des ventes	CAHT (n) – CAHT (n-1)/CAHT (n-1) (%)
Ratio de croissance de la valeur ajoutée	Valeur ajoutée/Valeur de la production
Rentabilité financière	Résultat net/Ressources propres
Part des frais financiers dans la valeur de la production	Frais financiers/Valeur de la production
Ratio de vieillissement des immobilisations	Amortissements cumulés/Immobilisations brutes
Ratio des frais de personnel	Frais de personnel/Valeur de la production
Ratio de productivité du personnel	Valeur ajoutée/Effectif

### Analyse des coûts et des prix de revient

En cas de disponibilité d'un système de comptabilité analytique, l'analyse globale des activités de l'entreprise, à partir du TARC, pourra être complétée par une étude analytique fondée sur un examen de l'évolution des produits et des charges d'exploitation par produit ou par domaine d'activité stratégique. Les objectifs d'une telle démarche sont multiples. Citons les plus importants: une meilleure estimation des coûts et des prix de revient par produit et également par centre de coût (usine, atelier, direction) et une meilleure connaissance de la contribution de chaque produit au résultat de l'entreprise.

Le tableau d'analyse analytique par produit (TAAP), (voir le tableau 7 ci-dessous) peut servir de base pour mener cette analyse des coûts.

Au terme de ces différentes analyses, l'analyste financier devra être en mesure de déterminer:

- Le montant des capitaux permanents (apports en capital et/ou en dettes à long et à moyen terme) pour assainir la situation financière de l'entreprise et financer les investissements matériels et immatériels nécessaires à la mise à niveau et au développement de l'entreprise;
- Le besoin en fonds de roulement et la source de son financement;
- Le seuil de rentabilité de l'entreprise.

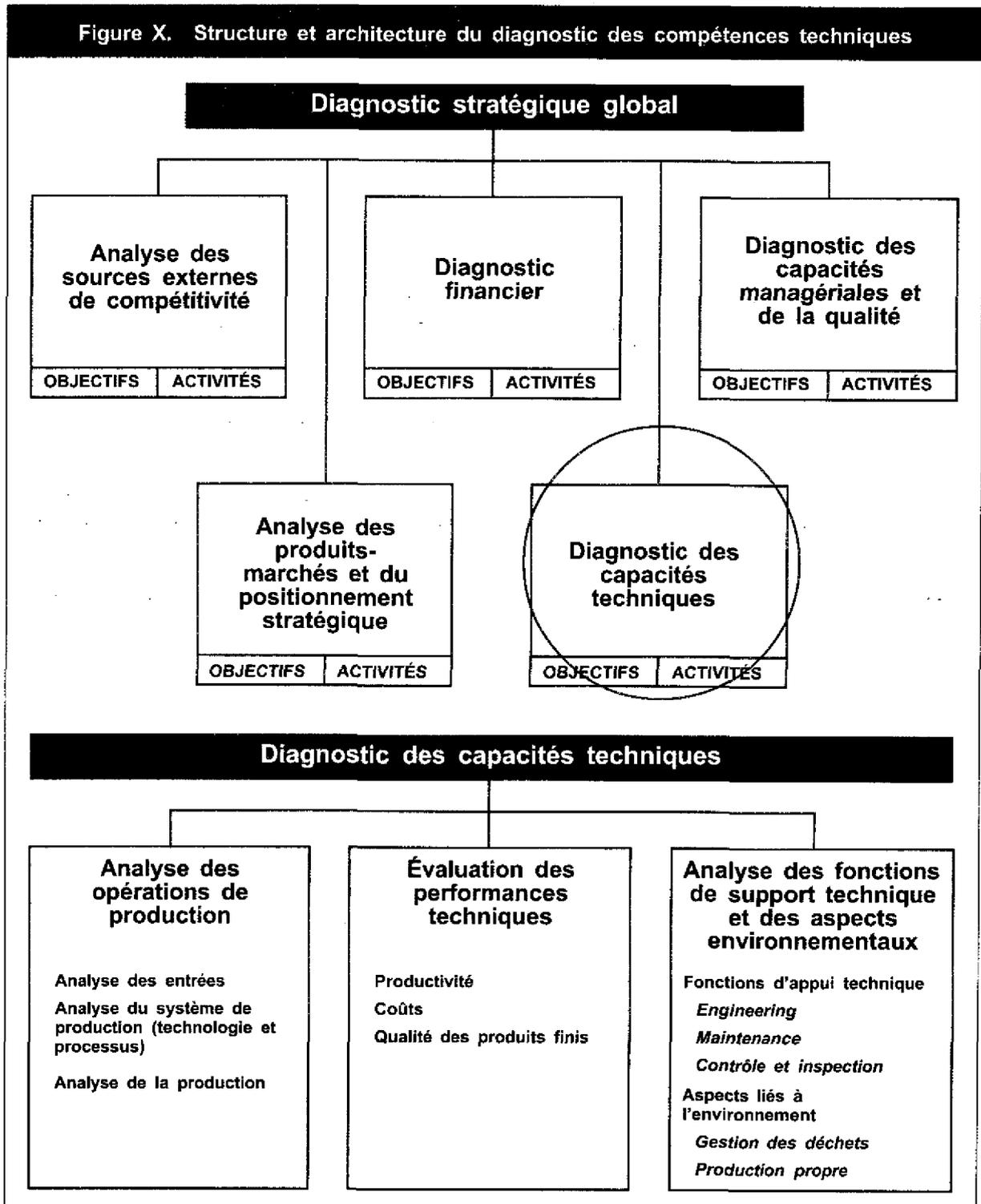
**Tableau 7. Tableau d'analyse analytique par produit (TAAP)**

Désignation	Unité	Année (n-4)	Année (n-3)	Année (n-2)	Année (n-1)	Année (n)
1. Capacité de production	Tonne					
2. Production réalisée	Tonne					
<b>3. Valeur de la production vendue</b>		Coûts (%)	Coûts (%)	Coûts (%)	Coûts (%)	Coûts (%)
4. Matières premières consommées au coût d'achat (MP)						
MP1						
MP2						
MP3						
5. Matières consommables au coût d'achat (MC)						
MC1						
MC2						
MC3						
6. Loyer						
7. Travaux et services extérieurs						
8. Autres frais de production						
9. Frais de personnel						
10. Assistance technique						
<b>11. Coût de production (4+5+6+7+8+9+10)</b>						
12. Emballages						
13. Frais de distribution						
<b>14. Coût de distribution (12+13)</b>						
<b>15. Prix de revient avant amortissements et charges de financement (11+14)</b>						
16. Amortissements de l'exercice						
17. Charges de financement						
<b>18. Prix de revient avant frais généraux (15+16+17)</b>						
19. Frais généraux						
<b>20. Prix de revient global (18+19)</b>						
<b>21. Résultat avant impôt (3-20)</b>						

## F. Diagnostic des compétences techniques

Dans un environnement économique caractérisé par une concurrence intense et par des changements technologiques de plus en plus rapides, le diagnostic des compétences

techniques (voir la figure X) a pour but d'analyser le système et l'outil de production de l'entreprise, d'évaluer les performances techniques et de déterminer les principales actions techniques à entreprendre pour mettre à niveau et développer la compétitivité de l'entreprise.



### *Diagnostic du système de production*

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

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

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

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

clients. Cette analyse portera également sur la conformité des normes des produits fabriqués par l'entreprise par rapport aux normes internationales requises.

### *Évaluation des performances techniques*

Cette évaluation se fera en termes de productivité et de rendement et de coûts.

La mesure des performances en termes de productivité et de rendement s'effectue sur la base d'une analyse de l'évolution des indicateurs (en volume) de la production par atelier et par usine, des consommations par atelier et par unité de produit, des taux d'utilisation de la capacité de production et des délais de production. Une comparaison des productivités des principaux équipements avec celles indiquées par le constructeur et celles des principaux concurrents peut être effectuée. Ces mesures de productivité et de rendement peuvent dégager des informations sur les goulots d'étranglement dus éventuellement à une mauvaise utilisation soit des machines, soit du personnel technique.

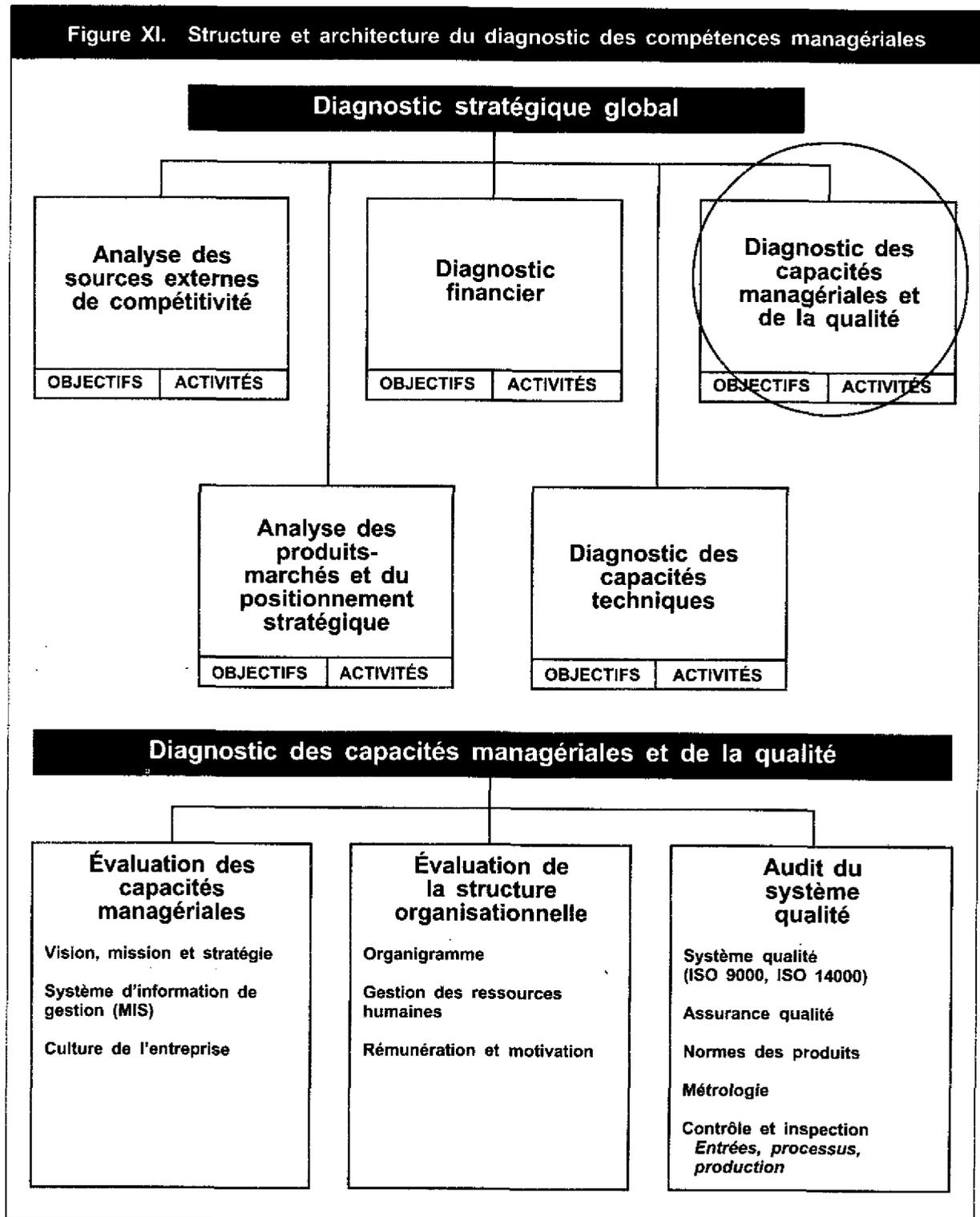
La mesure des performances en termes de coûts s'effectue sur la base d'une analyse (en valeur) de l'évolution des coûts de matières premières, de l'énergie, de l'entretien, de la sous-traitance, des frais généraux et des frais du personnel ainsi que des coûts d'immobilisation des stocks.

Au terme de ce diagnostic, le consultant technique sera en mesure d'identifier, de structurer, de classer les problèmes fondamentaux et les goulots d'étranglement inhibant le bon fonctionnement technique de l'entreprise et surtout de recommander un plan précis d'action visant à améliorer les performances de production.

## **G. Diagnostic des compétences managériales et de la qualité**

La plupart des enquêtes menées pour discerner l'origine exacte des difficultés des entreprises font ressortir les problèmes de management et d'organisation parmi les causes premières de défaillance. Il importe donc, dans l'optique d'un diagnostic stratégique global, de procéder à un diagnostic des compétences managériales (voir la figure XI) qui a pour but d'évaluer les compétences et les performances managériales de la direction, d'étudier la structure organisationnelle de l'entreprise et les dimensions socioculturelles et d'identifier les actions à entreprendre pour améliorer ces compétences.

Figure XI. Structure et architecture du diagnostic des compétences managériales



*Évaluation des compétences managériales de la direction*

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

Ensuite, il convient d'apprécier et d'évaluer la capacité managériale de la direction, c'est-à-dire la manière et les méthodes de management conçues et suivies par le chef de l'entreprise et sa direction générale pour la réalisation de la mission et des objectifs fixés. C'est pourquoi, il est primordial d'évaluer les compétences et les aptitudes managériales, techniques et entrepreneuriales ainsi que le style de direction du chef de l'entreprise.

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

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

#### *Évaluation de la structure organisationnelle*

Cette structure définit et formalise les fonctions, les attributions et les relations entre les différentes unités qui composent l'entreprise. Son évaluation portera sur l'efficacité de l'organisation et la conformité du personnel aux règles d'organisation, sur le degré de flexibilité des procédures et des attributions, sur le degré de stabilité et d'adaptation aux mutations de l'environnement et aux évolutions de l'activité de l'entreprise, et enfin sur la qualité de communication, la fiabilité des circuits d'information et le degré de synergie entre les différentes unités.

Cette évaluation permettra également de mesurer les performances sociales et d'apprécier le climat social et les traits dominants de la culture de l'entreprise. Plusieurs aspects et critères qualitatifs et quantitatifs peuvent servir à évaluer les dimensions socioculturelles dans l'entreprise.

Les documents suivants peuvent être examinés: la législation du travail en vigueur, c'est-à-dire le code de travail, la convention collective de la branche d'activité de l'entreprise, les statuts du personnel et/ou le règlement intérieur, la grille des salaires, un modèle du contrat de travail et l'état détaillé des effectifs (nom et prénom, âge, formation, expérience, ancienneté, affectation).

Le "diagnostiqueur" pourra également analyser les principaux éléments sociaux relatifs à l'entreprise, tels que: l'évolution des moyens humains par catégorie professionnelle et par nature, des

coûts sociaux, de la formation, de l'absentéisme et du taux de rotation ainsi que celle du taux d'encadrement et du taux de personnel permanent.

#### *Audit du système qualité*

Cet audit pourra être exécuté par un auditeur qualifié ISO 9000 et doit permettre de savoir si l'entreprise applique et respecte les principes de management de la qualité, tels que définis dans l'ISO 9000, version 2000, "Systèmes de management de la qualité". L'évaluation du système qualité s'effectue, enfin, sur la base d'une analyse de l'évolution des indicateurs de qualité, tels que les retours de produits, les réclamations des clients, le nombre ou la valeur des articles écartés (défaut de production) et le coût de la non-qualité (déchets, rebuts, retours). Les différents défauts observés doivent être analysés pour déterminer les éléments qui en sont à l'origine, tels que les matières premières, les machines, la main-d'œuvre. Cette analyse des causes permettra ainsi d'orienter l'analyste sur les actions prioritaires à mener et les moyens de contrôle à mettre en place afin d'améliorer les systèmes de management de la qualité devant répondre aux principes définis dans l'ISO 9000, version 2000.

Sur la base des analyses effectuées et des résultats de l'enquête, le "diagnostiqueur" devra d'abord être en mesure d'identifier clairement les problèmes clefs globaux en matière de compétence managériale, de structure et de performance sociale, de rechercher leurs causes et de dégager leurs conséquences directes et indirectes sur les performances économiques de l'entreprise, puis de répertorier les pistes possibles de solutions et enfin d'estimer les actions et les mesures nécessaires pour une meilleure utilisation des ressources humaines de l'entreprise.

#### *Conclusion*

Dans un environnement concurrentiel et complexe, la méthode de diagnostic stratégique global, visant la mise à niveau et le développement de l'entreprise, semble être la plus appropriée. La méthode proposée est inspirée des méthodes développées dans la documentation existante. Cette méthode est modulable et modulaire et fait recours à cinq catégories de diagnostics interliés et couvrant: l'environnement, les produits-marchés, les finances, les compétences technologiques et managériales.

Dans un diagnostic stratégique global, la synthèse est l'action la plus complexe à réaliser en raison du nombre d'informations, d'observations et de recommandations à synthétiser. En effet, les divers consultants ayant participé au diagnostic ont alors à confronter leurs conclusions aux stratégies et aux objectifs de l'entreprise, à les relati-

viser et à élaborer la synthèse générale en prenant en considération l'entreprise tout entière et son environnement. Leur capacité de synthèse dépend d'abord de leurs aptitudes à identifier, analyser et reformuler les problèmes de management et les menaces de l'environnement essentiels, puis à les classer selon leur importance et leur urgence, ensuite à identifier les compétences distinctives de l'entreprise et les opportunités qu'offre l'environnement et en déduire l'avantage concurrentiel que l'entreprise peut exploiter, développer et défendre de manière durable. Elle dépend également de leurs aptitudes à identifier et à préconiser les pistes de solutions et d'actions possibles et réalistes en distinguant les actions de survie immédiates, celles à court terme destinées à accroître la rentabilité et celles à moyen terme visant à consolider la rentabilité et à assurer l'avenir de l'entreprise.

Enfin, la crédibilité du diagnostic stratégique global dépend aussi et surtout des compétences, c'est-à-dire de l'expérience et du savoir-faire des consultants à effectuer des synthèses à la dimension de l'entreprise et de son environnement et à faire des propositions pour assurer la dynamique du changement de l'entreprise dans son nouveau contexte.

## **H. Check-list pour le diagnostic stratégique global et l'élaboration du plan de mise à niveau d'une entreprise agroalimentaire**

### *Diagnostic stratégique global*

Le diagnostic devra couvrir les aspects suivants:

*Une analyse de l'environnement législatif et réglementaire* dans lequel opère l'entreprise. Cette analyse portera notamment sur les politiques, les incitations, les moyens disponibles pour la promotion des exportations, le financement de l'investissement matériel et immatériel, la formation, l'emploi, la promotion de la qualité, la certification, la normalisation, la concurrence, la recherche et le développement, le partenariat.

*Le positionnement stratégique de l'entreprise vis-à-vis de la concurrence dans une perspective de 5 à 10 ans:*

- Identifier les dimensions actuelles du marché national, régional et interrégional en termes de demande/offre des produits agroalimentaires examinés et analyser en particulier: le taux de croissance du marché, les caractéristiques clefs des produits (la diversité, le prix, la qualité, les délais), les produits de substitution, l'évolution de la capacité de production, la courbe de vie des produits fabriqués, les barrières d'entrée de nouveaux producteurs;

- Analyser la dynamique de ces marchés (en particulier la demande) durant les dernières années et formuler l'hypothèse des prévisions de croissance à moyen terme;
- Évaluer les points forts et les faiblesses des principaux concurrents à l'échelle nationale et internationale;
- Vérifier les changements intervenus dans les goûts des consommateurs;
- Estimer la position concurrentielle pour l'entreprise dans la perspective de 5 à 10 ans dans le cadre de l'ouverture progressive du marché national;
- Formuler les recommandations sur les prix, les quantités, la qualité du produit offert (méthodes de distribution, etc.) et estimer des perspectives et des risques de développement futurs de la demande. (Y a-t-il des créneaux porteurs justifiant une mise à niveau?)

### *Le diagnostic technologique et sanitaire*

Sur le plan technologique, procéder pour l'entreprise à l'analyse:

- Des produits fabriqués;
- Des conditions d'approvisionnement des matières premières;
- Des équipements et installations productives (spécifiques et générales): évaluation concernant l'ancienneté et en particulier la validité technique des installations par rapport aux standards qui doivent être atteints; détermination de la capacité de production et du niveau d'exploitation actuel et visé;
- Des solutions technologiques appliquées dans le processus de production et les propositions des modifications à apporter pour faire face à la concurrence future envisagée dans la partie "positionnement stratégique";
- De la maîtrise des procédés techniques avec les recommandations des mesures techniques destinées à palier aux faiblesses constatées;
- De l'Organisation de la production: modalités, roulements des services, systèmes de réception des matières, emmagasinement, emballage, expédition et relations avec les autres départements. Une attention très particulière sera donnée au système de gestion de la qualité;
- Des facteurs et conditions de production: les conditions et les coûts, y compris les chutes de production, seront considérés;

- Des système de transport et de distribution des produits.

Sur le plan sanitaire, procéder pour chaque entreprise à l'analyse des:

- Installations de fabrication:
  - Conception générale des lieux de production
  - Locaux de production (sols, murs, plafonds, portes, ventilations, éclairage, nettoyage et désinfection: mains, installations, outils et matériels)
  - Chambres froides (sols, murs, plafonds, portes, éclairage, puissance frigorifique, appareils de mesure de température, thermostat de réglage, etc.)
  - Protection contre les animaux nuisibles (insectes, oiseaux, rongeurs, chats, chiens, etc.)
  - Outils de travail et équipements (tables, récipients/conteneurs, bandes transporteuses, couteaux, etc.)
  - Élimination des rejets et déchets divers
  - L'approvisionnement en eau (quantité et qualité)
  - Eaux résiduaires et effluents
  - Installations pour le personnel (vestiaires, toilettes, lavabos, etc.)
  - Moyens de transport des produits
  - Installations de stockage des matières premières, des produits finis, des emballages et des ingrédients divers
- Conditions générales d'hygiène:
  - Locaux et matériels (état et entretien)
  - Personnel (habillement, visite et contrôle médical, etc.)
  - Fabrication (manipulation des produits)
  - Entreposage des produits frais, transformés, congelés, etc.
- Conditions d'auto-contrôle:
  - Audit HACCP
  - Analyses de laboratoire
  - Enregistrement et traçabilité

#### *Le diagnostic financier*

- Analyse de la situation de l'actif et du passif pour les trois dernières années. Préparation de tableaux reclassés et détaillés pour ressortir les indicateurs de structures et analyse attentive des conditions de capitalisation et d'endettement (court et long terme, taux et délais), en relation avec la situation et la dimension de l'entreprise;

- Évaluation de la stabilité financière en relation avec de possibles nécessités d'expansion des fonds de roulement et/ou avec des modifications des activités opérationnelles;
- Analyse du système de comptabilité générale; évaluation de son efficience et des besoins en informatique;
- Analyse de la gestion économique des trois dernières années sur la base des comptes d'exploitation (résultats des ventes et des approvisionnements par quantités et valeurs unitaires, identification des facteurs de coûts dans la mesure la plus poussée possible);
- Évaluation des conditions de rentabilité (retour par rapport aux investissements et par rapport au capital social); comparaison avec les valeurs moyennes du secteur et du sous-secteur;
- Analyse du système de comptabilité industrielle; évaluation de son efficience et des besoins en informatique;

Ces analyses seront effectuées en stricte collaboration avec le chef d'entreprise et les cadres gérants.

#### *Le diagnostic organisation/gestion*

- Organisation et administration, avec la description de la structure propriétaire et de la manière selon laquelle les droits et prérogatives de la propriété sont exercés; la composition du conseil d'administration éventuel et son fonctionnement; la répartition des tâches et des fonctions, la description de l'expérience professionnelle du personnel clef et de ses habitudes de travail, l'évaluation de sa performance; la description et l'évaluation des critères et des procédures d'embauche;
- Ressources humaines, avec le cadre complet de l'emploi de l'entreprise, articulé selon les fonctions exercées; l'évaluation de l'état de formation du personnel aux différents niveaux; la description et l'évaluation des procédures de l'entreprise en matière de formation;
- Audit qualité selon la norme ISO 9000.

En particulier, l'étude doit présenter les aspects suivants:

- Organigramme, effectifs, qualifications, absentéisme, "turn over", grille de compétences;
- Politique de l'entreprise pour assurer la carrière professionnelle du personnel comme moyen supplémentaire de motivation;

- Encadrement (faire des comparaisons internationales pour les taux d'encadrement);
- Organisation des ateliers (configuration);
- Fonction méthode et suivi de fabrication; logiciels utilisés, tableaux de bord, etc.;
- Tableaux des ratios de gestion: activité, rendement, analyse de temps et de coût;
- "Benchmarking" et comparaisons nationales et internationales: faire ressortir les principaux ratios de compétitivité et les comparer aux ratios standards de l'activité et aux ratios internationaux.

#### *Élaboration du plan de mise à niveau*

Le plan de mise à niveau sera établi seulement si les conclusions du diagnostic "stratégique" sont positives.

Le plan de mise à niveau se fixe les objectifs à atteindre à court terme (1 an) et à moyen terme (3 à 5 ans) ainsi que la stratégie à mettre en œuvre pour réaliser ces objectifs.

Le plan d'action comporte:

- Les actions se rapportant à l'investissement matériel, à l'investissement imma-

tériel (assistance technique, formation du personnel, y compris le personnel d'encadrement, etc.) et à la restructuration financière;

- Les actions détaillées une à une: objectif de l'action, description, coût, financement, durée;
- Un planning des actions défini pour les trois prochaines années, année par année, en distinguant entre les actions à court terme et celles à moyen terme;
- L'impact mesurable de chaque action (mise en place d'un moyen de quantification pour mesurer la situation avant l'action, pendant l'action et à la fin de l'action);
- Le programme d'action synthétisé dans un seul tableau, qui récapitulera le coût et les moyens de financement de chaque action et de l'ensemble du programme.

L'ensemble du plan de mise à niveau devra être rédigé sous forme de dossier bancable avec, en particulier, une étude de rentabilité des investissements prévus, et ce en liaison avec une des banques qui financent l'entreprise.

## IV. Stratégies de mise à niveau de l'entreprise industrielle

Pour se préparer, s'adapter et s'ancrer dans cette nouvelle économie caractérisée par la mondialisation, l'entreprise industrielle doit concevoir et mettre en place un programme de mise à niveau. L'une des composantes fondamentales de ce programme est de choisir et de bâtir une stratégie adaptée aux nouvelles conditions de la concurrence dans cette nouvelle économie de libre-échange. Quelles sont les stratégies les plus marquantes proposées dans ce nouvel environnement concurrentiel? Comment formuler une stratégie pour la mise à niveau de l'entreprise et faciliter son accès au marché international? Quelles sont les stratégies possibles pouvant être adoptées pour la mise à niveau de l'entreprise industrielle?

### A. Mondialisation et stratégies possibles de mise à niveau

Dans ce nouveau contexte marqué par de nombreuses incertitudes, par la complexité et la mondialisation des phénomènes, il est essentiel de se demander en quoi la mondialisation et l'établissement de la zone de libre-échange vont bouleverser les stratégies mises en œuvre, et quelles stratégies doit adopter l'entreprise industrielle dans le cadre de sa mise à niveau?

L'identification et la sélection des stratégies de mise à niveau font partie de la deuxième étape

du processus stratégique de mise à niveau (PSM) de l'entreprise industrielle (voir la figure XII).

On peut penser que l'un des déterminants essentiels du succès ou de l'échec d'une entreprise est la nature de la stratégie qu'elle choisit de mettre en œuvre pour affronter ses concurrents. Dans un marché concurrentiel, comme celui de l'Union européenne, l'entreprise industrielle doit, pour réussir, adopter des "stratégies concurrentielles" qui lui permettent d'assurer un avantage compétitif durable dans son domaine d'activité sur l'ensemble de ses concurrents.

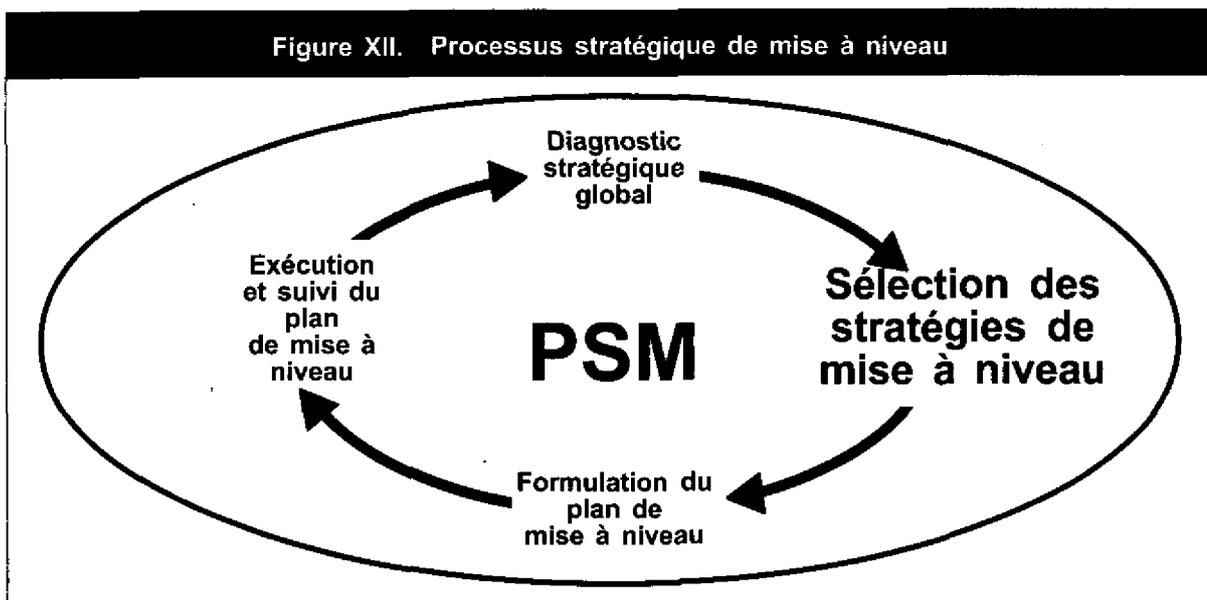
M. E. Porter, économiste industriel américain, distingue deux catégories de stratégies de base gagnantes qui permettent à l'entreprise de disposer d'un avantage comparatif: les stratégies de domination par les coûts et les stratégies de différenciation.

Pour réussir et préserver sa place dans une compétition incessante, l'entreprise devra définir, d'une manière permanente, le type d'avantages qu'elle va chercher et le champ dans lequel ces avantages concurrentiels peuvent être atteints.

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

Pour une entreprise, nous pouvons distinguer des activités principales, telles que la production, le marketing, la finance, les ressources humaines,

Figure XII. Processus stratégique de mise à niveau



et des activités de soutien, telles que la logistique, les approvisionnements, le service après-vente, etc. Pour obtenir un avantage concurrentiel sur ses concurrents, une entreprise doit soit proposer à ses clients une valeur comparable ou supérieure à celle proposée par la concurrence (stratégie de domination par les coûts), soit élaborer des types d'activités uniques en leur genre qui peuvent autoriser des prix de vente élevés (stratégie de différenciation).

Il n'existe pas un type de stratégie universellement applicable pour chaque industrie ou entreprise. Chaque industrie, chaque entreprise est un cas. Toutefois, dans de nombreuses industries, on peut observer la coexistence de différentes stratégies gagnantes. C'est à l'entreprise d'opérer des choix stratégiques au niveau du type d'avantage et du champ concurrentiel. Le tableau ci-dessous présente quelques exemples de choix stratégiques adoptés par certaines industries.

Pays	Industries	Segment	Choix stratégiques
Italie	Chaussure	Haut de gamme	Différenciation
Taiwan (province chinoise de)	Chaussure	Bas de gamme	Stratégie de coût
Allemagne	Automobile	Haut de gamme	Différenciation
Corée du Sud	Chantiers navals	Moyen de gamme	Stratégie de coût
Japon	Automobile	Moyen de gamme	Stratégie de coût
	Chantiers navals	Haut de gamme	Différenciation
France	Agroalimentaire	Haut de gamme	Différenciation
Tunisie	Agroalimentaire	Moyen de gamme	Stratégie de coût

La synthèse du diagnostic stratégique global fera ressortir les recommandations quant à la stratégie à entreprendre et au plan d'action à mettre en œuvre.

En partant des résultats d'une analyse effectuée au sein de l'ONUDI sur un échantillon d'entreprises industrielles et de l'étude de stratégies adoptées par des entreprises européennes visant à anticiper les conditions du marché unique européen, plusieurs actions stratégiques et ajustements doivent être introduits pour permettre aux entreprises de disposer d'avantages concurrentiels. Il est impossible d'énumérer une liste exhaustive

des actions à entreprendre. Les principales actions que nous proposons à la réflexion des chefs d'entreprise sont des actions immatérielles qui ont un impact potentiel élevé sur les coûts et la différenciation des produits et des services.

Ces actions portent sur l'amélioration des méthodes, des pratiques de gestion et des compétences (savoir-faire, qualité, technologie, créativité) au niveau des activités principales et de soutien de l'entreprise. L'impact de ces actions stratégiques sur les fonctions principales de l'entreprise se présente dans le tableau 8 ci-dessous.

**Tableau 8. Impact des stratégies de coût et de différenciation sur les fonctions de l'entreprise**

Fonctions	Stratégies	Impacts
Production Marketing Finance Ressources humaines	Avantage par les coûts des produits	Standardisation de la production, automatisation, sous-traitance Positionnement marqué par des marchés sensibles au prix Importance du contrôle de gestion Miser sur la productivité
Production Marketing Finance Ressources humaines	Différenciation par le coût du service	Rapprocher la production, la recherche et le service technico-commercial du service achat, marketing et ventes Investir dans la communication Proposer des conditions financières avantageuses Investir dans le technico-commercial et l'après-vente
Production Marketing Finance Ressources humaines	Différenciation par les produits	Investir dans la production flexible Focaliser la valeur ajoutée apportée par la différenciation des produits Anticiper les fluctuations des recettes Assurer une main-d'œuvre qualifiée par la formation continue

<i>Fonctions</i>	<i>Stratégies</i>	<i>Impacts</i>
Production Marketing Finance Ressources humaines	Différenciation par le service	Assurer la flexibilité maximale des processus de production Développer l'image de compétence et être à l'écoute du client Investir dans l'innovation financière Investir dans le personnel
Production Marketing Finance Ressources humaines	Différenciation par l'innovation	Importance de la R-D en processus et produits Développer l'image de compétence et être à l'écoute du client Investir dans l'innovation financière Miser sur la créativité du personnel
Production Marketing Finance Ressources humaines	Différenciation par le marketing	Production de base standardisée avec possibilité de flexibilité dans la finition Positionner le produit comme unique Investir dans les dépenses de communication Former à la créativité, surtout commerciale

## B. Réflexion stratégique et mise à niveau

L'ensemble des éléments recueillis et les recommandations proposées dans le diagnostic stratégique de l'entreprise, qui constituent la première étape dans le processus de mise à niveau, paraissent dicter un choix d'évidence sur les actions à prendre pour restaurer la viabilité et la compétitivité. Ce choix ne peut dispenser d'une réflexion stratégique sur l'avenir de l'entreprise pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, la nouvelle décennie se caractérise par la complexité et l'incertitude. Il est peu fréquent que l'analyse de l'environnement dans lequel opère l'entreprise puisse conduire, avec certitude, à un seul scénario possible sur l'évolution du marché, le comportement des concurrents, le développement de technologies nouvelles, l'attitude des pouvoirs publics, etc. Ensuite, la plupart des entreprises opérant dans les pays en développement, comme il a été constaté lors des études et enquêtes menées, utilisent des technologies parfois élémentaires, travaillent souvent en sous-traitance pour des donneurs d'ordre et/ou fabriquent des produits de bas à moyen de gamme et opèrent sur des marchés concurrentiels où la menace de nouveaux entrants est grande. Enfin, les ressources de l'entreprise sont par essence limitées et doivent par conséquent être utilisées avec le maximum d'efficacité.

Dans ce contexte d'environnement, où l'intensification et l'internationalisation de la concurrence modifient sans cesse les facteurs de succès et le métier des entreprises, il devient crucial pour l'entreprise de mener une réflexion stratégique méthodique et permanente dans le but d'identifier à temps l'évolution prévisible des marchés et des facteurs de succès, les forces et les faiblesses de l'entreprise face à ses concurrents ainsi que les orientations possibles et les stratégies à mettre en œuvre. Il est donc primordial de prendre en

compte plusieurs scénarios possibles afin d'optimiser les chances de mise à niveau et de développement de la compétitivité de l'entreprise.

Sans prétendre à être exhaustif, nous repreneons ci-après les stratégies les plus marquantes de la dernière décennie et proposées pour le redressement d'entreprises. Ces stratégies pourraient également être retenues pour la mise à niveau de l'entreprise. Les principales stratégies sont: la croissance, le recentrage sur le métier de base, la différenciation et le partenariat.

## C. Formulation de la stratégie

Définir une stratégie, objet de la deuxième étape dans le processus de mise à niveau, implique que l'on détermine à la fois les objectifs à atteindre, les moyens à mettre en œuvre et le modèle organisationnel. Pour une entreprise opérant dans un marché concurrentiel, l'objectif fondamental est évidemment l'amélioration de ses performances (en termes de productivité et de croissance) et de sa compétitivité et la consolidation des résultats obtenus afin d'assurer son avenir.

En partant des résultats du diagnostic, il est nécessaire d'élaborer pour chaque choix stratégique possible et réaliste une étude de faisabilité en prenant en considération l'objectif mentionné ci-dessus, la situation présente de l'entreprise et son évolution possible, les ressources pouvant être mobilisées, la volonté d'action des partenaires concernés, les contraintes juridiques, financières, commerciales, techniques et humaines et l'évolution prévisible de son environnement. Il est difficile d'établir une liste exhaustive des stratégies possibles de mise à niveau, chaque entreprise étant un cas particulier et il n'existe pas de stratégie unique capable d'améliorer la performance des activités de l'entreprise industrielle. En outre, il est possible de concevoir une stratégie spécifique

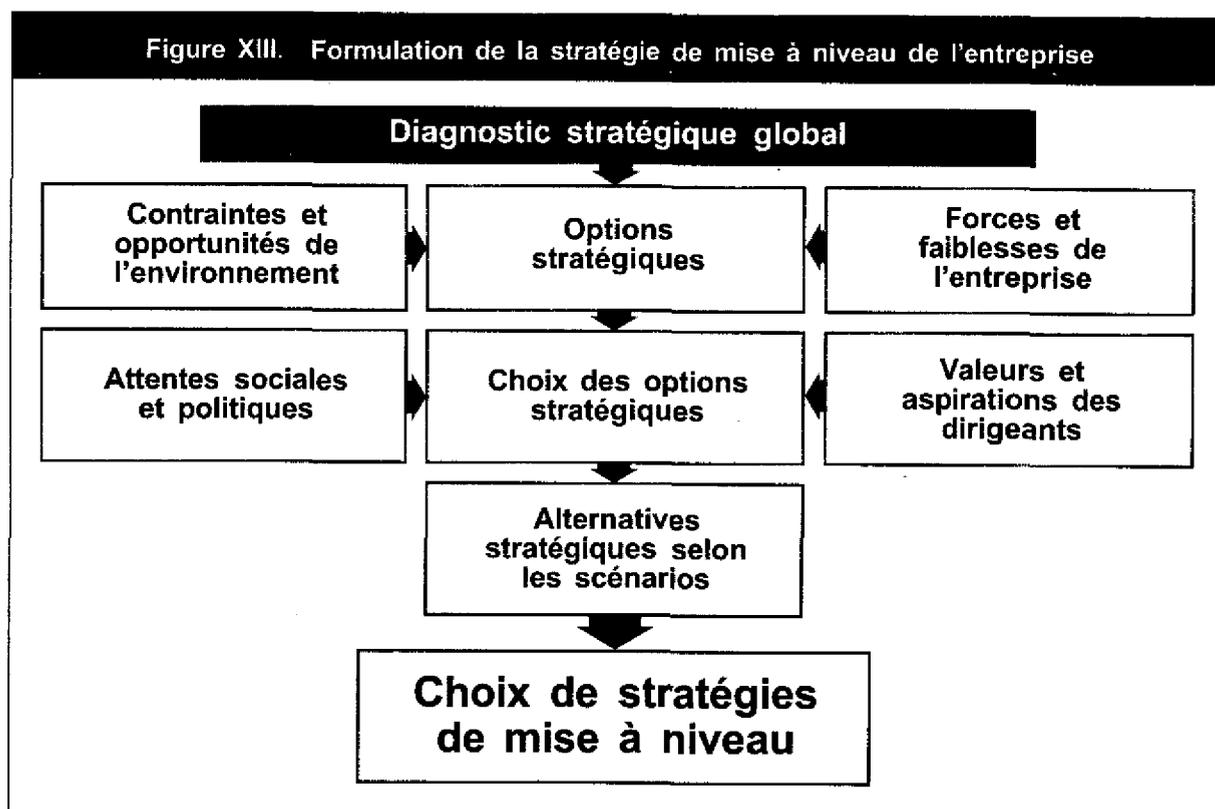
que de mise à niveau par domaine d'activité spécifique et en fonction de la phase de vie de chacune d'elle.

À partir des études de chacune des stratégies possibles, le choix de la stratégie de mise à niveau peut alors se faire en concertation avec les acteurs concernés: les actionnaires, la direction générale, les banquiers, les fournisseurs, les clients et le personnel. L'étude de chaque stratégie aura donc permis de définir le ou les objectif(s) retenu(s), de clarifier les moyens et les voies de sa mise en œuvre et devra également préciser pour chacun des acteurs "qui fait quoi, comment et quand". De la sorte, le rôle et l'engagement de chaque acteur devront être clairement définis. La meilleure stratégie est certainement celle qui permet d'atteindre l'objectif retenu en utilisant le moins de moyens possibles, d'une part, et qui est acceptée par tous les acteurs concernés, d'autre part.

La figure XIII résume les étapes à suivre pour sélectionner la ou les stratégie(s). Elle a l'avantage d'intégrer la prospective de l'environnement, c'est-à-dire les contraintes et les opportunités les plus probables lors de la formulation de la stratégie de mise à niveau de l'entreprise.

## D. Entreprise industrielle et stratégies possibles de mise à niveau

En ce qui concerne les entreprises industrielles, particulièrement celles opérant dans les activités exportatrices et mondialisées (telles que les industries textiles et agroalimentaires considérées comme des industries mûres et hautement concurrentielles), les options stratégiques possibles de mise à niveau que nous proposons sont compatibles et peuvent être combinées. Elles sont essentiellement au nombre de trois: le recentrage, le partenariat et enfin la flexibilité. Notre contribution prend en compte les caractéristiques principales de l'entreprise industrielle dans les pays en développement dont la taille est souvent très réduite, les ressources financières généralement limitées, les capacités de production sous-utilisées, les méthodes de management en matière de marketing, de qualité et de design élémentaires et les sources d'information commerciale et technique insuffisantes. Les trois stratégies sont présentées ci-après.



### *Stratégie de recentrage*

Le recentrage des activités et le redimensionnement de l'entreprise autour du "métier de base" deviennent urgents suite à l'impératif d'insertion dans les zones de libre-échange. L'entreprise peut se spécialiser ainsi dans les produits-marchés pour lesquels elle dispose ou peut disposer de compétences distinctives et se dégager des autres. Ceci permettra à l'entreprise de créer une image personnalisée auprès de sa clientèle et vis-à-vis de ses concurrents. Ainsi le groupe BSN (France) a abandonné certains domaines et a développé ses activités "eaux minérales". Pour ce type de produit, BSN a étendu sa couverture géographique et il est devenu leader en Espagne, en France et en Italie.

Les diversifications hâtives et parfois déplacées, réalisées par certaines entreprises pendant les années de croissance et/ou de protection du marché, se trouvent remises en cause avec l'ouverture et l'internationalisation de ce même marché. Les choix erronés effectués par certaines entreprises dans la planification initiale des investissements et/ou dans les extensions (qui n'ont pas cessé même pendant la période de stagnation) et réalisés très souvent sans études de faisabilité aboutissent à des projets surdimensionnés et trop ambitieux dont les taux moyens d'utilisation des capacités de production dans les pays en développement, de l'ordre de 50 %, en témoignent.

La stratégie de recentrage, développée en France à partir des années 80, consiste à se recentrer sur les activités les plus rémunératrices et pour lesquelles l'entreprise dispose d'avantages concurrentiels réels. Un arbre fruitier n'est pleinement productif que si l'on élague le bois mort et les branches superflues; c'est aussi le cas pour une entreprise.

Cette stratégie recouvre le désengagement d'activités jugées périphériques, le renforcement sur l'axe privilégié et la diversification dans des activités proches ou complémentaires. Cette stratégie se justifie dans de nombreux cas d'entreprises menacées qui opèrent sur des marchés en baisse et ayant des coûts de production élevés et des problèmes financiers. Ce genre de stratégie a été développé particulièrement par des entreprises publiques ou des grandes entreprises privées opérant dans plusieurs pays en développement (Algérie, Éthiopie, Égypte, République arabe syrienne, Soudan, etc.) et dans des pays à économie de transition (Albanie, Fédération de Russie, Hongrie, Pologne, etc.). Les contraintes financières imposent une politique financière d'allocation sélective.

Le choix de cette stratégie implique nécessairement une grande étendue de la couverture géographique, étendue élargie par l'accord des zones de libre-échange, mais également une réduction des gammes de produits pour se spécialiser dans celle qui est la mieux maîtrisée par l'entreprise sur

les plans qualité, technologie et marché. Elle implique aussi une réduction de la diversité de produits de la même gamme pour se spécialiser dans les produits d'excellence que l'entreprise maîtrise le mieux sur les plans coût, qualité et prix.

Cette spécialisation peut conférer à l'entreprise un avantage économique potentiel résultant de l'accumulation de l'effet d'expérience et de l'effet des économies d'échelle. Elle suppose que des actions rigoureuses soient menées comme le désengagement et le renforcement compétitif des activités de base. Ainsi l'action de désengagement implique la cession d'éléments d'actifs (équipements, construction, actions, etc.) relatifs à des activités marginales ou en position défavorable, l'abandon de certaines unités non nécessaires au fonctionnement de l'entreprise, la fermeture éventuelle de sièges secondaires, d'ateliers ou d'unités de production non rentables, etc. Ce choix stratégique se traduit par une désintégration verticale et/ou horizontale, l'externalisation de certaines activités annexes et l'abandon de certains produits "poids morts" et peut en outre mobiliser des ressources à même de financer le développement de certaines activités et des actions prioritaires de mise à niveau.

L'action de renforcement compétitif des activités de base suppose quant à elle un effort continu et une plus grande concentration des ressources de l'entreprise sur un nombre limité de produits "étoiles", générateurs de cash flows importants et dont le marché est en croissance rapide, en vue de renforcer les performances et la compétitivité des activités maîtrisées par l'entreprise. Elle se traduira alors par une réduction des coûts et une amélioration de la productivité (effets de la courbe d'expérience, de la maîtrise technologique, de la réduction des stocks), une rationalisation de la production, une amélioration de la qualité des produits, une meilleure compréhension des besoins des clients et la réalisation d'un plus grand chiffre d'affaires sur moins de produits.

### *Stratégie de partenariat*

Le partenariat, l'alliance, les fusions sont des formes de coopération qui ont été développées par des entreprises européennes et asiatiques pour faire face aux défis du marché unique. Ces coopérations entraînent des combinaisons de qualifications et de ressources et permettent de:

- Répartir certains coûts fixes élevés exigés par le développement;
- Fournir des financements à des conditions favorables;
- Produire des effets de synergie et/ou de complémentarité par la combinaison d'informations en matière de marketing, de recherche et de technologie.

Des efforts doivent être entrepris par les autorités dans les pays en développement pour encourager et stimuler le partenariat entre entreprises locales et étrangères et doivent être poursuivis pour lever les barrières juridiques et réglementaires et les différences dans le droit des sociétés et les règles fiscales. L'entreprise doit prendre l'initiative pour entrer en contact avec ses partenaires, discuter et s'engager dans des accords de partenariat.

Sachant que l'internationalisation de l'économie a eu comme impact l'élargissement du champ des relations entre les entreprises, c'est au niveau des pays développés et en développement que la grande, comme la petite et moyenne entreprise, doit chercher les opportunités qu'ouvrent la mondialisation et les zones de libre-échange.

Dans ce contexte de compétition accrue, la stratégie de partenariat et d'alliance se présente comme étant l'une des principales réactions stratégiques possibles pour le développement de l'entreprise. Les accords avec des partenaires extérieurs et les alliances entre concurrents sont des formes de comportement assez particulières qui s'écartent des schémas traditionnels de l'analyse concurrentielle, mais qui ont clairement, aujourd'hui, une dimension stratégique qu'il convient d'analyser. Le partenariat entre entreprises des pays en développement et entreprises des pays développés nous semble parfaitement convenir à la mise à niveau et au développement de l'entreprise industrielle. Dans un marché national exigu et fortement concurrentiel, l'entreprise industrielle gagnerait beaucoup à s'associer à des entreprises nationales ou étrangères pour la mise en commun de leurs connaissances et de leur savoir-faire afin de créer des effets de synergies aux niveaux technologique, commercial et financier.

Pour illustrer l'intérêt d'une telle stratégie, citons, à titre d'exemple, le cas de l'industrie des conserves de tomates et du piment en Tunisie. Quarante-six entreprises produisent le double concentré de tomates et d'harissa pour un marché local en stagnation. Les quantités exportées restent très modestes et se limitent à environ 10 % de la production. Rechercher et engager des projets de partenariats avec des entreprises espagnoles, françaises, italiennes ou turques pourrait constituer une solution aux problèmes de rendement, de diversification et d'export que connaissent plusieurs entreprises dans cette industrie. Ces partenariats peuvent permettre d'introduire: a) de nouvelles techniques de culture (en Tunisie, le rendement est de 27 t/ha<sup>1</sup> contre 38 t/ha en Turquie et 54 t/ha en France); b) une meilleure diversification pour fabriquer tous les produits de la gamme (tomate pelée, jus de tomate, "ketchup", sauce tomate, tomate pimentée, "hot sauces", etc.); et c) de nouvelles formes d'emballages à la fois aseptiques et alléchantes répondant aux normes modernes de qua-

<sup>1</sup>Tonnes par hectare.

lité et de marketing (bocaux en verre, tubes, etc., au lieu des boîtes métalliques soudées utilisées depuis trente ans). Ces propositions auront l'avantage de revaloriser cette industrie et de favoriser l'exportation vers l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique. Cette stratégie peut également s'appliquer aux entreprises de confection en Afrique. Un partenariat avec des entreprises locales du secteur ou étrangères peut résoudre plusieurs difficultés de gestion, de marketing, de distribution, de taille, de qualité et autres que connaissent ces entreprises.

La réussite de cette stratégie dépend principalement du choix du partenaire dont le profil doit être mûrement réfléchi, car il s'agit de développer un partenariat à égalité où l'entreprise ne joue pas seulement le rôle de sous-traitant mais de partenaire à part entière. Un partenariat est aussi et surtout un échange d'informations et d'expériences qui permet de développer une meilleure synergie entre les partenaires et qui vise à proposer au client un produit au meilleur rapport qualité-prix.

Cette stratégie permet de surmonter quelques handicaps et problèmes qui caractérisent la majorité des entreprises industrielles dans les pays en développement. En effet, le partenariat entre parties se concrétise par un accord généralement limité dans le temps. Il ne menace pas l'indépendance de l'entreprise qui garde son identité et sa culture; il est, de plus, souple, discret, et réversible. Ce partenariat engage souvent beaucoup moins que l'acquisition ou la fusion. La voie contractuelle est donc préférable pour l'entreprise à l'intégration capitaliste par sa souplesse et par la facilité de remise en cause qu'elle offre.

Grâce à la coopération, les relations entre partenaires jouent un rôle important en vue de l'amélioration de la qualité des produits et de l'emballage, de la valorisation des produits, etc. L'accord de partenariat peut également accroître la capacité de production, enrichir la gamme des produits, offrir une voie d'accès rapide à des technologies nouvelles et/ou à des marchés nouveaux, permettre d'accéder à des informations techniques et/ou commerciales pertinentes et favoriser les synergies.

En outre, sa mise en place ne coûte pas cher et se traduit par des gains de compétitivité pouvant provenir de la réduction de certains coûts de l'entreprise liés à l'acte d'achat ou de vente, aux frais de marketing, à la publicité, aux coûts de stockage, etc. Le financement de l'accord de partenariat peut être en plus assuré par l'une des lignes de crédits conclues avec les pays développés.

En Égypte, au Maroc, en Tunisie et dans d'autres pays des efforts sont engagés dans ce sens pour la recherche et la mise en contact des entreprises de ces pays avec des partenaires étrangers à travers l'agence de promotion de l'investissement et l'organisation des carrefours d'affaires.

Toutefois, la mise en œuvre de cette stratégie par des entreprises peut se heurter, d'une part, aux

difficultés de trouver des partenaires effectuant des apports équilibrés et, d'autre part, aux barrières juridiques et réglementaires et aux différences dans le droit des sociétés et les règles fiscales.

Dans le souci de développer la coopération au niveau national et international, il reste encore à aplanir les obstacles juridiques et fiscaux dans la plupart des pays en développement afin de favoriser et de stimuler le regroupement d'entreprises par l'institution de formes juridiques, telles que le regroupement d'intérêt économique, la révision du droit des sociétés, et en particulier le droit de société en participation, etc.

### *Stratégie de flexibilité*

La flexibilité des moyens humains et matériels est aussi un choix stratégique récent adopté par la plupart des entreprises dans les pays industrialisés. La flexibilité peut jouer un rôle majeur dans le processus de mise à niveau en matière de formation et de perfectionnement du personnel et en matière de renouvellement et de modernisation des équipements. Pour répondre à une demande de plus en plus homogène et personnalisée et pour disposer d'une capacité de réagir à temps, l'entreprise doit disposer et mobiliser des moyens humains et matériels flexibles.

Dans un marché concurrentiel caractérisé par une évolution progressive et rapide d'une demande homogène vers une demande variée et personnalisée et par un développement technologique (machines à commande numérique programmable, informatique industrielle de conception assistée par ordinateur (CAO), conception modulaire) donnant la possibilité de fabriquer, sans coûts additionnels significatifs, des produits hétérogènes en petites séries et dans des délais plus courts, la recherche de flexibilité peut devenir une stratégie et une source de mise à niveau de l'entreprise dans le nouveau contexte de mondialisation et de zones de libre-échange. La flexibilité est une capacité de réagir continuellement, dans le temps, aux variations de l'environnement, sans recours ni à des capacités excédentaires importantes de production ni à une main-d'œuvre supplémentaire. Cette stratégie se propose de tirer parti des nouvelles technologies flexibles afin de réduire, de l'aval vers l'amont, la diversité des produits intermédiaires fabriqués par l'entreprise, de fabriquer des produits hétérogènes sans remise en cause à chaque fois du processus de fabrication, d'élargir les fonctions susceptibles d'être remplies par un produit donné et enfin de réduire le délai de réaction (qui se mesure par les temps de conception et de production du bon produit, au moment voulu par le client et sans défaut) par rapport à une variation de l'environnement.

Faute de pouvoir mobiliser de gros investissements et de disposer rapidement d'ateliers totale-

ment flexibles, un certain nombre de mesures et d'actions progressives peuvent être engagées, par exemple:

- Réduire l'hétérogénéité des fabrications par la standardisation, la modularité des composants, l'interchangeabilité et la sous-traitance;
- Renforcer les possibilités de flexibilité du personnel pour assurer plus de polyvalence et plus de mobilité par la formation, la motivation et l'intéressement. Dans une entreprise de confection, des actions de regroupement des tâches sur une même opératrice et de formation "multiposte" des ouvrières peuvent être intensifiées pour pouvoir répondre à des demandes multiples dans des délais courts;
- Réorganiser et reconcevoir les productions par lots ou de manière discontinue en ligne pour réduire les stockages intermédiaires, les contrôles et les déchets;
- Responsabiliser davantage le personnel cadre et non-cadre en l'associant aux cercles de qualité, aux groupes multidisciplinaires de réflexion, etc.;
- Renforcer le dispositif d'information, de communication et de concertation entre les fonctions et entre le personnel en vue d'évoluer vers un système d'entreprise mieux intégré.

Nous reprenons dans le tableau synthétique 9 ci-après les impacts de ces stratégies sur les ressources et sur le "produit-mix" ainsi que les limites inhérentes à leurs mises en œuvre.

### *Conclusion*

Dans le nouveau contexte de mondialisation, le choix de stratégie dépend non seulement des forces et des faiblesses de l'entreprise, mais aussi et surtout des opportunités et des contraintes de son environnement.

En partant des résultats des diagnostics d'entreprises et de leurs environnements dans des pays en développement, nous avons pu dégager trois stratégies, le recentrage, le partenariat et enfin la flexibilité, qui peuvent convenir, en période de mise à niveau, à la plupart des entreprises industrielles. Nous avons tenu à proposer des actions stratégiques qui peuvent constituer des lignes directrices pour les dirigeants d'entreprise plutôt que des logiques stratégiques basées sur des choix de produits, marchés ou technologies.

Signalons enfin que chaque entreprise est un cas et doit concevoir et bâtir sa logique stratégique en prenant en considération ces avantages compétitifs réels et potentiels ainsi que les opportunités et les contraintes présentes et probables de son environnement.

**Tableau 9. Impacts des stratégies de mise à niveau sur les ressources et le "produit-mix"**

<i>Stratégies</i>	<i>Impacts sur les ressources</i>	<i>Impacts sur le "produit-mix"</i>	<i>Contraintes/Limites</i>
<b>Recentrage</b>	<p>Cession d'éléments d'actifs</p> <p>Mobilisation de ressources financières</p> <p>Réduction de certains coûts (de stockage, de non-qualité)</p> <p>Licenciement d'une partie du personnel</p> <p>Reconstitution des marges de l'exploitation sur les produits d'excellence</p>	<p>Spécialisation dans les produits d'excellence</p> <p>Élagage des produits non compétitifs</p> <p>Désintégration verticale et/ou horizontale</p> <p>Grande étendue de la couverture géographique</p> <p>Meilleure qualité de produits</p>	<p>Difficulté de trouver des preneurs pour les éléments d'actifs à céder</p> <p>Contraintes psychologiques et humaines pour procéder à la mise en place de mesures draconiennes</p>
<b>Partenariat et alliance</b>	<p>Besoins financiers minimaux</p> <p>Réduction de certains coûts (de stockage, de non qualité, de frais de vente ou d'achat, de publicité)</p> <p>Transfert rapide de know-how</p>	<p>Favorise l'intégration verticale et horizontale</p> <p>Possibilité d'accroître la capacité de production d'ouverture de marchés nouveaux</p> <p>Meilleur accès à des informations techniques et commerciales</p>	<p>Barrières juridiques</p>
<b>Flexibilité</b>	<p>Besoins financiers pour renouvellement ou ajouts de certains équipements, formation, etc.</p> <p>Augmentation de la capacité de production</p> <p>Polyvalence et plus de mobilité du personnel</p> <p>Réduction de certains coûts</p> <p>Intéressement et motivation du personnel (cercles de qualité)</p>	<p>Réduction du délai de réaction par rapport à une variation de l'environnement</p> <p>Réduction de la diversité des produits intermédiaires</p> <p>Meilleure qualité des produits</p>	<p>Temps de mise en œuvre relativement long en période de tensions financières</p>

## V. Formulation du plan de mise à niveau de l'entreprise

Le plan de mise à niveau appelé également "Business Plan" constitue l'enchaînement logique et harmonieux du diagnostic et du choix stratégique. La synthèse du diagnostic stratégique global permet de dégager les dissonances entre les objectifs de l'entreprise, son potentiel et ses performances et enfin de proposer des solutions pratiques et réalistes visant la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

La synthèse des choix stratégiques permet de développer un plan d'ensemble combinant les objectifs assignés par l'entreprise, les moyens et les voies nécessaires pour les atteindre. La stratégie retenue définit particulièrement la manière dont l'entreprise va s'engager afin d'assurer sa mise à niveau. Cette stratégie suppose qu'un certain nombre de choix économiques, financiers et juridiques sont retenus en prenant en considération les contraintes techniques, sociales et juridiques et les recommandations des acteurs intéressés. Ces choix seront développés et formalisés dans le plan de mise à niveau de l'entreprise industrielle.

Le plan de mise à niveau constitue l'élément de base pour toute négociation; il formalise clairement les concours sollicités, les conditions à remplir pour assurer la réussite du plan; et enfin il comporte à la fois une analyse rétrospective de la situation de l'entreprise et une projection de ses activités pendant au moins les trois prochaines années.

Quelles sont les conditions de forme et de fonds du plan de mise à niveau? Quelles sont les conditions de réussite? Comment assurer son exécution et son suivi?

### A. Formulation du plan de mise à niveau

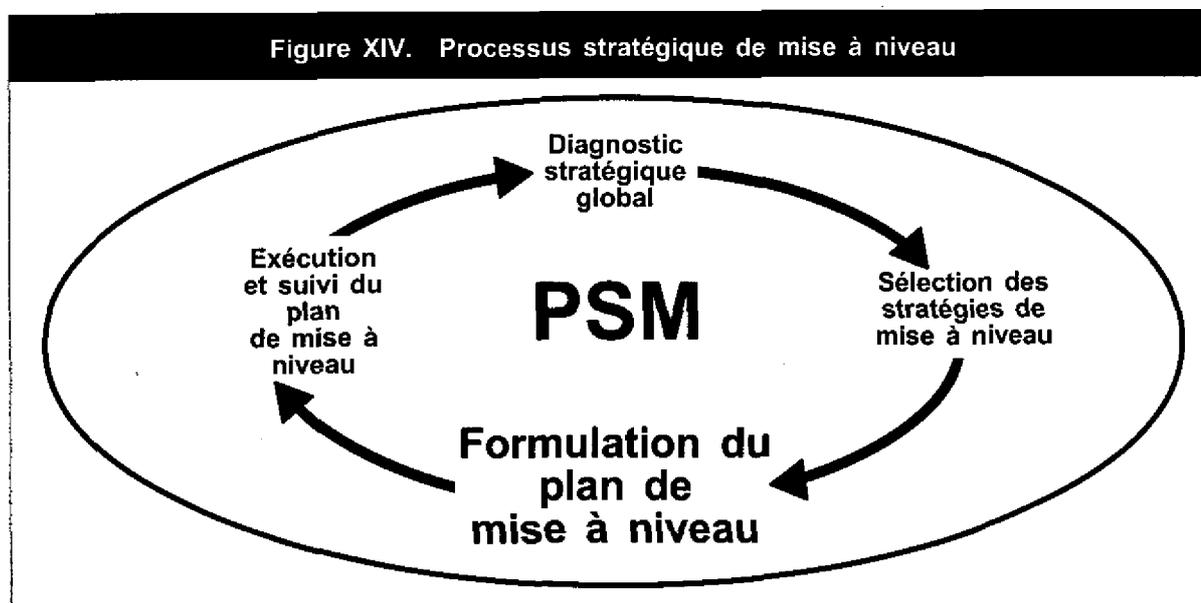
La formulation du plan de mise à niveau constitue la troisième étape du processus stratégique de mise à niveau (PSM) [voir la figure XIV].

La mise à niveau, comme le plan de redressement d'une entreprise, doit formaliser la volonté d'action des partenaires intéressés au sauvetage de l'entreprise, car la réussite du plan de redressement passe par l'obtention d'un consensus entre les différents partenaires, ce qui est sans doute l'un des aspects les plus difficiles à gérer.

Afin de réussir les négociations avec les partenaires, la démarche suivante pourra être adoptée par le manager chargé de l'élaboration du plan de mise à niveau et des négociations:

- Il est primordial de connaître parfaitement les points forts et les points faibles de l'entreprise, les résultats du diagnostic, la stratégie à adopter ainsi que les choix économiques et financiers retenus dans le plan de mise à niveau;
- Il devra connaître la position de principe de chaque partenaire et évaluer les

Figure XIV. Processus stratégique de mise à niveau



conséquences économiques et financières de chaque position;

- Les réunions de négociation doivent être bien préparées (date, lieu, ordre du jour, objectifs, scénarios, contraintes, etc.);
- Pour plus d'efficacité, la négociation devra se faire séparément avec chaque partenaire. Des protocoles d'accord ou des procès-verbaux devront être signés;
- Un soin particulier devra être accordé aux partenaires importants, notamment les associés, les banquiers et les représentants du personnel. Ils devront être informés au fur et à mesure de l'avancement des discussions et des négociations et peuvent éventuellement être associés à la prise de certaines décisions importantes pouvant influencer d'une manière significative le plan de mise à niveau.

Les conditions de forme et le contenu du plan de mise à niveau sont présentés ci-après.

## **B. Conditions de forme du plan de mise à niveau**

Le plan de mise à niveau exige une rigueur absolue dans son élaboration ainsi que dans ses prévisions et doit s'efforcer d'englober toutes les dimensions de l'entreprise en tenant compte de son environnement interne et externe. L'acceptation de ce plan par les acteurs concernés dépend non seulement de la fiabilité des informations, de la crédibilité des solutions et des mesures proposées, mais également de la forme et de la qualité du plan présenté. Les acteurs jugeront le plan en prenant surtout en considération sa forme et son contenu. Compte tenu de son importance, le dossier du plan de mise à niveau devra donc être complet, précis et sans ambiguïté. Par exemple, en Tunisie, le Bureau de mise à niveau propose aux entreprises désireuses de bénéficier du programme d'inclure dans le dossier de mise à niveau une demande, une fiche projet, une copie du diagnostic et du plan de mise à niveau.

En prenant en considération aussi bien les besoins en information des partenaires que la possibilité d'accéder aux informations internes et externes disponibles, le dossier de mise à niveau devra comporter les données suivantes:

- Une présentation de l'entreprise;
- Un aperçu de sa situation actuelle;
- Les actions de sa mise à niveau;
- Les conditions et les hypothèses de sa mise à niveau;
- Les projections financières avec et sans mise à niveau.

Aussitôt que le plan de mise à niveau est adopté par les partenaires et que le schéma de financement est bouclé, l'entreprise peut présenter son dossier au Bureau de mise à niveau pour instruction, évaluation et approbation pour sa mise en œuvre.

## **C. Contenu du plan de mise à niveau**

### *Présentation de l'entreprise*

Ce chapitre doit comporter:

- La date de création de l'entreprise;
- L'objet social de l'entreprise;
- La structure du capital, la liste des membres du conseil d'administration ou des associés, le nom du commissaire aux comptes et le nom de l'auditeur;
- Le siège social et les lieux d'implantation des usines et des points de vente;
- L'évolution du capital social depuis la création de l'entreprise;
- Les raisons sociales des banques de l'entreprise;
- Les produits fabriqués par l'entreprise;
- Les principaux marchés de l'entreprise;
- Les avantages fiscaux accordés à l'entreprise (éventuellement);
- L'effectif global par catégorie (cadres supérieurs, ingénieurs, cadres moyens, ouvriers), par statut (permanent, occasionnel) et par ancienneté;
- L'organigramme général;
- Un état des procédés de fabrication et des capacités théoriques et réelles de production;
- Une liste des principaux investissements réalisés.

### *Synthèse du diagnostic stratégique*

Cette synthèse doit comporter:

- Les activités au cours des trois dernières années (production, ventes, effectifs, coûts de production, prix de revient et résultats);
- Les points forts et les atouts sur les plans commercial, financier, technique, organisationnel et social;
- Les difficultés actuelles et les faiblesses sur les plans commercial, technique, financier, organisationnel et social;
- La situation financière (synthèse du diagnostic financier): le bilan apuré, le déficit en fonds permanents, le montant cu-

mulé des pertes, la part des fonds propres dans l'actif net, l'endettement par rapport aux fonds propres, les besoins en fonds permanents, la part des salaires et des frais financiers dans le chiffre d'affaires, etc.);

- Les solutions proposées pour la mise à niveau.

#### *Stratégies et actions de mise à niveau*

Ce chapitre doit comporter:

- La présentation des stratégies retenues pour la mise à niveau;
- Les mesures et les actions urgentes retenues dans le cadre du plan de mise à niveau faisant ressortir clairement les actions retenues, les concours sollicités et les résultats attendus, sur les plans financier, commercial, de la production, de l'emploi et de la réorganisation des effectifs;
- L'échéancier d'exécution du plan: les actions immédiates, les actions à court terme et à moyen terme;
- Le programme d'investissement avec la présentation d'une fiche technique par investissement comportant:
  - Une description du projet;
  - Le délai de réalisation;
  - Le montant de l'investissement;
  - Les incidences techniques (gains au niveau productivité, maintenance, économie d'énergie);
  - Le mode de financement retenu;
- Le programme de financement.

Ce programme doit présenter les implications financières du plan: les fonds propres, les subventions et les crédits de mise à niveau. Pour chaque source de financement, il est nécessaire de préciser le montant, le type de remboursement, l'échéancier d'utilisation du crédit, la durée du crédit et la période de grâce, le taux d'intérêt, les commissions et éventuellement les primes d'assurance, et les garanties exigées et leur coût.

Une importance particulière devra être accordée à ce programme. Un retard ou un refus de financement de tout ou d'une partie du programme peut mettre en cause la réussite du plan de mise à niveau. C'est pourquoi il est recommandé de n'inclure dans ce programme que les sources de financement pour lesquelles des accords de principe sont accordés.

#### *Conditions et hypothèses de mise à niveau*

a) *Les conditions de réussite du plan.* Il s'agit d'énumérer toutes les conditions devant être

remplies et dont dépend la réussite du plan de mise à niveau: les concours sollicités, les engagements pris, les avantages fiscaux et sociaux obtenus, les accords conclus et les engagements pris par les actionnaires, les institutions financières, les syndicats et par les organismes et les pouvoirs publics. Un échéancier précis en montant et en timing devra être arrêté;

b) *Les risques encourus.* Énumérer tous les risques potentiels majeurs qui pourraient retarder sensiblement ou empêcher la réalisation des objectifs ou la concrétisation des résultats du plan, par exemple un retard considérable dans la mobilisation des concours ou dans la réalisation des engagements pris;

c) *Les hypothèses et données de base.* Il s'agit de déterminer les hypothèses relatives aux programmes de vente, de production et à l'évolution des charges et des produits. Ces hypothèses doivent être arrêtées en prenant en considération:

- Les objectifs fixés pour les prochaines années;
- L'évolution des statistiques de l'entreprise au cours des dernières années;
- Les incidences sur les plans de la production et de charges des actions techniques programmées dans le plan de mise à niveau;
- Les études commerciales et techniques menées.

Il faudra être particulièrement attentif lors de la fixation de ces hypothèses, dans la mesure où elles servent principalement à l'élaboration des projections financières. Des hypothèses trop optimistes ou très pessimistes peuvent influencer très sensiblement les résultats prévisionnels et, par conséquent, induire en erreur les partenaires de l'entreprise.

Ces hypothèses portent sur les éléments suivants:

- Le programme de vente: prévoir les ventes par année, au cours des prochaines années, en quantité et en valeur, par produit et par marché;
- Le programme de production: prévoir les productions par année, au cours des prochaines années, en quantité, par produit et par usine; il en est de même pour les sous-produits;
- Le programme d'achat des matières premières et consommables: il y a lieu de prévoir le programme des achats par année, au cours des prochaines années, en quantité, en valeur, par matière et par monnaie. Les normes de consommation de matières retenues, par unité de produit, doivent être précisées et seraient

utiles pour des calculs de sensibilité ou autres en cas de besoin;

- Les charges de production et d'exploitation: il s'agit de déterminer les autres charges nécessaires pour la production, notamment:

Les travaux, fournitures et services sous-traités à l'extérieur;

Les frais divers de gestion;

Les frais financiers;

Les amortissements;

Les impôts et les taxes.

### *Projections financières*

Après avoir défini et arrêté les conditions et les hypothèses de mise à niveau et de modernisa-

tion de l'entreprise, il faudra préparer les projections financières. Ces projections doivent inclure:

- Les comptes d'exploitation, les bilans prévisionnels et le tableau des emplois et des ressources;
- Le tableau pluriannuel des flux de trésorerie;
- Le plan de trésorerie prévisionnel;
- Les indicateurs de rentabilité économique et certains ratios financiers.

Le plan de mise à niveau doit donc comporter les principaux documents financiers prévisionnels mentionnés ci-dessus. L'ensemble de ces documents traduit en chiffres le plan, présente les résultats et constitue la synthèse du plan, d'une part, et sert de base pour toutes les négociations et le suivi, d'autre part.

## **CONTENU SOMMAIRE D'UN RAPPORT DE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE ET D'UN PLAN DE MISE À NIVEAU**

### **Synthèse**

#### **1. DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE GLOBAL**

##### **1.1 Aspects généraux**

###### **1.1.1 Bref historique et présentation sommaire**

###### **1.1.2 Activités de l'entreprise**

##### **1.2 Positionnement de l'entreprise**

###### **1.2.1 Capacité de production et taux d'utilisation**

###### **1.2.2 Production et ventes**

###### **1.2.3 Positionnement stratégique à l'échelle nationale**

###### **1.2.4 Analyse du marché au niveau national**

###### **1.2.5 Environnement de l'entreprise et cadre institutionnel du secteur**

###### **1.2.6 Différentiel technologique et positionnement international**

##### **1.3 Diagnostic technique**

###### **1.3.1 État général des installations**

###### **1.3.2 Implantation et site**

###### **1.3.3 Équipements en matériel de fabrication**

###### **1.3.4 Organisation de la production**

###### **1.3.5 Suivi de la production et contrôle de la qualité des produits**

##### **1.4 Diagnostic environnemental**

###### **1.4.1 Appréciation générale**

###### **1.4.2 Gestion des problèmes d'environnement**

###### **1.4.3 Rejets liquides**

###### **1.4.4 Rejets gazeux**

###### **1.4.5 Rejets solides**

- 1.5 Diagnostic technico-commercial
  - 1.5.1 Approvisionnements
  - 1.5.2 Réception et stockage des matières
  - 1.5.3 Ventes
  - 1.5.4 Produits finis et expéditions
  - 1.5.5 Circuits de distribution
  - 1.5.6 Promotion et communication
  - 1.5.7 Prix
  
- 1.6 Diagnostic des systèmes de gestion
  - 1.6.1 Administration de l'entreprise
  - 1.6.2 Système de planification de l'entreprise
  - 1.6.3 Organigramme de l'entreprise
  - 1.6.4 Management et style de gestion
  - 1.6.5 Gestion des ressources humaines
  - 1.6.6 Utilisation d'expertises externes
  - 1.6.7 Systèmes d'information et de gestion
  - 1.6.8 Systèmes et gestion de la qualité
  
- 1.7 Diagnostic financier
  - 1.7.1 Appréciation de la situation financière
  - 1.7.2 Analyse du bilan
  - 1.7.3 Analyse de l'exploitation
  
- 1.8 Recommandations générales
  - 1.8.1 Stratégie de l'entreprise
  - 1.8.2 Gestion financière de l'entreprise
  - 1.8.3 Marketing et ventes
  - 1.8.4 Production
  - 1.8.5 Organigramme et organisation du travail
  - 1.8.6 Gestion des ressources humaines
  - 1.8.7 Conseils, ingénierie et assistance technique

## 2. PLAN DE MISE À NIVEAU

- 2.1 Objectifs de la mise à niveau
  - 2.1.1 Objectifs généraux
  - 2.1.2 Résultats attendus
  
- 2.2 Grands postes de la mise à niveau
  - 2.2.1 Concept d'entreprise
  - 2.2.2 Marchés
  - 2.2.3 Produits et services
  - 2.2.4 Ressources
  
- 2.3 Stratégies de mise à niveau
  
- 2.4 Actions recommandées
  - 2.4.1 Actions immatérielles
  - 2.4.2 Investissements matériels
  
- 2.5 Budget prévisionnel
  
- 2.6 Financement
  
- 2.7 Impact attendu de la mise en œuvre du plan de mise à niveau
  
- 2.8 Planning de réalisation

## VI. Exécution et suivi du plan de mise à niveau

La phase d'exécution du plan de mise à niveau, adopté et accepté par les principaux partenaires de l'entreprise, est le plus souvent un processus à long terme qui suppose l'engagement de toutes les parties impliquées. Réussir un plan de mise à niveau suppose donc que l'entreprise atteigne les objectifs et les résultats escomptés par celui-ci. L'exécution de ce plan consiste à concrétiser et à réaliser à temps les concours sollicités, les engagements et les accords pris avec les partenaires de l'entreprise en vue de le faire aboutir. En général, il s'agit notamment de procéder à la mise en œuvre des actions immédiates de survie, celles à court terme destinées à accroître la rentabilité et enfin celles à moyen terme visant à consolider la rentabilité et à assurer la compétitivité durable de l'entreprise.

L'exécution et le suivi du plan de mise à niveau constituent la quatrième phase du processus stratégique de mise à niveau (PSM) [voir la figure XV].

### A. Conditions préalables

Sans prétendre à l'exhaustivité, nous retenons quelques-unes des multiples conditions qui doivent être réunies pour réussir la mise en œuvre du plan de mise à niveau.

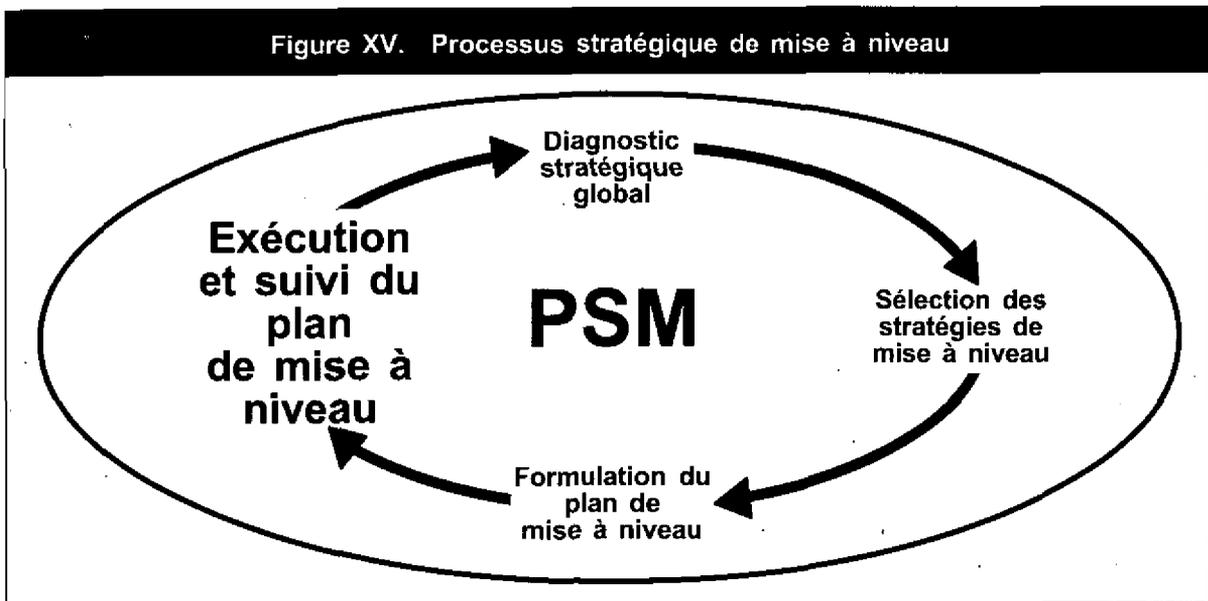
a) *Le bon choix du responsable de l'exécution du plan de mise à niveau.* Sa personnalité, sa compétence, sa disponibilité, sa volonté et son

intérêt sont des conditions essentielles. Mettre en œuvre un plan de mise à niveau exige de la part du chef de l'entreprise un sens de l'organisation, de la délégation et une aptitude dans le choix des hommes qui l'entourent. En effet, le responsable joue un rôle fondamental dans la constitution de l'équipe de mise à niveau, l'élaboration de l'organigramme, la délégation des pouvoirs nécessaires et la définition des responsabilités au niveau des différents postes, dans l'exécution du plan de mise à niveau, notamment sur le plan de la prise de décision, la négociation, la mobilisation des ressources matérielles et humaines, la coordination et la mesure des performances. Le responsable du plan de mise à niveau peut être le chef d'entreprise dans une petite et moyenne entreprise ou un cadre supérieur (ingénieur ou gestionnaire dans une grande entreprise).

b) *L'élaboration d'un programme et d'un calendrier détaillés d'exécution du plan de mise à niveau* en précisant les objectifs à atteindre, les résultats chiffrés et escomptés et les activités prévues par domaine d'activité spécifique, par division et par service au niveau de chaque domaine et en énumérant les activités et le calendrier de leur exécution (date prévue pour le début et la durée).

c) *La rapidité dans l'exécution du plan.* Aussitôt le plan approuvé, la mise à niveau devrait commencer sans attendre. Tout retard dans l'exécution, notamment dans la mobilisation des

Figure XV. Processus stratégique de mise à niveau



moyens ou dans la mise en place des mesures décidées, peut mettre en cause la réalisation des objectifs et des résultats attendus.

d) *L'instauration d'un bon climat social fondé sur la motivation et l'intéressement du personnel aux résultats.* L'information du personnel sur la situation de l'entreprise et les objectifs du programme de mise à niveau rentrent dans ce cadre. Le comité d'entreprise ou, à défaut, les représentants des salariés doivent être associés et informés de toutes les décisions touchant le personnel. Les résultats d'une enquête réalisée par Cégos et pilotée par Brilman (1986) montrent que la mise en place d'une politique sociale constitue un point commun à tous les redressements qui ont réussi. Cette politique se base selon Brilman sur:

- "Le courage de pratiquer une politique de vérité;
- Le courage d'instaurer une communication intense et directe avec le personnel pour éviter les rumeurs;
- Le courage du face à face avec le pouvoir syndical;
- La remotivation du personnel."

e) *La mise en place d'un système simple de suivi et de contrôle de l'emploi, des ressources, des moyens, de la réalisation des résultats et des objectifs escomptés.*

Une fois élaborés et mis en place les systèmes et outils de gestion et de suivi et les différentes actions énumérées ci-dessus, le responsable de la mise à niveau aura à exécuter les différentes activités et actions financières, organisationnelles, techniques et stratégiques prévues dans le programme de mise à niveau. Le planning d'exécution devra être respecté et, en cas de besoin, révisé au fur et à mesure de l'exécution du programme.

## **B. Exécution du plan de mise à niveau**

Il apparaît des expériences réussies dans d'autres pays que la difficulté ne réside pas dans la formulation d'un plan de mise à niveau mais surtout dans sa mise en œuvre concrète dans l'entreprise. Le plan de mise à niveau est, à ce stade, accepté par tous ou par les plus importants partenaires de l'entreprise. Les systèmes et les outils de gestion et de suivi du plan de mise à niveau sont conçus et mis en place. La phase d'exécution du plan de mise à niveau englobe la période allant de la décision d'exécuter le plan de mise à niveau jusqu'à ce que l'entreprise en atteigne les objectifs fixés.

Les actions à mettre en œuvre varient d'une entreprise à une autre. Chaque entreprise constitue un cas spécifique et répond à une logique particulière. Nous présentons, ci-après, quelques-

unes capables de répondre aux difficultés et à certains problèmes rencontrés par la majorité des entreprises industrielles ayant mis en place des plans de mise à niveau en Tunisie.

a) *L'amélioration des systèmes de gestion.* Dans ce cadre et en prenant en considération les faiblesses relevées lors du diagnostic stratégique, les actions suivantes peuvent être engagées. En premier lieu, la réorganisation de la structure de l'entreprise dans l'optique d'une compression des coûts et d'une amélioration de la productivité; en second lieu, la réorganisation et la dynamisation du marketing et des ventes; puis, l'introduction du système de gestion de la qualité et des systèmes informatisés pour une meilleure gestion du personnel, de la comptabilité, de la trésorerie, de la facturation, etc.; et, enfin, au niveau technique, l'amélioration et l'introduction progressive de systèmes et de moyens de production flexibles pour permettre une adaptation efficace et des réactions rapides de l'entreprise face à l'incertitude et aux risques de l'environnement et du marché, l'introduction de système de gestion de la qualité, etc.

b) *La formation du personnel.* Pour mener à bien les actions citées ci-dessus, il est souvent nécessaire d'engager des programmes de formation et de perfectionnement du chef de l'entreprise et du personnel pour assurer une meilleure flexibilité et mobilité du personnel. Ce volet important mérite une attention particulière, compte tenu de son impact sur la productivité et sur les performances de l'entreprise.

c) *La restructuration financière.* En attendant que les premières ressources financières soient mobilisées et pour les entreprises ayant des situations financières "fragiles", des actions immédiates peuvent être engagées afin d'améliorer la trésorerie en avançant les encaissements (accélérer les livraisons et les facturations, accorder des escomptes sur les paiements comptants et des remises significatives sur les produits en stock), en retardant les décaissements (négocier les délais de règlement des fournisseurs, réduire les achats, négocier les conditions et les crédits bancaires), en interrompant les investissements en cours, etc.

La restructuration financière suppose le dégalement et la mobilisation à temps de ressources financières internes et externes dans le but d'exécuter le plan de mise à niveau. Les différentes ressources internes à mobiliser figurent dans le plan de financement avec indication des échéances et des montants requis. Parmi celles qui sont susceptibles d'être mobilisées, citons: les ressources provenant de la cession d'une partie des immobilisations d'exploitation (cas notamment de redimensionnement de l'entreprise, c'est-à-dire la cession des branches autonomes d'activité) ou hors exploitation (cession de terrains, de constructions, des titres de participation, etc.); les ressour-

ces provenant d'une réduction des besoins en fonds de roulement entraînant la création d'un surplus de trésorerie (c'est le cas, par exemple, d'une réduction des stocks et des crédits clients, de l'utilisation du crédit fournisseur, etc.); et, enfin, les ressources dégagées au niveau de l'auto-financement et provenant, par exemple, d'une diminution des charges, de gains de productivité ou d'une augmentation des ventes.

Les différentes ressources externes à mobiliser figurent dans le plan de financement avec indication des échéances et des montants requis. Celles qui sont susceptibles d'être mobilisées consistent en:

- Rappports en fonds propres à fournir par les actionnaires dans le cadre d'une augmentation du capital. Ces fonds sont les plus favorables puisqu'ils ne coûtent rien à l'entreprise, étant rémunérés sur les bénéfices;
- Subventions et primes accordées par l'état dans le cadre du programme de mise à niveau;
- Emprunts bancaires destinés à financer les investissements et à reconstituer le fonds de roulement, devant avoir des durées à moyen et à long terme;
- Consolidation éventuelle des emprunts à court terme et de certaines dettes à moyen et à long terme.

### C. Suivi du plan de mise à niveau

Comme il est souligné, aucune entreprise n'est a priori protégée de la défaillance, car même une entreprise saine peut présenter des symptômes de déclin qu'il convient de diagnostiquer précocement. Dans un environnement économique en mutation permanente, on préconise à bon escient une vigilance continue. La vigilance est un état d'esprit. C'est pourquoi, pour survivre, toute entreprise est appelée à mettre en place une "fonction veille", des dispositifs de surveillance ou un système rigoureux et régulier de suivi du fonctionnement de l'entreprise et de sa position dans son environnement.

L'erreur la plus grave de la plupart des responsables des entreprises qui tentent presque toujours de masquer leur situation difficile est d'attendre trop longtemps avant de réagir, compromettant de la sorte les chances de mise à niveau et de redressement de leurs entreprises. À notre avis, plusieurs causes peuvent expliquer les délais tardifs de réaction des chefs d'entreprise industrielle dont:

- L'absence d'un modèle de prévention des difficultés et de méthodes de surveillance de l'environnement spécifiques aux entreprises industrielles;

- L'absence d'un droit d'alerte ou de liste d'indicateurs de situation difficile dans les pays en développement;
- L'ignorance et/ou le faible intérêt accordé par la plupart des chefs d'entreprise aux aides financières, fiscales et sociales, aux entreprises à redresser et à mettre à niveau;
- Les retards enregistrés dans l'établissement des états financiers;
- L'absence de gestion prévisionnelle et de tableaux de bord dans la plupart des entreprises industrielles;
- La confusion entre une crise structurelle et un ralentissement conjoncturel;
- Les facilités de trésorerie accordées par certaines banques.

Comme souligné dans "Le score de l'entreprise" par M. Holder, J. Loeb et G. Portier, la prise en compte des difficultés, au plus tôt par les responsables de l'entreprise, permet de réduire l'effort de redressement et de mise à niveau en situation de continuation d'exploitation. Dans ce cadre et pour assurer un suivi rigoureux à finalité préventive, tout en s'inspirant de la loi française du 1<sup>er</sup> mars 1984 sur la prévention des difficultés des entreprises et du Code de faillite (1987), chapitre 11, relatif au redressement judiciaire des entreprises aux États-Unis d'Amérique, nous proposons particulièrement aux entreprises industrielles, opérant dans des environnements assez turbulents et menaçants, des instruments de suivi immédiatement opérationnels et peu coûteux. Il s'agit:

- D'effectuer un diagnostic régulier et/ou à chaque fois que les actionnaires, les banquiers ou le commissaire aux comptes le demandent; ce diagnostic permet de se faire une opinion de l'évolution de l'entreprise et d'agir lorsque les difficultés sont réversibles;
- D'établir d'une manière régulière, et à temps (fin de chaque semestre), différents documents comptables et financiers (bilan, comptes de résultat, plan de trésorerie, budget) et de les remettre aux actionnaires, aux banquiers et au commissaire aux comptes de l'entreprise;
- De mettre en place un "léger tableau de bord" destiné aux observateurs concernés, notamment au niveau des petites et moyennes entreprises. Ce tableau de bord de gestion comporte des indicateurs liés aux résultats et permet de mesurer et d'évaluer les performances réalisées par rapport aux prévisions. La mise en place de ce système suppose une définition explicite

des objectifs à atteindre au niveau de l'entreprise et de ses unités opérationnelles; l'association du personnel concerné dans la détermination de ces objectifs, et, enfin, l'élaboration, à partir du plan de mise à niveau, de bilans prévisionnels annuels et semestriels, de budgets mensuels d'investissement et de financement, de budgets mensuels d'exploitation et de trésorerie.

Les hypothèses et les résultats de ces budgets doivent être en conformité avec ceux du plan de mise à niveau. Au fur et à mesure de son exécution, les réalisations seront rapprochées, d'une manière régulière, aux prévisions extraites de ce plan. Les écarts enregistrés doivent être analysés et des actions correctives doivent être engagées au niveau de la mise en œuvre et du plan de mise à niveau.

**Tableau 10. Actions immatérielles de mise à niveau: assistance ONUDI fournie à une laiterie au Rwanda**

<i>Action/Recommandation</i>	<i>Impact réalisé/attendu</i>
Création des centres de collecte du lait Mise en place des moyens de transport du lait jusqu'à la laiterie Formation des producteurs de lait dans les villages	La restructuration de la filière à l'échelle nationale au Rwanda Augmentation du pouvoir d'achat dans le milieu agricole Création des emplois par l'augmentation de la quantité et la qualité du lait
En attendant l'augmentation de production locale du lait cru, fabriquer les produits laitiers grâce à l'utilisation du lait reconstitué	Augmentation du taux d'utilisation de l'installation existante de 20 % actuel à 50 % en 2002, puis à 100 % en 2003 Réduction d'importations des produits finis Utilisation du lait reconstitué permettant d'assurer l'écoulement régulier de quantités du lait fermenté
Fabriquer des nouveaux produits tels que: lait UHT, lait fermenté Extended Shelf Life (ESL) et yaourts ESL avec une gamme étendue des arômes	Nouveau marché développé Volume de vente augmenté Importation des produits finis réduite Possibilité de l'exportation des produits finis augmentée
S'assurer que le lait cru ne contient pas des antibiotiques grâce à la formation diffusée aux producteurs agricoles	La qualité du lait fermenté améliorée et les économies enregistrées sur des ferments importés
Refroidir le lait cru à 4 °C dès la réception à l'usine, le stocker, puis procéder à la thermisation	Augmentation de la productivité et de la qualité par une meilleure organisation du travail
Repasteuriser le lait fermenté à 95 °C avant son conditionnement	Réduction du risque de détérioration des produits pendant le transport et la distribution, ce qui augmente la durée de vie du produit frais
Standardiser le lait et récupérer la crème à 40 % MG et la transformer en crème pasteurisée conditionnée et en beurre	Réduction des pertes, vente de nouveaux produits et augmentation de la rentabilité
Prévoir la régulation automatique des paramètres: température et concentration des solutions de nettoyage Prévoir une cuve de l'eau récupérée dans le système actuel de CIP (NEP)* et introduire un triage automatique Prévoir une cuve de 20 m <sup>3</sup> de stockage journalier avec une surface interne en résine époxy ou acier inox	Nettoyage efficace de l'installation, qualité améliorée, pertes réduites Économie d'eau estimée à 5 m <sup>3</sup> par jour L'eau de traitement et de CIP propre disponible Réduction des arrêts de fabrication à cause du manque d'eau
Prévoir des caisses en plastique pour le stockage et la distribution des produits	Risque de perte de produit réduit pendant la manutention et le transport
Mise en place et suivi des modes opératoires et plans de qualité proposés suivant les recommandations GMP <sup>o</sup> et HACCP	Assurance d'une qualité constante et sûre des produits laitiers
Assistance à la mise en place d'un système marketing	Clients fidélisés, vente augmentée, part de marché augmentée, personnel engagé Création d'une structure privée IAI (Integrated Agricultural Initiative)
Mise en place du plan de maintenance et de l'hygiène et sécurité proposé	La conditionneuse beurre mise en route L'alimentation des conditionneuses yaourts et du lait fermenté se fera de manière régulière pour maîtriser le temps de production
Réduire le volume d'eau utilisé et traiter les eaux usées Réduction des pertes d'emballage	Meilleure protection de l'environnement
Création de plusieurs kiosques de vente des produits de la laiterie sous forme de franchise	Vente augmentée Emplois supplémentaires créés

\*Cleaning in place (Nettoyage en place).

<sup>o</sup>Good Manufacturing Practices (bonnes pratiques de fabrication).

### *Conclusion*

Afin que l'entreprise industrielle, opérant dans un pays en développement, puisse s'inscrire en symbiose efficace avec le nouveau contexte sous-jacent d'un système de marché, beaucoup moins protégé qu'auparavant et plus exposé à la concurrence internationale, sa mise à niveau s'avère nécessaire et impose une refonte totale des systèmes, des modes de gestion et des conditions mentales. Cette mise à niveau doit viser à renforcer à terme la position compétitive de l'entreprise et son accès au commerce international.

Il se dégage des expériences réussies de redressement et de mise à niveau que la démarche stratégique, la concertation accrue, la mobilisation et l'engagement ferme de tous les opérateurs concernés sont des conditions de succès du processus de mise à niveau. En prenant en considération les caractéristiques et les contraintes financières, techniques et sociales de l'entreprise industrielle dans les pays en développement, nous

avons identifié et conçu une série de propositions portant sur:

- La méthodologie du diagnostic stratégique global;
- Les choix stratégiques pour la mise à niveau;
- Les actions prioritaires de mise à niveau, telles que les investissements immatériels, capables de répondre aux difficultés et aux problèmes rencontrés par la majorité des petites et moyennes industries. Ces actions portent sur l'amélioration des systèmes de gestion, la formation, la restructuration financière, l'amélioration de la qualité, etc.
- Des méthodes simples de mise en œuvre et de suivi du plan de mise à niveau adaptées à la petite et moyenne industrie. Citons en particulier la mise en place d'un léger tableau de bord, la réalisation du diagnostic d'une manière régulière.

## Deuxième partie

---

Expériences Internationales  
dans les domaines  
de la restructuration  
et de la mise à niveau

# I. Programmes de modernisation et de mise à niveau de l'industrie au Portugal<sup>1</sup>

Le Portugal a adhéré à la Communauté européenne en janvier 1986.

La situation de l'industrie portugaise pouvait alors se résumer comme suit:

- Spécialisation insuffisante, reposant sur quelques activités à faible capacité de création de richesses pour la plupart;
  - Structure déséquilibrée, fortement dépendante des autres pays pour les matières premières, les biens d'équipement et les ressources énergétiques;
  - Stratégies de développement des entreprises axées sur la production directe faible intérêt pour l'investissement dans les domaines de l'innovation, de la formation, de l'information, des techniques modernes de gestion et de l'organisation;
  - Tissu industriel inégal, constitué essentiellement de petites entreprises parmi lesquelles les associations et les coopérations régulières étaient rares;
  - Relations avec les entreprises internationales limitées aux circuits d'exportation, sans engagements à long terme, et représentation insuffisante au sein des organismes internationaux qui jouent un rôle important dans la prise de décisions concernant l'avenir de l'industrie et du commerce;
  - Faiblesse de la recherche, concentrée dans les universités et coupée de la réalité industrielle;
  - Infrastructures technologiques inadaptées à la formation, à l'information, à l'assistance technique et à la recherche;
  - Ressources humaines peu qualifiées aux niveaux de la direction, de l'encadrement et de la main-d'œuvre; faible niveau de qualité et de productivité, représentant dans certains cas le quart environ de celui enregistré par d'autres membres de la Communauté, ce qui compromettait la compétitivité à long terme;
  - Faible marge économique et rendement médiocre des facteurs de production;
- Incapacité de faire évoluer la situation industrielle en raison du déséquilibre de l'investissement, tant par le nombre d'opérations que par le montant de chacune d'elles, et faible degré d'intégration, l'accent étant mis sur les techniques traditionnelles aux dépens du fonds de roulement.

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

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

Ces objectifs posés, le Gouvernement portugais a négocié avec la Commission européenne, en 1988, un programme destiné à les atteindre et à combler l'écart économique qui séparait le pays des pays fortement développés de la Communauté européenne.

En juin 1988, le Conseil des ministres de la Communauté européenne a approuvé une enveloppe budgétaire de 1 milliard d'écus de subventions et 1 milliard d'écus de prêts accordés par la Banque européenne d'investissement pour lancer un programme spécial de développement de l'industrie portugaise, le programme PEDIP auquel le Portugal a consacré en outre 500 millions d'écus provenant du budget national.

<sup>1</sup>Alberto José Santana, Directeur des programmes de modernisation et de mise à niveau PEDIP I et II de 1988 à 1996, septembre 2001.

Dès lors, et maintenant encore, l'industrie portugaise bénéficie de ressources financières provenant de l'Union européenne. PEDIP I (de 1988 à 1993), PEDIP II (de 1994 à 1999) et POE (de 2000 à 2006) sont devenus des éléments majeurs (mais non les seuls) de la mise à niveau de l'industrie du Portugal.

Le présent document décrit brièvement les deux premiers programmes.

### A. PEDIP I (1988-1993): Programme de modernisation et de mise à niveau

Ce programme, prévu pour durer de 1988 à 1992, a été par la suite prolongé jusqu'en 1993. Il était doté d'un budget total de 1,5 milliard d'écus de subventions et 1 milliard d'écus de prêts. Il s'articulait autour de quatre axes prioritaires convenus entre la Communauté européenne et le Gouvernement portugais:

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

Les différents éléments correspondant à ces quatre axes ont été cofinancés par la Communauté européenne au titre de plusieurs fonds: une ligne de crédit spécialement ouverte pour le PEDIP, le Fonds européen de développement régional (FEDER) et le Fonds social européen (FSE).

Le programme était structuré en fonction des spécificités de ces trois fonds; ses caractéristiques étaient les suivantes:

- *Temporaire*, sur 5 ans;
- *Intégré*, en ce sens qu'il devait englober un large éventail de mesures destinées à encourager la mise à niveau du secteur industriel;
- *Horizontal*, en ce sens qu'il s'appliquait à l'ensemble du territoire portugais;
- *Ajustable*, à n'importe quel moment de sa mise en œuvre.

Il regroupait sept programmes opérationnels (voir le tableau 11), dont six se rapportaient aux axes susmentionnés, tandis que le septième por-

Tableau 11. Programmes opérationnels

Axes prioritaires	Programmes opérationnels	Programmes stratégiques sectoriels	
Axe 1	Infrastructures de base et technologiques	PITIE	PRODIB
Axe 2	Formation professionnelle		
Axe 3	Promotion de l'investissement productif		
	Ingénierie financière		
Axe 4	Augmentation de la productivité		
	Qualité et design industriels		
	Diffusion d'informations, mise en œuvre et suivi		

taît sur des activités d'appui (diffusion d'informations, mise en œuvre et suivi de l'ensemble du programme).

Par la suite, le Portugal a défini, dans le cadre de sa politique industrielle, deux programmes stratégiques complémentaires:

- Le Programme intégré pour les technologies de l'information et l'électronique (PITIE)
- Le Programme de développement de l'industrie des biens d'équipement (PRODIB)

En vue d'atteindre les objectifs susmentionnés, le programme PEDIP a apporté un soutien direct aux entreprises industrielles qui mettaient en œuvre des projets visant:

- L'innovation, la modernisation et la mise à niveau de la structure productive;
- L'acquisition et la mise au point de nouvelles technologies;
- La création de nouvelles unités industrielles dans des secteurs à potentiel de croissance;
- Le renforcement des capacités techniques et des capacités de gestion des ressources humaines dans l'industrie;
- La promotion de la qualité, du design industriel et du marketing grâce à des stratégies commerciales dynamiques;
- L'amélioration des niveaux de productivité des facteurs de production.

### B. Structure de mise en œuvre: le Bureau de gestion du PEDIP

La structure de mise en œuvre du programme a été établie compte tenu, d'une part, de la nature temporaire et multiforme de ce dernier et, d'autre part, de la structure opérationnelle du Ministère de l'industrie.

Vu la nature temporaire du programme et le besoin de flexibilité, il a été décidé de ne pas créer une structure trop lourde.

Étant donné que le PEDIP était intégré, puisqu'il englobait plusieurs programmes opérationnels de type stratégique et horizontal, et que sa gestion devait être confiée à un organisme capable d'assurer la coordination de l'ensemble des mesures mises en œuvre par les services susmentionnés, un bureau de gestion du PEDIP a été spécialement créé et doté de la flexibilité nécessaire pour atteindre les objectifs visés.

### **C. Description des programmes opérationnels**

#### *Programme 1: infrastructures de base et technologiques*

##### *Sous-programme 1.1: infrastructures de base*

Les mesures stratégiques ci-après ont été prises en compte:

- Renforcement du réseau routier desservant les centres industriels;
- Encouragement à la mise en place d'infrastructures ferroviaires et de l'équipement nécessaire pour desservir les lignes de fret les plus importantes pour l'industrie;
- Appui au développement des infrastructures portuaires et des installations correspondantes dans les zones industrielles;
- Incitations à la construction d'infrastructures d'appui aux activités et associations d'entreprises (salles d'exposition, bâtiments multifonctionnels pour la formation et l'aide de caractère général aux activités commerciales, etc.);
- Appui à l'amélioration d'autres infrastructures essentielles pour l'activité industrielle, notamment dans les régions défavorisées;
- Encouragement au développement des infrastructures liées à l'énergie, en particulier des réseaux de transport et de distribution d'électricité et de gaz combustibles.

##### *Sous-programme 1.2: infrastructures technologiques*

Les priorités étaient les suivantes:

- Aider les petits laboratoires de métrologie à améliorer la qualité des produits;
- Développer les centres de technologie qui fournissaient un appui aux entreprises du secteur industriel;

- Encourager les instituts spécialisés dans les nouvelles technologies à établir des relations constructives entre la recherche et la production, en particulier dans les secteurs d'innovation stratégiques;
- Créer des centres d'excellence pour renforcer l'interaction entre la recherche et l'industrie dans les domaines techniques interdisciplinaires de pointe relevant de secteurs stratégiques;
- Établir des centres de transfert chargés de promouvoir une utilisation générale de la technologie dans les entreprises de caractère multisectoriel, principalement dans les secteurs d'innovation stratégiques;
- Créer des unités de démonstration permettant d'approfondir les connaissances techniques dans des domaines précis, en vue de tirer rapidement parti du potentiel des nouveaux produits et des nouvelles technologies;
- Favoriser la création d'incubateurs d'entreprises consacrées notamment à l'innovation technologique;
- Encourager la constitution de parcs ou de pôles technologiques.

#### *Programme 2: formation professionnelle*

Diverses mesures ont été mises au point sur la base d'objectifs jugés prioritaires. Elles ont été choisies de façon à compléter les mesures d'appui à d'autres programmes, dont le Plan de développement régional (PDR), et satisfaire les besoins du secteur industriel en matière de formation. Les priorités suivantes ont donc été établies:

- Formation à moyen et à long termes à l'intention des personnels de niveaux supérieur et intermédiaire, dans certains domaines de la gestion et de la technologie;
- Formation générale en vue de la mise en œuvre des mesures financées par le PEDIP;
- Création d'établissements de formation dans des secteurs jugés importants pour le développement industriel, où le système classique s'avérait déficient;
- Formation de chercheurs en vue de combler les lacunes constatées dans le profil du personnel des entreprises et d'assurer ainsi la mise à niveau et la modernisation de ces dernières;
- Amélioration de la qualité de la formation au moyen de la création d'établissements chargés de former les formateurs et les enseignants et de subventionner l'élaboration et la publication de documents pédagogiques destinés aux projets de formation financés par le PEDIP.

### *Programme 3: promotion de l'investissement productif*

Le déséquilibre structurel du système productif national rendait l'économie portugaise extrêmement vulnérable. Il a donc été nécessaire, dans un délai relativement court, d'adapter et de mettre à niveau le secteur industriel pour lui permettre de bénéficier des avantages d'une économie ouverte. Le programme 3 a été spécialement conçu pour encourager directement les entreprises à modifier leur structure, pour les moderniser et pour les aider à se réorganiser de façon à assurer leur compétitivité sur le long terme et leur autonomie à cet égard.

Il visait donc essentiellement à stimuler l'investissement dans les entreprises industrielles qui modernisaient (mettaient à niveau) leur structure en s'attachant à développer la technologie, à innover, à améliorer la qualité des produits, à recycler l'énergie et à protéger l'environnement.

### *Programme 4: ingénierie financière*

Afin d'accélérer le développement industriel, il a fallu améliorer les conditions de financement des entreprises.

C'est dans cette optique que le programme 4 a été mis sur pied, afin de créer les conditions financières nécessaires à la modernisation générale des entreprises industrielles, d'adapter les mécanismes de crédit aux plans mis en œuvre et d'assurer, sur le long terme, un cadre de financement équilibré des entreprises.

Ce programme a été conçu sous forme de mesures destinées à compléter et à renforcer les plans d'incitation en place, lesquels devaient être établis en concertation et en collaboration avec les institutions de crédit, à l'intention prioritaire des petites et moyennes entreprises. L'essentiel des ressources disponibles au titre de ce programme ont été consacrées à la création de deux sociétés de capital-risque (dont 50 % du capital financés par le PEDIP).

### *Programme 5: augmentation de la productivité*

Le programme 5 visait à améliorer la productivité des entreprises au moyen de démonstrations et de campagnes d'information devant permettre d'accroître sensiblement l'efficacité des facteurs de production, ou d'une aide pour l'organisation d'opérations ayant le même objectif mais n'entrant dans le cadre d'aucun autre programme opérationnel du PEDIP en raison de leur trop grande spécialisation.

Des activités étaient prévues dans deux domaines:

- Support des nouvelles techniques et technologies; démonstrations, diffusion d'in-

formations et promotion auprès des entreprises, en vue d'une augmentation notable de la productivité;

- Assistance à la mise en œuvre de projets d'entreprises portant sur des facteurs de production insuffisamment développés dans d'autres programmes du PEDIP, notamment en matière d'organisation et de gestion de la production, d'approvisionnement et de distribution, d'énergie et de qualité et de design industriels.

### *Programme 6: qualité et design industriels*

Compte tenu de la stratégie adoptée qui consistait alors à faire de l'industrie portugaise un marché ouvert dans la perspective du marché unique européen, la compétitivité des entreprises était de plus en plus subordonnée à des facteurs liés à leur capacité de gestion; dans le même temps se posaient notamment des problèmes de qualité et de design industriels.

Il fallait donc qu'une série de mesures soit prise, dans le cadre de ce programme, pour définir des critères de qualité et les intégrer à un ensemble cohérent et complet, de façon à pouvoir atteindre les grands objectifs du PEDIP en matière de qualité et de design industriels.

La structure définie à cette fin tenait compte, d'une part, du souci général de qualité qui constituait l'une des priorités premières du PEDIP et des effets attendus des autres programmes et, d'autre part, des objectifs spécifiques du programme, à savoir:

- Renforcer les structures du Système national de gestion de la qualité (SNGQ) pour garantir et améliorer la qualité et créer des conditions permettant de satisfaire aux critères communautaires;
- Promouvoir le respect de normes ou de spécifications techniques et l'introduction de politiques de gestion de la qualité dans les entreprises;
- Promouvoir les droits du consommateur et de bonnes relations client/fournisseur;
- Faire du design industriel un élément essentiel du processus de production;
- Appuyer les mécanismes qui encourageaient la conclusion d'accords bilatéraux pour faire en sorte que les normes nationales soient acceptées dans les autres pays de la Communauté.

### *Programme 7: diffusion d'informations, mise en œuvre et suivi*

L'importance du PEDIP, de ses objectifs et des ressources humaines et matérielles concer-

nées, imposait d'accorder une attention particulière à sa mise en œuvre et d'en assurer un suivi minutieux, propre à garantir un usage approprié des fonds communautaires.

Par ailleurs, puisque le PEDIP avait pour principal objectif de moderniser et mettre à niveau l'industrie portugaise, il devait nécessairement tenir compte du secteur des entreprises, en particulier des petites et moyennes entreprises qui étaient dispersées géographiquement et qui éprouvaient des difficultés à accéder à l'information. C'est pourquoi il était crucial, pour la réussite du programme, de disposer d'un mécanisme d'informations favorisant l'élaboration de projets reprenant les grands objectifs du PEDIP et susceptibles de s'intégrer dans ce dernier.

Le PEDIP ne finançait pas directement le développement industriel; il visait plutôt à fournir au secteur industriel non seulement un ensemble d'informations claires et précises sur l'assistance disponible, mais également à coordonner les moyens et conditions nécessaires pour que cette assistance porte ses fruits.

#### *Programme intégré pour les technologies de l'information et l'électronique (PITIE)*

L'objectif premier du PITIE était de favoriser le développement de l'industrie portugaise dans le secteur de l'information et de l'électronique en mettant en place une stratégie propre à promouvoir sa modernisation et son expansion.

Il visait d'une part à créer et à développer des entreprises qui consacraient une grande partie de leurs efforts à la modernisation de la structure économique portugaise et, d'autre part, à contribuer à la rénovation du secteur industriel.

#### *Programme de développement de l'industrie des biens d'équipement (PRODIB)*

Considérant que les industries de biens d'équipement revêtaient une importance stratégique pour renforcer la structure productive portugaise et corriger le déficit commercial structurel, un programme de nature sectorielle a été lancé pour développer ces industries de manière horizontale et intégrée dans le cadre de l'assistance fournie par le PEDIP, qui a été adaptée en conséquence.

Ce programme visait à augmenter le poids des industries des biens d'équipement dans le produit industriel national pendant la durée du PEDIP et, simultanément, à améliorer la qualité à travers un matériel de plus haute technicité adapté aux exigences croissantes des secteurs utilisateurs.

Les instruments utilisés étaient généralement les mêmes que pour les programmes opérationnels du PEDIP (1, 2, 3, 5 et 6) auxquels l'industrie des biens d'équipement avait un accès préférentiel, à savoir des incitations maximales ou communes, des incitations garanties jusqu'à un certain plafond et la possibilité de présenter une seule demande pour les différents types d'assistance proposés.

#### **Importance relative des programmes du PEDIP**

La répartition de l'enveloppe budgétaire totale entre les différents programmes opérationnels est présentée dans le tableau ci-contre. On notera que le programme 3 relatif à la modernisation et à la mise à niveau du système productif représentait la part la plus importante. Il ne faut toutefois pas en conclure que les programmes 5 et 7 étaient des programmes mineurs. Ils avaient en effet été conçus pour appuyer des projets nécessitant des investissements incorporels et moins coûteux mais contribuant très sensiblement à améliorer la compétitivité des entreprises.

<i>Programme opérationnel</i>	<i>Part relative du budget (%)</i>
Programme 1	34
Programme 2	10
Programme 3	41
Programme 4	7
Programme 5	4
Programme 6	3
Programme 7	1

#### **D. PEDIP II (1994-1999): programme de modernisation et de mise à niveau**

Le programme PEDIP II, conçu et géré par l'équipe qui avait élaboré et exécuté PEDIP I, a suivi la même voie que le programme précédent tout en bénéficiant incontestablement de l'expérience acquise.

Toutefois, la situation en 1994 avait beaucoup changé par rapport à 1988: a) le milieu des affaires avait subi de profonds changements suite à la politique industrielle mise en œuvre pendant

la durée de PEDIP I; b) les pouvoirs publics avaient déjà acquis une certaine expérience de l'exécution de ce type de programme; et c) les règles régissant les fonds structurels avaient évolué. Ainsi la conception et la structure de PEDIP II devaient être adaptées à ce nouvel environnement. Les différences entre PEDIP II et PEDIP I peuvent être résumées comme suit:

- L'aide a été réorientée au profit du concept de projets intégrés;
- Une analyse stratégique a été exigée pour les projets ayant un plus grand impact sur le plan structurel;

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

### *Le programme PEDIP II*

PEDIP II a tiré profit de l'expérience de PEDIP I.

En élaborant PEDIP II, il a été possible de coordonner la politique industrielle avec un grand nombre de politiques connexes. On a ainsi évité de disperser les efforts et de gaspiller des fonds dans des domaines où des programmes visant d'autres politiques (transports, communications; éducation, planification des sols, recherche et développement, etc.) étaient mieux conçus pour offrir des mesures d'incitation [d'autres programmes ont été créés à cette fin dans le cadre du Programme de développement régional (PDR)].

Les principaux objectifs de PEDIP II étaient de promouvoir une amélioration durable de la compétitivité des entreprises industrielles portugaises, de renforcer leur capacité de s'adapter à l'évolution rapide des technologies et des marchés, d'encourager la modernisation, la mise à niveau et la diversification et de favoriser l'internationalisation de la structure de l'industrie.

#### *Domaines d'activité et bénéficiaires*

Pour atteindre ces objectifs, le programme est intervenu à trois niveaux différents:

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

**S'agissant de la structure des entreprises,** le soutien le plus tangible a consisté à cofinancer les divers éléments des projets de développement des entreprises. Mais le programme a apporté une aide indirecte tout aussi importante à travers l'amélioration des infrastructures et du financement, comme le demandaient les entreprises.

En termes budgétaires, les entreprises industrielles ont été les principales bénéficiaires du programme (totalisant 57 % environ du budget) et ont pu mettre à profit les avantages prévus à travers un système d'incitation spécifique — SINDEPEDIP — qui a regroupé toutes les formes d'aide nécessaires à leur modernisation et à leur mise à niveau.

#### **Note:**

Le PEDIP II était divisé en cinq sous-programmes opérationnels, le sixième étant consacré à la gestion, au suivi et à l'évaluation de l'ensemble du programme. Chacun de ces sous-programmes comportait plusieurs mesures visant un même type d'activité.

Toutefois, afin de simplifier l'accès des bénéficiaires au programme, toutes les mesures destinées à un même type de bénéficiaires (infrastructures en matière de technologie et de qualité, entreprises, associations professionnelles, instituts de technologie et système financier) ont été regroupées en systèmes d'incitation.

**La question de l'environnement des entreprises** a été traitée en coordination étroite avec les autres programmes opérationnels du cadre communautaire d'appui, de manière à concentrer les ressources sur des domaines présentant un intérêt particulier pour le Ministère de l'industrie et de l'énergie.

Les activités destinées à créer un environnement favorable aux entreprises visaient différents types de bénéficiaires: les infrastructures d'appui sur le plan technique, technologique et de la formation, les associations professionnelles et les organismes appartenant au système financier.

L'appui a été fourni au moyen des systèmes d'incitation suivants: SINFRAPEDIP (renforcement des infrastructures en matière de technologie et de qualité), SINETPEDIP (renforcement des instituts techniques), SINFEPEDIP (aide aux entreprises en matière d'ingénierie financière) et SINAIPEDIP (associations professionnelles).

**Pour agir sur le comportement des entreprises,** PEDIP II s'est appuyé sur une série de mesures volontaires. Dans l'ensemble, ces mesures devaient influencer sur des facteurs qui n'étaient pas directement productifs mais qui contribuaient à améliorer ou à renforcer la compétitivité de l'entreprise, tels que la gestion, la qualité, le design industriel, l'innovation, la coopération et la formation, en servant de catalyseur pour des incitations prévues par les différents systèmes. Une aide

a également été fournie pour diffuser des exemples concluants d'introduction dans l'entreprise de techniques, formes et processus novateurs de gestion, dans le but d'encourager des investissements similaires dans d'autres entreprises à l'aide du système d'incitation le plus approprié.

— *Système d'incitation destiné aux entreprises*

Le système d'incitation relatif aux stratégies des entreprises industrielles — SINDEPEDIP — renfermait un ensemble de mesures susceptibles d'être appliquées à toute entreprise répondant à certaines conditions préétablies.

Ce système englobait plus précisément les groupes de mesures suivants:

- Aide à l'évaluation de l'entreprise: visait à encourager les entreprises qui le souhaitaient à réaliser, avec l'aide d'organismes externes, des diagnostics, des études et des audits leur permettant de prendre des mesures stratégiques pour développer leurs activités.
- Aide à la mise en œuvre de stratégies commerciales intégrées: s'appliquait à tout projet impliquant un investissement en capital fixe de plus de 100 millions d'escudos portugais (500 000 euros).
- Aide aux petites entreprises: visait à aider les petites entreprises à se moderniser, en leur permettant de réaliser les petits projets d'investissement dont elles avaient besoin pour se développer. Pour des projets plus importants, ces entreprises pouvaient bénéficier de l'aide décrite au point précédent.
- Aide à la productivité et à la démonstration du savoir-faire industriel: visait à la fois à aider les entreprises à améliorer leur productivité à travers toute une série de moyens, principalement en les encourageant à procéder à des démonstrations et à publier leurs résultats, afin que d'autres entreprises opérant dans le même secteur puissent suivre leur exemple.
- Appui à la coopération interentreprises: visait à favoriser la coopération entre les petites et moyennes entreprises pour leur permettre de réaliser des économies d'échelle et d'atteindre les niveaux voulus de compétitivité, ce qui, autrement, aurait été hors de leur portée.

- Aide à la recherche-développement: visait à encourager les entreprises à investir dans l'innovation en élaborant de nouveaux produits et de nouveaux procédés.
- Aide en matière de qualité industrielle: visait à promouvoir la certification des systèmes d'assurance de la qualité et des produits ainsi que l'étalonnage des instruments. Par cette aide spécifique, le programme cherchait à favoriser la certification et la mise en place de systèmes de gestion intégrale de la qualité dans les entreprises.
- Appui à l'utilisation du régime de la propriété industrielle: visait à encourager les entreprises et les particuliers à déposer des brevets.
- Aide à l'utilisation du marché des capitaux: visait à permettre aux petites et moyennes entreprises d'accéder au second marché de la bourse.

*Types d'incitations prévus par le SINDEPEDIP*

Le PEDIP II a assuré à la fois un appui financier direct et des mécanismes indirects de nature à inciter le système financier à offrir des produits à des conditions plus favorables et convenant mieux aux besoins des petites et moyennes entreprises.

L'assistance directe fournie dans le cadre des différents types d'aides susmentionnés se présentait sous la forme de:

Subventions: pour les investissements qui n'étaient pas directement productifs;

Prêts sans intérêt: pour les investissements directement productifs.

Le montant de l'aide dépendait de l'analyse globale de la nature du projet et du type d'incitation prévu (prêt ou subvention). Il pouvait donc varier entre 30 et 70 % dans le cas des subventions et entre 40 et 80 % dans le cas des prêts.

— *Incitations visant à encourager un environnement plus favorable aux entreprises*

Dans ce domaine, l'un des objectifs principaux du programme PEDIP II était de consolider les infrastructures créées ou renforcées dans le cadre du programme précédent. L'idée était de doter ces infrastructures des conditions nécessaires à leur exploitation, soit

par l'octroi d'une aide visant à renforcer leurs capacités humaines, administratives ou managériales, soit en étendant leur part de marché au niveau des entreprises industrielles.

Le programme a contribué à consolider les structures suivantes: infrastructures en matière de technologies et de qualité, infrastructures associatives, en particulier associations d'entreprises, services d'appui à l'industrie et instituts de technologie.

Comme indiqué précédemment, l'appui à ces structures était régi par des systèmes d'incitation spécifiques (SINFRAPEDIP, SINAIPEDIP, SINETPEDIP et SINFEPEDIP).

Tout en reconnaissant l'importance des différentes structures susmentionnées, le programme PEDIP II a accordé une attention particulière à la consolidation des infrastructures technologiques, car ces structures d'appui, d'une importance capitale en matière d'innovation, étaient jugées indispensables pour accroître la compétitivité à long terme des petites et moyennes entreprises.

Le programme PEDIP II s'est employé à renforcer ce type d'infrastructure, qui était peu développé à l'époque, de plusieurs façons:

- Prise en charge pour une large part de certains types de dépenses de fonctionnement nécessaires à la création et au renforcement des compétences techniques et managériales;
- Du côté de la demande, octroi d'une aide importante aux entreprises qui utilisaient les services fournis dans le cadre de ces systèmes (une aide plafonnée à 80 % étant affectée aux entreprises ayant recours aux structures d'appui);
- Prise en charge d'une grande partie des dépenses liées à des projets aléatoires concernant des produits ou procédés novateurs intéressant plusieurs entreprises;
- Encouragement aux projets novateurs contribuant au développement des entreprises, proposés par des consortiums d'entreprises et de structures d'appui.

Les mécanismes de financement auxquels les petites et moyennes entreprises ont accès constituaient un autre volet important de la dynamisation de l'économie.

En 1994, en dépit du développement des produits financiers, les petites et moyennes entreprises portugaises étaient toujours défavorisées par rapport à leurs concurrentes des pays plus développés. Le programme PEDIP II a donc joué un rôle dans ce do-

main grâce à son système d'incitation SINFRAPEDIP. Les mesures suivantes ont été proposées:

- Continuer à promouvoir le capital-risque;
- Augmenter le financement par la promotion des titres de participation (en partie à revenu fixe, en partie à revenu variable);
- Octroyer une aide à la mise en place d'un système de garantie mutuelle au Portugal;
- Octroyer une aide pour les fonds de gestion à capital fixe.

#### — Mesures anticipatives

Compte tenu des imperfections du marché et de la nécessité d'accélérer la cadence des changements pour garantir la compétitivité de l'industrie portugaise, on a estimé que ce programme devait proposer davantage de mesures d'anticipation que PEDIP I, afin d'encourager les activités jugées essentielles pour le développement des entreprises là où les forces du marché étaient insuffisantes pour les faire naître spontanément et rapidement. Ces mesures ne pouvaient toutefois relever du simple désir des pouvoirs publics; elles devaient résulter d'une saine coopération entre ces derniers et les hommes d'affaires, par l'entremise des associations qui les représentaient.

Les domaines suivants ont été envisagés:

- Qualité et design industriel
- Coopération interentreprises et mise à niveau des entreprises
- Internationalisation des stratégies industrielles
- Transfert d'innovation et de technologie
- Sensibilisation accrue à l'environnement
- Missions de productivité et projets de démonstration
- Promotion des infrastructures technologiques dans l'industrie
- Missions relatives au rendement énergétique

#### Formation professionnelle

Conformément à la conception du programme PEDIP II, la formation professionnelle ne pouvait être envisagée, indépendamment des projets d'investissement. Pour cette raison, il devait être dûment tenu compte des ressources humaines dans le diagnostic réalisé pour justifier les investissements.

Pour répondre à cette exigence sans nuire à la conception du programme, on a créé un sous-programme autonome de formation comprenant quatre mesures opérationnelles:

Les deux premières mesures visaient simplement à intégrer dans les projets d'investissement les dépenses de formation, tant pour les organismes proposant des services d'appui à l'industrie que pour les entreprises industrielles.

La troisième mesure visait à combler les lacunes en matière de formation et, en coopération avec les différents organismes du monde des affaires, à modifier ou à stimuler la demande des entreprises en matière de formation.

La quatrième mesure avait pour objectif de financer une structure d'appui technique pour les actions de caractère volontaire, notamment les études et campagnes de sensibilisation.

#### *Gestion du programme*

La structure du programme PEDIP I a été maintenue, à savoir un bureau de gestion à composition limitée bénéficiant de l'appui de divers services et des directions générales du Ministère de l'Industrie pour la mise en œuvre des différents systèmes d'incitation et des mesures anticipatives.

Fort de l'expérience du programme PEDIP I, PEDIP II comportait également un sous-programme de gestion, de suivi et d'évaluation.

Même si, en termes budgétaires, ce sous-programme était secondaire, il n'en était pas moins extrêmement important pour mener à bien le programme PEDIP II. En effet, il prévoyait le finance-

ment d'activités essentielles au programme, consistant notamment à faire connaître, suivre et aider à renforcer les mesures anticipatives et à évaluer leur impact.

La diffusion d'informations relatives au programme auprès de tous les utilisateurs potentiels était indispensable pour atteindre les objectifs du programme.

Les activités de suivi ont permis de veiller à la bonne utilisation des fonds publics.

L'évaluation s'est avérée très utile pour l'élaboration de programmes de développement industriel futurs.

#### *Budget du programme*

L'enveloppe budgétaire du programme PEDIP II, en ce qui concerne le financement public (Union européenne et budget national), se montait à 2,3 milliards d'écus.

Environ 57 % de ce budget étaient affectés au système SINDEPEDIP (aide à la mise à niveau des entreprises).

### **E. Résultats des programmes PEDIP I et II**

#### *Résultats de PEDIP I*

La date limite de dépôt des projets dans le cadre du programme PEDIP I avait été fixée au 31 décembre 1993.

Le tableau 12 donne un aperçu du nombre de projets reçus et approuvés dans le cadre de PEDIP I.

Un organisme indépendant a évalué le programme et publié un rapport d'où il ressortait clairement que le PEDIP I avait fortement contribué à la modernisation et au développement de l'industrie portugaise au cours de sa durée.

**Tableau 12. PEDIP I — Synthèse**  
(En millions d'escudos)

Programmes	Projets reçus		Projets approuvés		
	Nombre	Investissement	Nombre	Investissement	Aide
Infrastructures de base et technologiques	637	238 339	359	130 906	90 424
Formation professionnelle	1 005	71 885	2 082	30 436	21 328
Promotion de l'investissement productif	6 074	848 354	2 632	445 622	96 105
Augmentation de la productivité	2 229	92 415	1 009	37 124	15 674
Qualité et design industriels	995	24 351	461	12 354	9 069
<b>Total</b>	<b>10 940</b>	<b>1 275 344</b>	<b>6 543</b>	<b>656 442</b>	<b>232 600</b>
Ingénierie financière <sup>a</sup>					7 590

<sup>a</sup>Participation dans des sociétés de capital-risque et titres de participation.

## Résultats de PEDIP II

La date limite de dépôt des projets dans le cadre du programme PEDIP II avait été fixée au 31 décembre 1999; le programme se terminera officiellement à la fin de 2001. Un cabinet de

conseil indépendant est chargé de l'évaluation ex post.

Le tableau 13 donne un aperçu du nombre de projets reçus et approuvés, ainsi que du montant des aides octroyées.

**Tableau 13. PEDIP II — Synthèse**  
(En millions d'escudos)

Système d'incitation	Projets reçus		Projets approuvés		
	Nombre	Investissement	Nombre	Investissement	Aide
SINFRAPEDIP Aide pour le renforcement des infrastructures en matière de technologie et de qualité	242	36 711	220	35 162	14 876
SINAIPEDIP Aide aux services d'appui à l'industrie	281	34 019	227	30 962	15 467
SINDEPEDIP Aide aux entreprises industrielles en matière de stratégies	7 060	1 957 059	5 597	14 443 345	337 296
SINFEPEDIP Aide aux entreprises industrielles utilisant les mécanismes d'ingénierie financière	20	48 933	18	44 933	22 905
SINETPEDIP Aide pour le renforcement des instituts de technologie	13	16 431	13	16 431	11 319
<b>Sous total</b>	<b>7 616</b>	<b>2 093 153</b>	<b>6 075</b>	<b>14 570 833</b>	<b>401 863</b>
Mesures anticipatives	246	93 329	241	91 994	57 814
<b>Total</b>	<b>7 862</b>	<b>2 186 482</b>	<b>6 316</b>	<b>14 662 827</b>	<b>459 677</b>

Note: 1 euro = 200,428 escudos

## II. Le Programme national de mise à niveau de l'industrie en Tunisie

L'année 1995 a été marquée pour la Tunisie par le démarrage de l'étape postérieure à l'ajustement et la signature de l'accord de zone de libre-échange avec l'Union européenne. En réponse aux exigences de ce nouveau contexte, le Gouvernement tunisien a conçu et mis en œuvre un Programme national de mise à niveau (PMN) de l'économie et du tissu industriel.

Le choix stratégique de création de cette zone de libre-échange, tel que voulu par les autorités tunisiennes, n'est pas celui d'une ouverture "sauvage" sur l'Europe, comme ce fut le cas dans certains pays d'Europe de l'Est, mais celui d'une ouverture progressive (démantèlement graduel des droits de douanes) et en concertation étroite avec les professionnels pour permettre de mettre en place à temps les ajustements et les adaptations nécessaires au niveau des structures de production et de leur environnement.

Le PMN constitue le premier programme d'envergure mis en œuvre en Afrique pour la mise à niveau des entreprises industrielles. Quels sont les objectifs de ce programme? Quel est son contenu? Quelles sont les conditions d'éligibilité? Quels avantages présentent-ils aux entreprises? Quels sont les résultats réalisés? Ce chapitre tentera de répondre à ces interrogations.

### A. Nécessité perçue de la mise à niveau

Durant les trois dernières décennies, l'industrie tunisienne a bénéficié d'une forte protection (limitation et administration des importations et des agréments, homologation des prix, etc.). Mais, bien qu'ayant largement contribué au développement économique, elle reste cependant caractérisée par de nombreuses faiblesses structurelles ainsi que par des déficiences organisationnelles (insuffisance de l'infrastructure institutionnelle, tissu industriel dominé par les petites et moyennes entreprises, relations interindustrielles très réduites, taux d'intégration et d'encadrement très faibles, forte dépendance technique, équipement souvent vétuste ou obsolète, etc.). Ces faiblesses constituent un obstacle important à l'émergence et au développement d'industries compétitives au niveau international portant sur le démantèlement tarifaire des produits fabriqués localement.

En raison des nouvelles dispositions de l'accord de libre-échange avec l'Union européenne, portant sur le démantèlement tarifaire des produits fabriqués localement, la situation de certaines entreprises, qui ne pouvaient plus profiter des mesures de protection, s'est détériorée tandis que pour d'autres elle risque de l'être si des mesures d'accompagnement et de mise à niveau ne sont pas prises immédiatement. Des mesures transitoires d'appui et d'accompagnement ainsi qu'une assistance technique et financière pour la mise à niveau sont nécessaires pour préparer et adapter les entreprises industrielles et leur environnement au nouveau contexte.

Dans ce cadre, il convient de signaler que la plupart des pays développés ainsi que les pays nouvellement industrialisés ont, à un moment ou à un autre de leur évolution, élaboré et mis en œuvre des stratégies et des programmes de restructuration, d'ajustement et de développement de leurs industries visant à faire face aux exigences de la libéralisation et de l'ouverture de leurs frontières. Nous citons à titre d'exemple le cas du Portugal qui a mis en place à partir de 1987 des programmes spécifiques de développement industriel (PEDIP I lancé en 1988 et PEDIP II lancé en 1994) financés par le budget de l'état et les fonds européens pour préparer et adapter les industries du Portugal à la concurrence européenne.

### B. Cadre législatif et réglementaire du programme de mise à niveau

Il convient de préciser que le concept de "mise à niveau" est un concept récent qui a commencé à être employé en Tunisie juste avant la signature de l'accord de zone de libre-échange avec l'Europe. Ce concept n'a pas été clairement défini par un texte de loi. Seuls les structures de pilotage et de gestion et les moyens de financement des activités entrant dans ce programme ont fait l'objet de textes. Il ressort des documents et des notes d'information distribués par le Ministère de l'industrie et des discours officiels que ce programme porte sur la mise à niveau de l'entreprise et de son environnement. Les entreprises en difficulté, objet de la loi n° 95-34 du 17 avril 1995, ne sont, par contre, pas éligibles à ce programme. Elles ne peuvent l'être qu'après assainissement de leur situation financière.

### C. Structure de pilotage et de gestion

- a) *Le Secrétariat d'État auprès du Ministre de l'industrie chargé du suivi du programme*
- b) *Le Comité de pilotage*

Le décret n° 95/2495 du 18 décembre 1995 fixant les modalités d'organisation, de fonctionnement ainsi que les modes d'intervention du Fonds de développement de la compétitivité industrielle (Fonds institué par l'article 37 de la loi de finances n° 94-127 du 26 décembre 1994) a prévu la création d'un comité de pilotage (COFIL) du programme de mise à niveau.

Ce comité a pour rôle d'examiner les programmes des entreprises industrielles désireuses de bénéficier du programme de mise à niveau et d'octroyer des primes à la restructuration. Ce comité est présidé par le Ministre de l'industrie ou son représentant et rassemble des représentants des Ministères de l'industrie, des finances, de la coopération internationale et de l'investisse-

ment extérieur, du développement économique, de l'emploi et de la formation professionnelle et du commerce, des représentants du patronat (UTICA), du syndicat (UGTT) et des institutions financières.

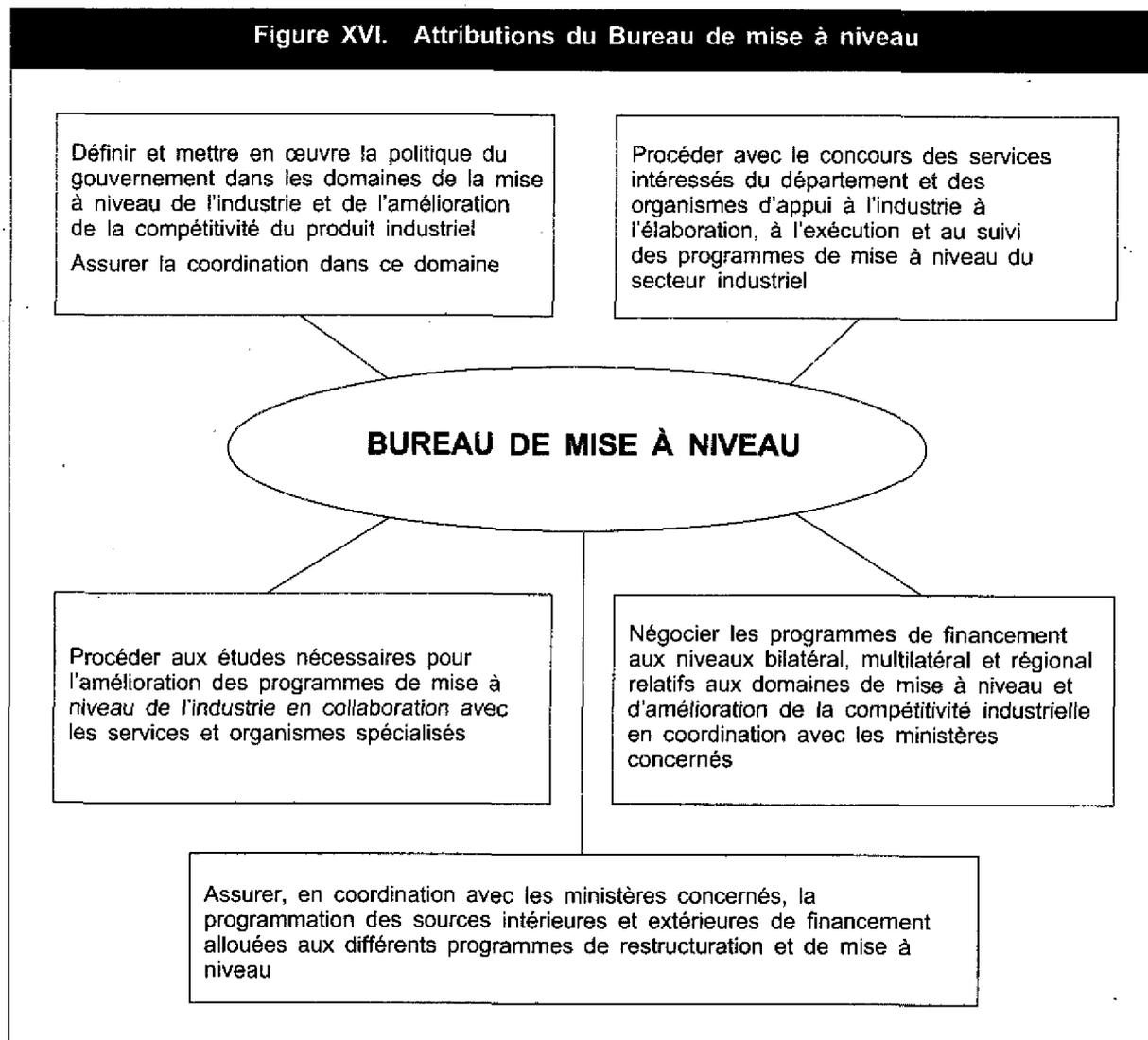
Ce comité se réunit périodiquement sur convocation de son président. L'ordre du jour est établi à l'avance et communiqué aux membres du comité au moins une semaine avant la date fixée pour la réunion. Le comité peut déléguer en partie ses prérogatives à un comité restreint, notamment pour l'examen des dossiers d'un niveau d'investissement réduit (1,4 million de dollars É.-U.). Le secrétariat du comité est assuré par le Bureau de mise à niveau.

- c) *Le Bureau de mise à niveau*

L'article 15 du décret 95-927 du 22 mai 1995, portant organisation du Ministère de l'industrie, a prévu la création de cette structure. La figure XVI, élaborée par le Bureau de mise à niveau, résume les attributions de ce Bureau.

<sup>1</sup>Dollars des États-Unis d'Amérique.

Figure XVI. Attributions du Bureau de mise à niveau



## D. Composantes du programme de mise à niveau

Ce programme porte sur la mise à niveau de l'entreprise et de son environnement au sens large du terme. Les premières évaluations du coût de ce programme tablent sur une enveloppe de l'ordre de 2,5 milliards de dinars tunisiens (1 dollar É.-U. = 1,4 D.<sup>2</sup>). Il comporte donc deux composantes:

### a) Mise à niveau de l'environnement

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

- La redéfinition et la refonte du rôle de l'administration et des structures de réglementation, de contrôle, de promotion, de qualité, d'appui et d'analyse;
- Le renforcement des structures d'appui et notamment les centres techniques, le Laboratoire central, l'Institut de normalisation et de qualité; l'Agence de promotion de l'industrie (API), etc.
- Le renforcement des moyens et des structures de formation professionnelles;
- La rénovation des zones industrielles existantes et l'aménagement des zones franches;
- La dynamisation du marché de l'information économique, commerciale et technique.

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

### b) Mise à niveau de l'entreprise

Ce programme porte sur la mise à niveau de l'ensemble des entreprises industrielles (qui ne sont pas en difficulté économique) pour faciliter et réussir leur insertion dans l'économie européenne. En partant des différentes études et enquêtes menées en Tunisie sur la situation des entreprises industrielles et des déclarations faites par les autorités tunisiennes, le nombre d'entreprises concernées par ce programme s'élève à environ 2 000.

Le programme de mise à niveau de l'entreprise privilégie les actions conduisant à/au:

- L'amélioration de la compétitivité par le renforcement des compétences humaines et par la maîtrise de la qualité;

<sup>2</sup>Dinar tunisien.

- L'acquisition de nouvelles technologies;
- Le renforcement de la structure financière de l'entreprise.

Environ 60 % de l'enveloppe globale est alloué à la mise à niveau des entreprises.

## E. Procédures de fonctionnement et de financement du programme

### a) Procédures de fonctionnement

La figure XVII, élaborée par le Bureau de mise à niveau, présente les procédures de fonctionnement de la mise à niveau des entreprises.

L'analyse de ces procédures permet de faire les constatations suivantes:

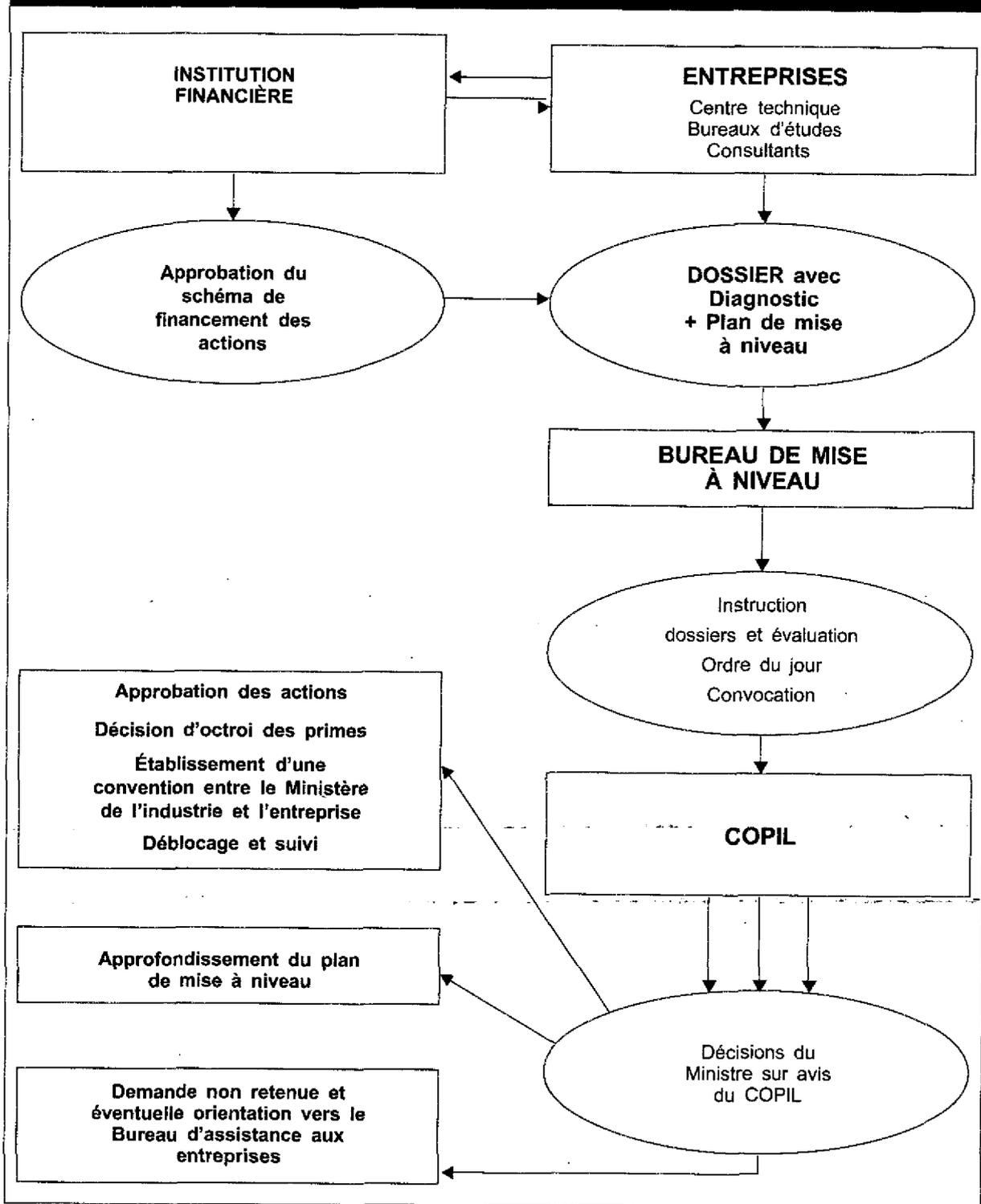
- Cinq principaux acteurs interviennent dans le processus de mise à niveau: l'entreprise, la banque, le Bureau de mise à niveau, le Comité de pilotage et les structures d'études (bureaux d'études, centres techniques et l'API).
- La banque est associée dans le processus de mise à niveau à partir du diagnostic jusqu'à la mise à niveau de l'entreprise (approbation du schéma de financement). À notre avis, l'engagement de la banque est une condition nécessaire à la réussite du processus. Pour réaliser le diagnostic et le plan de mise à niveau, l'entreprise doit faire appel au centre technique, à un bureau d'études et/ou à des consultants individuels. L'entreprise a donc la possibilité de choisir les intervenants. La qualité et la crédibilité du diagnostic et du plan de mise à niveau dépendent de l'expérience, de l'aptitude et des compétences des consultants choisis. Le rapport de diagnostic et le plan de mise à niveau sont évalués par le Bureau de mise à niveau. Un rejet ou un approfondissement du rapport et du plan sont envisageables.
- Les primes de financement du plan d'action ne sont accordées qu'après signature par le chef d'entreprise et le Ministre de l'industrie d'une convention qui engage l'entreprise à exécuter son plan de mise à niveau.
- Le déblocage du montant des primes est effectué au fur et à mesure de l'exécution du programme de mise à niveau; le suivi est effectué par les centres techniques.

### b) Financement du programme

Un fonds a été institué pour contribuer au financement de ce programme:

Le Fonds de développement de la compétitivité (FODEC)

Figure XVII. Schéma de fonctionnement de la mise à niveau des entreprises



Les dispositions de la loi de finance n° 94.127 du 26 décembre 1994 (articles 33 à 46) ont institué, respectivement, le Fonds de développement de la compétitivité (FODEC): 1 % du chiffre d'affaires des entreprises locales et de la valeur des importations de produits finis (hors équipements).

Ce fond a pour mission de:

- Contribuer au financement des actions relatives à l'amélioration de la qualité;

- Contribuer au financement des opérations de restructuration;
- Financer les études sectorielles stratégiques;
- Accorder des subventions aux centres techniques industriels;
- Entreprendre toute autre action visant à développer la compétitivité industrielle.

Le fonds a été par la suite (années 1999 et 2000) élargi aux actions suivantes:

- Contribuer au financement des investissements technologiques à caractère prioritaire ITP<sup>3</sup>: le matériel de laboratoire et d'analyse, la mise en place de SAQ démarche HACCP, les logiciels CAO/CPAO/GPAO<sup>4</sup> et les assistances techniques qui leur sont liées;
- Contribuer à la prise en charge du recrutement des cadres par la petite et moyenne entreprise dans les fonctions stratégiques, recherche, innovations, qualité et méthode.

L'idée fondamentale du législateur repose donc sur l'amélioration de la compétitivité, au sens large du terme, et sur la restructuration aussi bien des entreprises industrielles que des centres techniques chargés d'assurer l'assistance et l'appui technique à ces entreprises. Aussi la mise à niveau des services liés à l'entreprise a été incluse dans le programme de mise à niveau.

Les primes, pouvant être octroyées par le FODEC, s'élèvent à:

Pour le programme de mise à niveau:

- 70 % du coût des études de diagnostic et de plan de mise à niveau (plafond de 21 000 dollars É.-U.).
- 20 % de la part de l'investissement de restructuration financé par des fonds propres (sans plafond);
- 10 % du reliquat de l'investissement de restructuration financé par d'autres ressources (sans plafond).

Sont aussi éligibles au programme de mise à niveau les entreprises étrangères installées en Tunisie.

Pour les investissements technologiques à caractère prioritaire ITP:

- Octroi de primes s'élevant à 50 % du coût des équipements (plafond de 100 000 D) et à 70 % du coût des investissements immatériels (plafond de 70 000 D).

Pour l'incitation au recrutement des cadres par la petite et moyenne entreprise:

- Octroi d'une prime s'élevant au plus à 7 000 D par an pendant 2 ans pour chaque recrutement effectif (minimum trois recrutements).

<sup>3</sup>Service de la promotion des investissements et de la technologie.

<sup>4</sup>Conception assistée par ordinateur/Conception de programmes assistée par ordinateur/Gestion de la production assistée par ordinateur.

### c) Procédures de traitement des dossiers

Les entreprises désireuses de bénéficier du programme de mise à niveau sont tenues de transmettre au Bureau de mise à niveau un dossier comportant une demande, la fiche projet dûment remplie, le rapport de diagnostic stratégique global et le plan de mise à niveau.

Le Bureau de mise à niveau vérifie le dossier et procède à l'évaluation en faisant recours en cas de besoin à des compétences extérieures, financières et techniques. Après l'acceptation du plan de mise à niveau, le Bureau de mise à niveau inscrit le dossier à l'ordre du jour et le présente au Comité de pilotage pour examen et avis.

Le Comité de pilotage peut:

- Soit approuver le dossier;
- Soit demander l'approfondissement du plan de mise à niveau en vue d'un réexamen;
- Soit rejeter le dossier et réorienter l'entreprise vers le bureau d'assistance aux entreprises en difficulté.

Dans tous les cas, le coût du diagnostic sera financé à hauteur de 70 % du montant après l'acceptation du rapport de diagnostic par le Comité de pilotage. Le Bureau de mise à niveau tiendra l'entreprise informée de la suite réservée à sa demande.

### d) Procédures de déblocage des fonds

Les procédures de déblocage décidées par le COPIL:

*Les frais du diagnostic et de l'élaboration du plan de mise à niveau.* La prime de 70 % du montant approuvé par le Comité de pilotage est déblocquée en une seule tranche après approbation du rapport de diagnostic et du plan de mise à niveau.

*Les actions du plan de mise à niveau.* Les primes pouvant être octroyées s'élèvent à:

- 20 % de la part de l'investissement matériel de mise à niveau financé par des fonds propres;
- 10 % du reliquat de l'investissement de restructuration financé par d'autres ressources.

Les primes accordées sont déblocquées en quatre tranches au maximum:

- La première tranche (30 % du montant des primes) est déblocquée à la réalisation de 30 % des investissements;
- Pour le reliquat des primes, le déblocage se fera:

Soit en une seule tranche;

Soit en trois tranches pour le reste des actions au prorata de leur avancement.

Pour le droit aux primes, les sociétés doivent, par le biais de bilans certifiés, satisfaire les deux conditions suivantes:

- Fonds de roulement positif
- $\frac{\text{Fonds propres}}{\text{Total actif}} > 30\%$

Pour les ITP: déblocage des primes dès réalisation des actions.

**Note:**

- L'octroi des primes ITP se fait sans présentation de diagnostic mais juste par remplissage d'une fiche soumise à cet effet (information sur l'entreprise et les actions);
- Le programme a été l'objet d'un caractère évolutif des mesures: les primes immatérielles ont augmenté de 50 à 70 %, le plafond des primes de diagnostic/ programme de mise à niveau de 14 000 à 21 000 dollars, etc.;
- Les investissements du programme ont représenté 30 % de l'ensemble des investissements industriels.

## F. Situation du programme de mise à niveau (fin décembre 2001)<sup>5</sup>

### Mise à niveau des entreprises

Nombre de dossiers en cours d'élaboration:	894		
Nombre total d'adhésions:	2 005		
<i>Dossiers examinés par le COPIL</i>			
Nombre de dossiers approuvés:	1 103		
Nombre de dossiers refusés:	8		
Investissement total de mise à niveau approuvé:	2 078,92 MD (millions de dinars)		
dont investissements immatériels:	266,2 MD		
et investissements pour diagnostic:	18,2 MD		
Primes accordées:	290,5 MD		
<i>Prime diagnostic</i>	<i>Prime immatériel</i>	<i>Prime matériel</i>	<b>Total</b>
11,5	92,6	186,5	<b>290,5</b>

### Évolution des approbations

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Nombre d'entreprises	61	128	167	240	265	242
Investissement (en dinars tunisiens)	189 083 614	262 160 046	387 786 239	300 240 418	449 929 328	489 719 917
Primes (en dinars tunisiens)	23 104 215	37 218 581	51 414 910	47 106 779	67 227 962	64 442 042

### Mise à niveau des services

Nombre de dossiers approuvés:	36
Investissement total de mise à niveau approuvé:	17,2 MD
Primes accordées:	5,68 MD
Nombre de dossiers en cours d'élaboration:	83
Nombre total d'adhésions:	119

### Situation des dossiers ITP

Dossiers approuvés:	400
Investissements:	23,2 MD
Primes:	11 MD

<sup>5</sup>Source: Bureau de mise à niveau, Ministère de l'industrie, Tunisie.

## Situation des dossiers de mise à niveau par secteur

Montants en millions de dinars tunisiens	Industries agro-alimentaires	Industries du cuir et de la chaussure	Industries chimiques	Industries diverses	Industries des matériaux de construction, de la céramique et du verre	Industries mécaniques et électriques	Industries du textile et de l'habillement	Total
Dossiers approuvés	166	91	63	173	76	134	400	1 103
Investissements	522	80	158	257	454	270	338	2 079
Part de l'investissement par secteur	25%	4%	8%	12%	22%	13%	16%	100%
Investissements immatériels (y compris diagnostic)	53	19	20	34	34	52	63	274,4
Part de l'immatériel	10%	24%	12%	13%	7%	19%	19%	13%
Prime octroyée	69	12	19	40	49	39	62	290,5
Dossiers en cours	145	83	46	155	82	137	246	894
Dossiers refusés	3		1			4		
Total adhésions	314	174	110	328	158	275	646	2 005
Cible	140	202	63	156	127	211	1 101	2 000
Taux d'adhésion	224%	86%	175%	210%	124%	130%	59%	100%

## G. Premiers résultats de l'évaluation du programme de mise à niveau<sup>6</sup>

### Situation: les impacts du PMN sur les entreprises — Contexte général

Cinq ans après le démarrage du programme, le Bureau de mise à niveau a lancé une étude d'évaluation du PMN, en vue de souligner les insuffisances et de mieux choisir les axes d'orientation qui pourraient être retenus par le PMN dans le cadre du X<sup>e</sup> plan de développement économique et social. À cet effet, il a été prévu une évaluation globale comprenant trois volets:

- Une enquête quantitative, de grande envergure, auprès des 590 entreprises ayant obtenu l'approbation de leurs dossiers de mise à niveau durant la période 1996-1999;
- Une enquête qualitative plus approfondie auprès d'un échantillon représentatif de 80 entreprises qui ont bénéficié des avantages du FODEC;
- Une évaluation du volet institutionnel comprenant les autres intervenants dans le cadre du PMN, incluant les institutions financières, les services concernés du Ministère de l'industrie, les associations professionnelles, les institutions d'appui, les bureaux d'études, etc.

<sup>6</sup>Source: Bureau de mise à niveau, Ministère de l'industrie, Tunisie.

L'évaluation a été faite par des parties neutres: des universitaires et des experts internationaux.

### Premiers résultats de l'enquête quantitative: les succès et les performances

Le programme a toujours fait l'objet d'un suivi annuel. La dernière enquête quantitative a été lancée au courant du mois d'octobre 2000 et a concerné 590 entreprises dont les dossiers de mise à niveau ont été approuvés entre 1996 (début du programme) et fin 1999. Les deux paragraphes ci-dessous présentent une estimation des résultats faite sur la base de 300 dossiers (350 réponses dont 300 uniquement sont traitables).

Le taux de réalisation global<sup>7</sup> s'établit à 68% [59%]<sup>8</sup> (72% [62%]<sup>8</sup> matériel et 37% [29%]<sup>8</sup> immatériel), la moyenne des taux de réalisation<sup>8</sup> est de 68% [64%] (75% [70%] matériel et 46% [31%] immatériel). La distribution de ces taux de réalisation montre que seulement 5% [10%] des entreprises interrogées ont un taux de réalisation inférieur à 10%, par contre 11% [6%] des entreprises interrogées ont réalisé entièrement ou dépassé les investissements prévus initialement.

<sup>7</sup>Le taux de réalisation est le rapport de la somme des investissements réalisés par les investissements approuvés. La moyenne des taux de réalisation calculés pour chaque entreprise.

<sup>8</sup>[—] correspond aux résultats de l'enquête n° 3 de 1999.

### Taux de réalisation par secteur:

	Industries agro-alimentaires	Industries du cuir et de la chaussure	Industries chimiques	Industries diverses	Industries des matériaux de construction, de la céramique et du verre	Industries mécaniques et électriques	Industries du textile et de l'habillement	Total
Chiffre d'affaires (1997 à 2000) <sup>a</sup>	44 %	***	68 %	61 %	63 %	54 %	60 %	65 %
Chiffre d'affaires (1997 à 2000) <sup>b</sup>	27 %	***	58 %	32 %	69 %	37 %	33 %	35 %
Chiffre d'affaires (1997 à 2000) <sup>c</sup>	112 %	***	49 %	69 %	83 %	83 %	47 %	63 %

<sup>a</sup>Moyenne des variations.

<sup>b</sup>Variation globale.

<sup>c</sup>Population non suffisante pour cette analyse sectorielle.

Taux de réalisation par type d'investissement: les taux de réalisation diffèrent d'une rubrique à l'autre; le génie civil et les équipements informatiques sont réalisés en priorité; suivent ensuite les équipements de production et le reste du matériel.

Rubrique	Taux de réalisation %
Production	72
Informatique	75
Laboratoire	57
Génie civil	65
Autre matériel	54
<b>Total matériel</b>	<b>71</b>
Système assurance qualité	16
Formation	10
Assistance technique liée à la production	3
Autre assistance technique	72
Étude	5
Logiciel	10
Autre immatériel	30
<b>Total immatériel</b>	<b>11</b>

### Évolution des activités avant et après programme

#### Le programme de mise à niveau dope l'activité et vitalise l'emploi

La moyenne de variation du chiffre d'affaires entre 1997 et 2000 est de 65% (soit 18% par an), l'évolution globale du chiffre d'affaires durant la même période a été de 35% (soit une moyenne annuelle de 11%).

Le chiffre d'affaires à l'exportation a évolué globalement de 65% durant les trois années (soit une augmentation de 18% par an). Onze pour cent des entreprises qui ont exporté en 2000 n'exportaient pas en 1997.

Quarante-trois pour cent des entreprises interrogées ont une moyenne d'évolution du chiffre d'affaires à l'exportation de 300 % entre 1997 et 2000.

#### L'emploi et l'encadrement

La moyenne d'évolution de l'emploi s'établit à 31 % durant les trois années (soit 9 % par an);

L'emploi a évolué globalement de 16 % (soit 5 % par an) durant la même période avec une nette amélioration de l'encadrement qui a progressé globalement de 62 % (soit 17 % par an).

	Industries agro-alimentaires	Industries du cuir et de la chaussure	Industries chimiques	Industries diverses	Industries des matériaux de construction, de la céramique et du verre	Industries mécaniques et électriques	Industries du textile et de l'habillement	Total
Emploi (1997-2000)	19 %	14 %	30 %	10 %	16 %	4 %	19 %	16 %
Cadres (1997-2000)	90 %	158 %	100 %	48 %	30 %	30 %	65 %	62 %

Le programme de mise à niveau a eu pour effet l'amélioration du taux d'encadrement dans l'entreprise; cette amélioration a

surtout touché les fonctions marketing, recherche-développement et qualité et méthode.

<i>Fonction</i>	<i>Avant PMN (%)</i>	<i>Après PMN (%)</i>
Direction générale	15	14
Marketing/commercial	11	13
Gestion des ressources humaines	6	5
Production	55	50
Approvisionnement	4	5
Recherche-développement	1	2
Méthode	3	4
Qualité	5	7
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Taux d'encadrement global</b>	<b>6</b>	<b>8</b>

### III. Programme de mise à niveau de l'industrie en Algérie<sup>1</sup>

Les réformes économiques, qui ont pour but de mettre en place une économie de marché, se sont succédé à un rythme rapide au cours des dix dernières années et ont permis une évolution vers des structures et des mécanismes moins centralisés et moins rigides que ceux mis en place au lendemain de l'indépendance.

Le programme d'ajustement structurel soutenu par l'Accord de facilités financières élargies (1996-1998) conclu avec le Fonds monétaire international (FMI), le rééchelonnement de la dette extérieure et les réformes entreprises ont permis d'enregistrer en Algérie, à partir de 1995, des résultats macroéconomiques encourageants mais insuffisants à eux seuls compte tenu des répercussions sociales négatives et des menaces que la concurrence internationale fait peser sur l'économie.

Aussi la libéralisation de l'économie exige-t-elle, pour un rythme soutenu et efficace, la mise en œuvre d'un programme de mise à niveau de l'industrie permettant un ajustement effectif de l'entreprise et de son environnement.

La libéralisation du commerce extérieur a déjà commencé à produire son effet sur les entreprises industrielles. En effet, la compétitivité du secteur industriel privé et public n'est pas en mesure aujourd'hui de faire face à la concurrence de produits étrangers sur le marché intérieur ni de conquérir des marchés extérieurs.

Cette difficulté est renforcée par un fort protectionnisme qui a été l'une des caractéristiques de l'industrie algérienne jusqu'au début de cette décennie. À cela s'ajoutent des coûts de production élevés, une compétitivité internationale insuffisante, voire absente, et une orientation dominante ou même exclusive vers le marché intérieur. Évoluant dans ce contexte de gestion administrée, de protection et de faible pression du marché, l'entreprise industrielle n'a pas eu à tenir compte des règles de performance et d'efficacité (au niveau technique, technologique, humain, gestion, commercial, coût, etc.). Cela n'a pas manqué d'affaiblir la compétitivité des produits algériens à l'échelle internationale.

#### A. Problématique: contexte et justification

##### *Contexte*

Le passage d'une situation de protection à une situation de libéralisation et de concurrence

<sup>1</sup>Source: Ministère de l'industrie et de la restructuration, Algérie, décembre 2001.

ouverte ne peut se faire sans actions de soutien à l'entreprise et à ses structures d'appui. En effet, la compétitivité dépend aussi bien des performances de l'entreprise que de son environnement. C'est en agissant sur les contraintes endogènes et exogènes à l'entreprise qu'on lui permettra de s'adapter aux nouvelles conditions du marché, d'accéder à une meilleure compétitivité, d'acquiescer une aptitude à exporter et à intégrer ses activités et de générer une capacité d'accumulation et de croissance.

L'adhésion de l'Algérie à la zone de libre-échange de l'Union européenne (ZLE/UE) et à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) confirme la volonté d'insertion du pays dans l'économie mondiale. L'adhésion à la ZLE/UE et à l'OMC est certes en soi un défi majeur, et il est nécessaire d'engager des programmes qui prépareront l'économie à ce défi.

Il faut noter que c'est sur le plan bilatéral que l'Union européenne négocie les accords d'association avec les pays méditerranéens en tenant compte des caractéristiques de chacun.

- L'Union européenne a déjà signé des accords entrés en vigueur avec la Tunisie (mars 1998), le Maroc (mars 2000) et la Jordanie. Un accord intérimaire a été conclu avec l'Organisation de libération de la Palestine (OLP) au bénéfice de l'Autorité palestinienne (juillet 1997);
- L'accord avec Israël va entrer en vigueur le 1<sup>er</sup> juin 2000;
- Les négociations sont conclues avec l'Égypte, mais l'accord n'est pas encore signé. Des négociations sont en cours avec l'Algérie, le Liban et la République arabe syrienne;
- Des accords d'association, antérieurs à la déclaration de Barcelone, avaient déjà été conclus avec Chypre, Malte et la Turquie.

Les pays ayant signé ces accords sont engagés dans des programmes de mise à niveau de leur industrie. Même si le commerce intrarégional représente moins de 5 % du total des échanges entre les pays de la Méditerranée, ces accords devraient en toute logique créer les conditions de son développement. Ainsi Chypre, Malte et la Turquie s'acheminent vers une union douanière.

### Programme de mise à niveau

Comment l'entreprise peut-elle affronter et se confronter à la compétition internationale si ce n'est par la mise à niveau des produits, des systèmes d'information, de gestion, de production et de l'environnement des affaires. La répression et la protection tarifaire sont insuffisantes pour protéger la production nationale si ce n'est pour obtenir un répit.

Aussi, dans le contexte de mondialisation des échanges et d'interdépendance entre les politiques industrielles nationales et l'évolution globale des industries dans le monde, la préoccupation majeure est-elle la promotion de la compétitivité des entreprises et du système industriel.

Dans cette perspective, il est nécessaire de compléter le programme de restructuration industrielle par un programme de mise à niveau des entreprises et de leur environnement, et la réorganisation des secteurs bancaires et financiers.

Par des actions qui privilégieront les investissements immatériels dans son plan de mise à niveau, l'entreprise se positionnera dans une économie concurrentielle avec un objectif de performance économique et financière sur le plan international.

Entendu dans ce sens, la mise à niveau des entreprises n'est pas seulement un objectif managérial dans les domaines des produits, des marchés, des finances et de l'emploi, elle concerne aussi l'ensemble des opérateurs institutionnels qui doivent l'accompagner. La concertation intersectorielle entre les acteurs est une exigence réelle rendant nécessaire une nouvelle démarche d'accompagnement des entreprises.

### B. Objectifs du programme de mise à niveau

Les objectifs du programme doivent être déclinés en fonction des niveaux d'intervention:

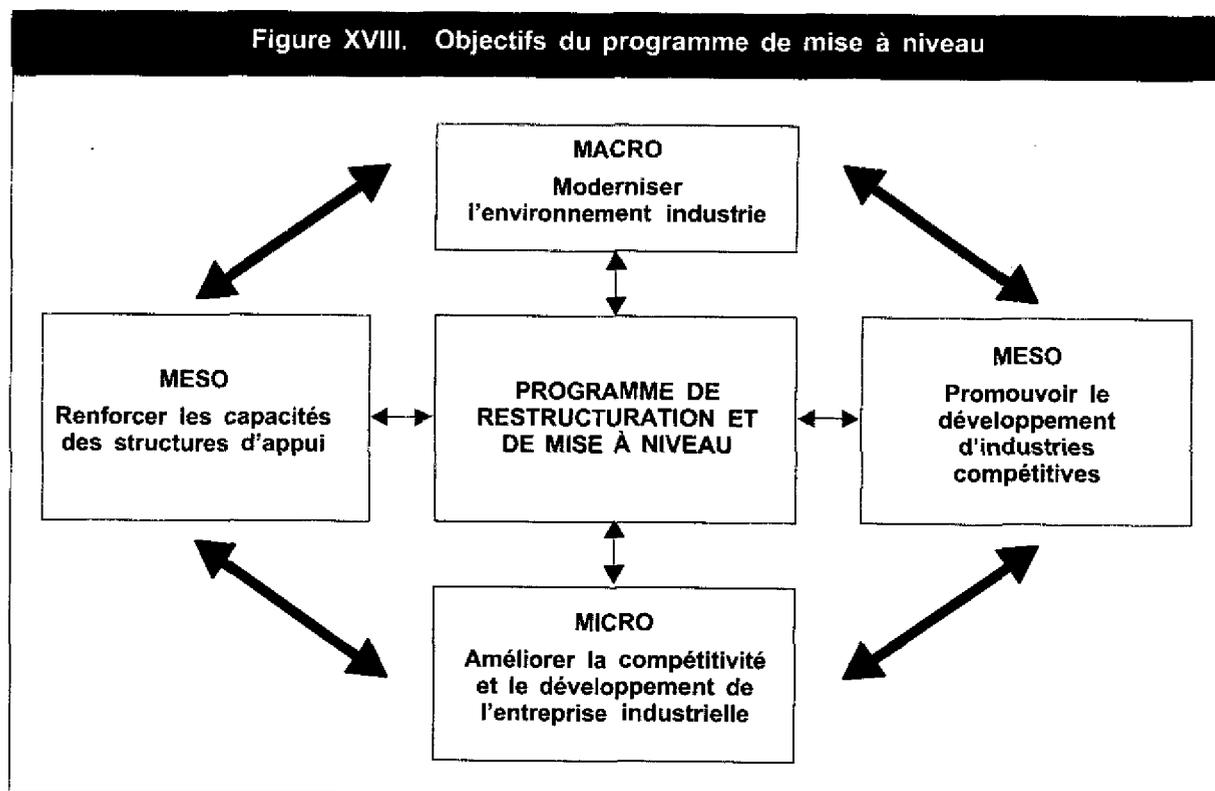
- Au plan macro: le Gouvernement et le Ministère de l'industrie et de la restructuration (MIR);
- Au plan meso: les acteurs de la gouvernance d'intermédiation locale, sectorielle, technique, technologique ou professionnelle;
- Au plan micro: les entreprises qui expriment la volonté de bénéficier du programme de mise à niveau.

#### Les objectifs au niveau macro

Les orientations de politique générale du Ministère de l'industrie et de la restructuration en ce qui concerne la restructuration industrielle peuvent être résumées comme suit:

- Élaboration de politiques industrielles qui serviront de base aux programmes de soutien et d'incitation. Ces politiques seront élaborées d'une manière consensuelle avec les autres départements sectoriels en tenant compte des opportunités offertes par les capacités nationales et internationales;
- Mise en œuvre d'une instrumentation qui permette aux entreprises et aux institu-

Figure XVIII. Objectifs du programme de mise à niveau



tions gouvernementales d'entamer les actions aux niveaux meso et micro;

- Mise en œuvre d'un programme de mise à niveau des entreprises et de leur environnement;
- Mise en œuvre d'un programme de sensibilisation et de communication afin de rendre lisibles les actions de politique industrielle aux opérateurs économiques et indiquer clairement les acteurs et les moyens disponibles aux entreprises.

#### *Les objectifs au niveau meso*

Un programme concerté suppose des partenaires structurés. Le programme se fixe pour objectif d'identifier les institutions d'accompagnement de l'entreprise, de vérifier et de confirmer que ces institutions en ont mission et moyens, de les accompagner dans leur effort de structuration et d'assurer leur promotion. Il s'agit principalement des:

- Associations patronales et professionnelles du secteur industriel;
- Institutions parapubliques;
- Instituts et centres de ressources technologiques et commerciales;
- Organismes de formation spécialisée;
- Banques et institutions financières;
- Organismes de gestion des zones industrielles.

La démarche de mise à niveau de l'environnement de l'entreprise aura systématiquement pour objectif, par le renforcement des capacités des structures d'appui, de contribuer à l'amélioration de la compétitivité industrielle des entreprises. Les activités qui pourront faire l'objet de cette promotion sont, par exemple:

- Formation, méthodologie d'évaluation de projets;
- Méthodologie d'évaluation et de suivi des plans de mise à niveau;
- Assistance à la mise à niveau (décentralisation, missions, organisation) pour son insertion dans le processus de restructuration industrielle;
- Identification, diagnostic et mise à niveau de l'existant;
- Propositions et études de faisabilité de nouvelles structures;
- Assistance à la mise en œuvre de nouvelles structures.

#### *Les objectifs au niveau micro*

Le programme de mise à niveau est un dispositif d'incitation à l'amélioration de la compétitivité de

l'entreprise. Ce programme est donc distinct des politiques de promotion d'investissement ou de sauvegarde d'entreprises en difficulté. Du point de vue de l'entreprise, il s'agit d'un processus d'amélioration permanent (*upgrading*) qui doit introduire une démarche de progrès, d'anticipation et de remise en cause des faiblesses.

C'est surtout un programme auquel l'entreprise adhère volontairement et non un programme imposé par le Gouvernement, l'État ou ses institutions. Pour cela, l'État s'organise afin de répondre à la demande des entreprises qui remplissent les conditions d'éligibilité au programme.

La mise en œuvre des actions de mise à niveau est du seul ressort de l'entreprise. Les actions visées sont:

- Les études de diagnostic et de plan de mise à niveau;
- Les investissements immatériels, comme:
  - Les études, y compris la recherche et le développement;
  - L'assistance technique (propriété industrielle);
  - Les logiciels;
  - La formation;
  - La mise en place de systèmes de qualité (qualité, certification, etc.);
  - La normalisation;
  - La mise en place de systèmes d'information et de gestion (amélioration des systèmes internes pour permettre aux dirigeants de réagir plus vite aux changements de conjoncture, mais aussi comme moyen d'accéder au marché des capitaux par le canal de la bourse, information industrielle et commerciale);
  - Tout autre investissement immatériel qui concourt à l'amélioration de la compétitivité industrielle;
- Les investissements matériels comme:
  - Les équipements de production;
  - Les équipements de manutention et de stockage;
  - Les équipements en matériel de laboratoire, de métrologie, etc.;
  - Les équipements en matériel informatique;
  - Les équipements et installations de production d'utilité à l'industrie (froid, chaud, air, eau, électricité);
  - Les aménagements et le génie civil liés au processus de production;
  - Tout autre investissement matériel qui concourt à l'amélioration de la compétitivité industrielle.

## C. Dispositif de mise à niveau

### *Définition du programme*

Le Ministère de l'industrie et de la restructuration, conformément au programme du Gouvernement, engage un programme qui sera financé par une dotation budgétaire. Depuis 1996, avec l'assistance du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) et de quelques pays donateurs, un programme pilote a déjà été engagé, intitulé "Programme intégré d'appui et d'assistance à la restructuration industrielle et au redressement des entreprises industrielles en Algérie".

La loi de finance 2000 a retenu la création d'un compte d'affectation spéciale intitulé "Fonds de promotion de la compétitivité industrielle", destiné à couvrir les aides financières directes aux entreprises industrielles ou de services liés à l'industrie pour des opérations de mise à niveau pour la promotion de la compétitivité industrielle. Créé par décret, ce Fonds est doté d'un comité national présidé par le Ministre chargé de l'industrie et de la restructuration, ordonnateur du Fonds.

Un dispositif de suivi et d'évaluation du Fonds de promotion de la compétitivité industrielle est mis en place par arrêté conjoint du Ministre chargé des finances et du Ministre chargé de l'industrie. Ces missions sont confiées au Comité national de la compétitivité industrielle. Les acteurs du programme sont:

- La Direction générale de la restructuration industrielle (chargée de la gestion du programme de mise à niveau);
- Le Comité national de la compétitivité industrielle;
- Les banques;
- Les services d'appui, notamment les centres techniques spécialisés, les bureaux d'études et les consultants.

### *La Direction générale de la restructuration industrielle*

La Direction générale de la restructuration industrielle (DGRI) du Ministère de l'industrie et de la restructuration est chargée de la mise en place et de la coordination des instruments juridiques et financiers du Fonds de promotion de la compétitivité industrielle, de la définition des conditions techniques, financières et réglementaires de fonctionnement du programme de mise à niveau.

Elle assure aussi le secrétariat technique du Comité national de la compétitivité industrielle, examine les dossiers présentés, les instruit et les soumet au Comité.

La DGRI est chargée d'identifier les autres structures et organisations qui constituent l'interface de cette action, d'élaborer le programme

après une large concertation, d'établir un programme de communication et de sensibilisation, de promouvoir les programmes de formation pour les spécialistes intervenant dans le programme de mise à niveau, de concevoir et de formaliser les procédures et le cadre réglementaire, de proposer les mises à jour des textes législatifs ou réglementaires ayant un rapport direct avec le redressement des entreprises, d'élaborer un tableau de bord de la mise à niveau et d'identifier les besoins d'information des entreprises et des administrations utilisatrices.

En outre, elle soumet au Comité national de la compétitivité industrielle toute proposition de programme d'actions susceptible d'assurer la promotion de la compétitivité industrielle.

### *Le Comité national de la compétitivité industrielle*

Institué par le décret exécutif n° 2000-192 du 16 juillet 2000, fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale n° 302-102 intitulé "Fonds de promotion de la compétitivité industrielle", le Comité a pour mission:

- L'élaboration des procédures de présentation des dossiers des entreprises et organismes en vue de bénéficier des aides prévues dans le Fonds;
- La fixation des conditions d'éligibilité aux aides du Fonds;
- La détermination de la nature et des montants des aides susceptibles d'être accordées;
- L'établissement de la convention devant lier l'entreprise bénéficiaire au Ministère chargé de l'industrie et de la restructuration;
- Le suivi et l'évaluation des performances des entreprises ayant bénéficié des aides du Fonds.

Le Comité, présidé par le Ministre de l'industrie et de la restructuration ordonnateur du Fonds de promotion de la compétitivité industrielle, est composé:

- Du représentant du Ministre chargé des finances;
- Du représentant du Ministre chargé de l'industrie et de la restructuration;
- Du représentant du Ministre chargé de la participation et de la coordination des réformes;
- Du représentant du Ministre chargé de la petite et moyenne entreprise et de la petite et moyenne industrie;
- Du représentant du Ministre chargé du commerce;

- Du représentant du Ministre chargé des affaires étrangères;
- Du représentant du Ministre chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique;
- Du représentant de la chambre algérienne du commerce et de l'industrie.

Il sera fait appel à d'autres acteurs: représentants des associations patronales, bancaires, etc.

### *Le Fonds de promotion de la compétitivité industrielle*

La Loi de finance 2000 offre le support financier fondamental aux actions de mise à niveau par la création du Fonds de promotion de la compétitivité industrielle. La contribution du Fonds de promotion de la compétitivité industrielle est accordée aux entreprises sous forme d'aides financières qui couvrent notamment:

#### *a) Les aides financières aux entreprises*

Il s'agit d'aides financières destinées à couvrir une partie des dépenses engagées par l'entreprise pour:

- Le diagnostic stratégique global et le plan de mise à niveau;
- Les investissements immatériels;
- Les investissements matériels liés à la promotion de la compétitivité industrielle.

#### *b) Les aides financières aux structures d'appui*

Il s'agit de dépenses liées à/aux:

- Des opérations orientées vers l'amélioration de l'environnement des entreprises de production ou de services liés à l'industrie comme notamment celles visant l'amélioration de la qualité, de la normalisation et de la métrologie, de la propriété industrielle, de la formation, de la recherche-développement, de l'information industrielle et commerciale, de l'essaiage, de politiques et de stratégies industrielles et de la promotion des associations professionnelles du secteur industriel;
- Toutes les actions en liaison avec les programmes de réhabilitation des zones industrielles et des zones d'activités;
- Études portant sur la réhabilitation des zones industrielles et des zones d'activités;
- La mise en œuvre des programmes de formation destinés aux gestionnaires des zones industrielles et d'activités;
- Toutes les actions visant à développer la compétitivité industrielle.

### *Schéma du dispositif*

Le cheminement global est esquissé dans la figure XIX.

### *Autres fonds spéciaux liés à l'entreprise*

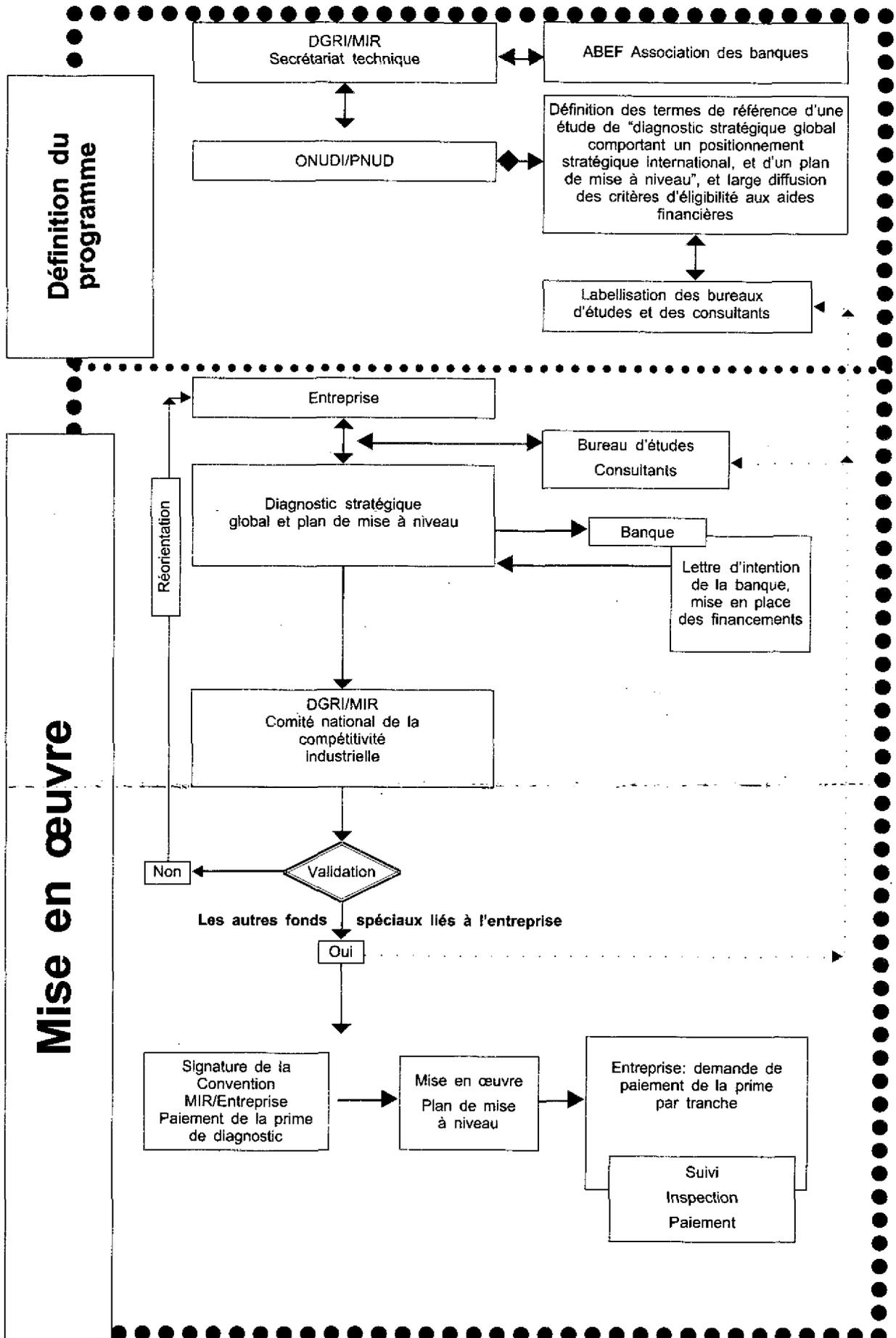
Outre les incitations telles que la politique de crédit, la politique fiscale propre à encourager l'investissement et des mesures directes aux formes techniques variées, subventions, prêts, garanties, l'État intervient aussi par une politique d'aménagement du territoire qui consiste à améliorer la répartition géographique des hommes en optimisant les implantations économiques: politique des zones industrielles et des zones à promouvoir. L'implantation orientée de ces zones, l'octroi de primes de développement industriel et de primes d'adaptation industrielle permettent à l'État de diriger sa politique industrielle.

Les fonds qui peuvent intéresser directement le programme de mise à niveau de l'entreprise sont, notamment:

- Le Fonds de l'aménagement du territoire;
- Le Fonds spécial de développement des régions du Sud;
- Le Fonds national pour l'environnement;
- Le Fonds de régulation et de développement agricole, qui prévoit que sont éligibles au soutien sur le Fonds national de régulation et de développement agricole les entreprises économiques publiques et privées intervenant dans les activités de production agricole, de transformation, de commercialisation et d'exportation des produits agricoles et agroalimentaires;
- Le Fonds national pour la maîtrise de l'énergie consentant des prêts non rémunérés pour financer des investissements porteurs d'efficacité énergétique;
- Le Fonds de la promotion de la formation professionnelle continue;
- Le Fonds de promotion de l'apprentissage;
- Le Fonds national pour la préservation de l'emploi donnant accès à des prêts pour financer des "investissements valorisant les capacités de production installées et/ou la création d'activités nouvelles";
- Le Fonds pour la promotion des exportations;
- Le Fonds national de la recherche scientifique et du développement technologique.

La DGRI du Ministère de l'industrie et de la restructuration est chargée de rechercher avec les

Figure XIX. Dispositif de mise à niveau



gestionnaires de ces fonds les moyens d'en faire bénéficier les candidats à la mise à niveau répondant aux conditions émises par ces fonds, ou, le cas échéant, le Comité national de la compétitivité industrielle signalera la possibilité offerte aux entreprises.

**Diagnostic et élaboration du plan de mise à niveau**

La démarche et le contenu du diagnostic prennent appui sur la méthodologie élaborée avec l'assistance du PNUD et de l'ONUDI dans le cadre du programme pilote mis en œuvre par le Ministère de l'industrie et de la restructuration:

- Un diagnostic stratégique global relatif à toutes les fonctions de l'entreprise;
- Un positionnement stratégique de l'entreprise par rapport à la concurrence interne et externe dans l'hypothèse d'un démantèlement tarifaire (droit de douane 0% et/ou marché de l'exportation);
- Un test de la viabilité financière de l'entreprise et de sa capacité financière à mobiliser les ressources nécessaires à la mise à niveau de l'entreprise.

**D. Procédures de mise à niveau**

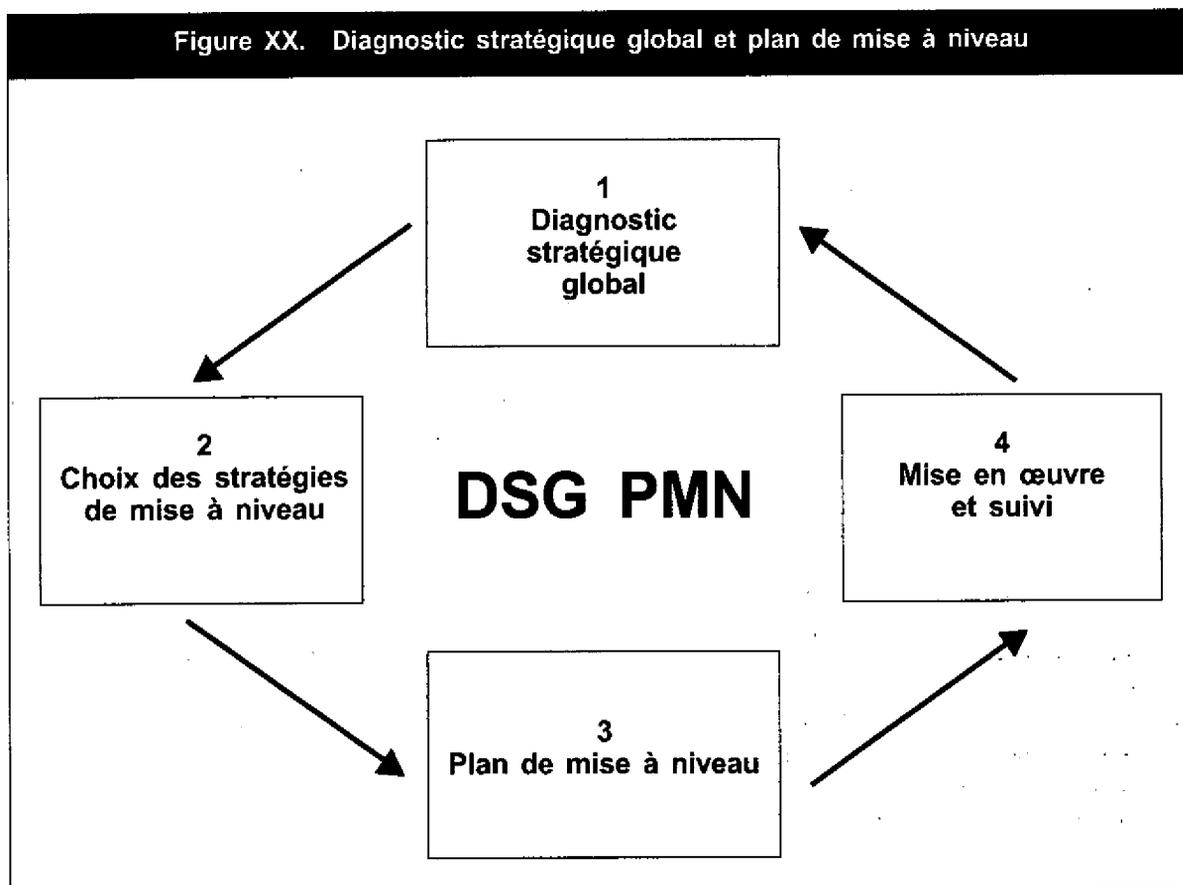
Les procédures (voir la figure XX) pour bénéficier des primes d'incitation à la réalisation concrète du programme de mise à niveau passent par l'entreprise par deux grandes étapes distinctes:

a) La réalisation, par un bureau ou des consultants externes librement choisis par l'entreprise, d'une étude que l'on peut intituler "Diagnostic stratégique global et plan de mise à niveau" de l'entreprise. Cette étude accompagne la demande d'aide financière au titre du Fonds de promotion de la compétitivité industrielle et ouvre droit, dans le respect des règles d'éligibilité et des procédures définies par le Comité national de la compétitivité industrielle, au bénéfice de primes.

b) Après accord et validation par le Comité national de la compétitivité industrielle, la mise en œuvre des actions immatérielles et/ou matérielles définies dans le plan de mise à niveau ouvre droit au bénéfice des aides financières suivant deux alternatives:

- En trois tranches, la troisième intervenant à la fin de la mise en œuvre du plan d'action qui ne saurait dépasser deux ans après la notification de son acceptation;

Figure XX. Diagnostic stratégique global et plan de mise à niveau



- En une seule tranche dans la limite d'un délai de réalisation de deux ans.

À titre exceptionnel, le Comité peut accorder une prorogation d'une année pour la concrétisation des actions inscrites.

Les règles d'éligibilité et les procédures détaillées validées par le Comité national de la compétitivité industrielle sont disponibles auprès du secrétariat technique.

### *Éligibilité*

Sont éligibles, à titre individuel, aux aides financières du Fonds de promotion de la compétitivité industrielle les entreprises:

- De droit algérien, légalement constituées en Algérie et en activité depuis plus de trois ans (présentation des trois derniers bilans), immatriculées au registre du commerce et disposant de l'identifiant fiscal;
- Du secteur productif industriel ou fournisseur de services liés à l'industrie;
- Disposant d'un potentiel de performance attesté par les résultats financiers et d'un marché porteur;
- Bancables: l'entreprise doit présenter à l'exercice n-1:
  - Un actif net positif égal ou supérieur au capital social;
  - Un fonds de roulement positif;
  - Un résultat brut d'exploitation rapporté aux capitaux propres égal ou supérieur au taux directeur de la Banque d'Algérie.
- Employant au minimum 30 salariés à titre permanent;
- Soumettant une demande avec l'étude de diagnostic stratégique global et le plan de mise à niveau accompagnés de l'accord de financement de sa banque.

### *Information préalable*

L'entreprise qui souhaite engager un programme de mise à niveau et bénéficier des aides financières prévues par le Fonds de promotion de la compétitivité industrielle choisit un bureau d'études. Elle doit s'assurer qu'il possède les capacités et les ressources nécessaires pour réaliser le diagnostic stratégique global et élaborer le plan de mise à niveau dans le respect des règles d'éligibilité définies dans les documents diffusés par le Ministère de l'industrie et de la restructuration.

L'entreprise informe par courrier le secrétariat technique de son choix, en indiquant le nom du bureau d'études et/ou des consultants avec

lesquels elle a contracté, et de sa décision de s'engager dans un programme de mise à niveau de l'entreprise. Cette information va permettre à la structure concernée du Ministère de l'industrie et de la restructuration de connaître les entreprises engagées dans ce programme.

Le secrétariat technique accusera réception de cette information, mais cela ne préjuge en aucune façon de l'éligibilité de l'entreprise au programme.

### *Diagnostic stratégique global*

#### *Le rôle de l'entreprise*

La décision de réaliser une mise à niveau est le choix volontaire de l'entreprise. En conséquence le choix du bureau d'études et des consultants demeurera le libre choix de l'entreprise.

#### *Le rôle des bureaux d'études et des consultants*

Il s'agit d'un acte professionnel qui engage la responsabilité solidaire de l'entreprise et du bureau (ou des consultants) dans le choix des actions et la décision de mise en œuvre de la mise à niveau. Il est clair qu'aucune entité extérieure à l'entreprise ne peut se substituer à elle dans la nature de ces choix.

C'est pourquoi, la méthodologie et les règles d'éligibilité et de validation des demandes des entreprises seront largement diffusées. Il appartiendra aux bureaux d'études et aux consultants de s'assurer qu'ils sont familiers avec ces règles.

Ainsi les bureaux d'études et consultants compétents veilleront à ne pas engager les entreprises qui ne répondront pas aux règles d'éligibilité de ce programme.

#### *Le rôle de la banque*

La demande de l'entreprise doit être accompagnée de l'avis de sa banque relatif à la capacité de l'entreprise à mobiliser les financements (crédits et fonds propres) nécessaires à la mise en œuvre du plan de mise à niveau.

En conséquence, le Ministère de l'industrie et de la restructuration développera en direction des banques un programme de sensibilisation et de diffusion des instruments du programme.

### *Introduction de la demande de l'entreprise*

La demande d'aide financière directe au titre du Fonds de promotion de la compétitivité industrielle, accompagnée de l'étude intitulée "Diagnostic stratégique global et plan de mise à niveau", conjointement signées par l'entreprise et le bureau d'études, est déposée par l'entreprise au

secrétariat technique du Comité national de la compétitivité industrielle. La forme de présentation de la demande et les procédures précises, validées par le Comité, font l'objet d'une large diffusion par le secrétariat technique.

Le secrétariat technique du Comité national de la compétitivité industrielle s'assurera que:

- Les critères d'éligibilité ont été respectés;
- Le schéma de financement a l'accord formel et écrit d'une banque chef de file qui aura vérifié que les autres bailleurs de fonds (fonds propres, prise de participation, etc.) sont correctement engagés.

Au cas où certains critères ne seraient pas respectés, l'entreprise sera immédiatement informée des conditions qu'elle devra remplir pour bénéficier des aides du Fonds de promotion de la compétitivité industrielle.

Les critères de validation ne concerneront que la qualité des diagnostics présentés par l'entreprise, éventuellement la qualité des experts retenus et la méthodologie d'analyse. Les conditions majeures à vérifier sont:

- La viabilité financière: actif net positif, fonds de roulement positif, etc.;
- Le positionnement stratégique et la compétitivité sur le marché national et international dans la perspective d'un démantèlement tarifaire (0 % de droits de douane);
- La fiabilité des informations comptables (certification);
- La présentation solidaire du diagnostic par l'entreprise et le bureau d'études;
- Le respect global de la méthodologie de diagnostic stratégique global et de l'élaboration du plan de mise à niveau;
- L'apport positif du plan de mise à niveau sur la compétitivité et les gains de productivité de l'entreprise;
- Le respect des règles de dépôt du dossier de soumission au bénéfice des primes;
- L'accord d'une banque d'accompagner le plan de mise à niveau.

#### *Soumission au Comité*

Le secrétariat technique, après analyse du dossier, soumet le dossier au Comité accompagné de ses recommandations. Le Comité, après délibération, suivant son règlement intérieur, formulera son avis sur la demande de l'entreprise.

Afin d'assurer la confidentialité et le secret des informations soumises par l'entreprise, le secrétariat technique ne soumettra au Comité

qu'une synthèse sous une forme qui sera connue des entreprises et des bureaux d'études. Ses recommandations sont confidentielles et ne seront connues que de l'entreprise concernée. Les membres du Comité sont tenus au respect du secret professionnel.

#### *Convention MIR*

Le secrétariat technique notifiera à l'entreprise la décision du Comité et lui soumettra une convention qu'elle signera avec le Ministère de l'Industrie et de la restructuration si son dossier est validé. Cette convention fixera les droits et obligations des parties au titre de l'aide financière accordée par le Fonds de promotion de la compétitivité industrielle.

#### *Mise en œuvre et incitations*

##### *Fournir une aide directe aux entreprises industrielles*

La mise en œuvre du plan de mise à niveau est du seul ressort de l'entreprise dans le respect de ses procédures internes. Les aides financières auxquelles donne droit le dispositif sont des primes incitatives destinées à promouvoir l'amélioration de la compétitivité industrielle et pas un programme fournissant un simple soutien financier. Ces primes doivent accompagner une série d'actions pour soutenir la mise en place des stratégies concrètes d'affaires destinées à réaliser une compétitivité durable dans l'économie globale.

##### *Diagnostic stratégique global et plan de mise à niveau*

La prime financière pour l'étude "Diagnostic stratégique global et plan de mise à niveau" est de 70 % du coût dans la limite de 3 millions de dinars algériens. Le paiement de la prime financière au diagnostic est indépendant de la réalisation des étapes ultérieures que le plan de mise à niveau doit définir avec précision. Néanmoins, le diagnostic stratégique global a pour but essentiel la mise en œuvre d'un plan de mise à niveau. Ainsi l'entreprise est tenue à un commencement de réalisation du plan dans l'année qui suit le déblocage de la prime.

##### *Plan de mise à niveau*

Le plan de mise à niveau peut être réalisé par tranche:

- La première tranche doit être au minimum de 30 % de l'investissement matériel et/ou de 30 % de l'investissement immatériel;

- La deuxième tranche doit être au minimum de 60 % de l'investissement matériel et/ou de 60 % de l'investissement immatériel;
- L'entreprise peut choisir d'échelonner le financement en trois, deux, voire en une seule tranche.

Les primes sont de:

- 50 % des coûts pour les investissements immatériels;
- 15 % pour les investissements matériels financés sur fonds propres, et
- 10 % pour les investissements matériels financés sur crédit.

#### *Suivi et modalités d'octroi des aides financières*

Suite à la demande déposée par l'entreprise dans les formes validées par le Comité, le secrétariat

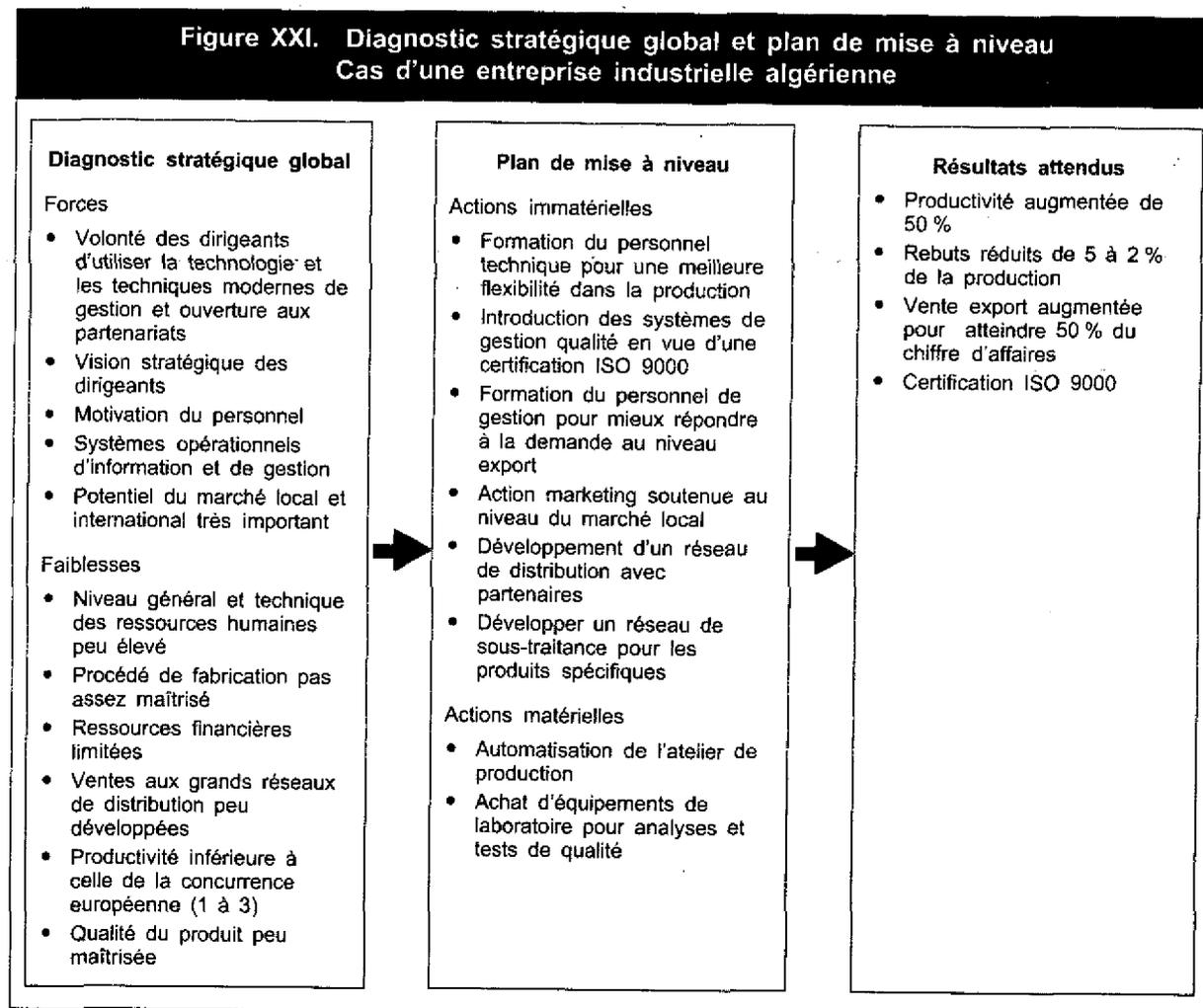
technique pourra désigner un organisme extérieur pour vérifier la matérialité de la demande. Cette vérification portera sur les éléments documentaires (factures et preuves de paiement fournies par sa banque) et l'existence physique des investissements.

À l'issue de cette opération de suivi, qui sera formalisée par un rapport établi dans les formes validées par le Comité, la prime est payée.

#### *Délai de réalisation*

Les investissements éligibles aux aides financières doivent être réalisés dans un délai maximal de deux années suivant la date de signature de la Convention. À la demande de l'entreprise, une prorogation d'une année peut être accordée à titre dérogatoire. Les aides financières au titre du Fonds de promotion de la compétitivité industrielle ne sont pas exclusives des bénéficiaires d'autres dispositifs prévus pour le soutien aux entreprises.

**Figure XXI. Diagnostic stratégique global et plan de mise à niveau  
Cas d'une entreprise industrielle algérienne**



## IV. Programme de mise à niveau de l'industrie au Maroc<sup>1</sup>

Le Maroc s'est engagé depuis le début des années 80 dans un vaste programme de libéralisation et d'ajustement structurel de son économie. Ce programme, qui vise l'intégration progressive à l'économie mondiale, a été conforté par l'adhésion aux accords du GATT (1987) et à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) en 1994 et scellé, plus récemment, par l'accord d'association signé avec l'Union européenne (UE) et un accord de libre-échange avec les pays de l'Association européenne de libre-échange (AELE)<sup>2</sup>.

Le Maroc est ainsi à une nouvelle étape du processus de libéralisation de son économie qui le placera au cœur d'une zone de libre-échange avec ces deux groupements régionaux, après une période de transition de 12 ans au maximum, à compter de la date d'entrée en vigueur de ces accords.

En raison du démantèlement tarifaire prévu par ces accords et pour permettre à l'entreprise d'améliorer sa compétitivité, un programme de mesures d'accompagnement est initié en concertation avec les opérateurs privés. Ce programme vise la mise à niveau de l'entreprise, principalement par l'amélioration de ses facteurs de compétitivité.

### A. Démantèlement tarifaire

En vertu de l'accord d'association entre le Maroc et l'Union européenne et de l'accord de libre-

<sup>1</sup>Source: Ministère du commerce et de l'industrie, Royaume du Maroc, février 1999.

<sup>2</sup>L'AELE comprend l'Islande, le Liechtenstein, la Norvège et la Suisse.

échange entre le Maroc et l'AELE, les droits de douane et taxes d'effet équivalent, applicables à l'importation des produits industriels originaires de ces pays, seront démantelés progressivement selon le tableau 14.

Par ailleurs, il est prévu l'élimination, au plus tard trois ans après l'entrée en vigueur de ces accords, des prix de référence en faveur des produits originaires de l'Union européenne et de l'AELE.

Pour les produits originaires du Maroc, l'Union européenne maintient l'élément agricole dans les droits en vigueur de ces produits, tout en éliminant l'élément industriel des droits de douane. L'élément agricole peut prendre la forme d'un montant fixe ou d'un droit *ad valorem*.

Concernant les produits agro-industriels originaires de l'Union européenne, le Maroc prévoit également la séparation de l'élément agricole dans les droits de douane tout en tenant compte du démantèlement tarifaire correspondant à l'élément industriel.

Par ailleurs, la suppression des droits de douane sur les biens d'équipement dès l'entrée en vigueur de l'accord, leur élimination progressive sur les matières premières, pièces de rechange et produits non fabriqués localement, trois ans après, se traduiront par une baisse des coûts de production au profit de l'entreprise générant l'amélioration de sa compétitivité.

De ce fait, le principe de progressivité du démantèlement adopté devra allouer un temps d'adaptation à l'entreprise en vue de mener à bien sa mise à niveau et, partant, de réussir son intégration à l'économie mondiale.

Tableau 14. Démantèlement tarifaire

Année de démantèlement	Biens d'équipement (%)	Matières premières (%)	Pièces de rechange (%)	Produits non fabriqués localement (%)	Produits fabriqués localement (%)
0	100	25	25	25	
1		25	25	25	Délai de grâce
2		25	25	25	
3		25	25	25	10
4					10
5					10
6					10
7					10
8					10
9					10
10					10
11					10
12					10

## B. Programme de mise à niveau de l'entreprise

### Objectif

En prévision du démantèlement tarifaire aboutissant à l'établissement de la zone de libre-échange, des mesures d'accompagnement ont été arrêtées d'une manière consensuelle entre les pouvoirs publics et les opérateurs privés. Ces mesures visent la mise à niveau de l'entreprise et l'amélioration de son niveau de compétitivité.

### Actions de mise à niveau de l'entreprise

Les mesures d'accompagnement se déclinent en trois volets:

- Mesures d'ordre général (MG)
- Mesures sectorielles (MS)
- Mesures au niveau de l'entreprise (ME)

Le programme susmentionné comprend, dans l'immédiat, sept actions:

- Renforcement de l'infrastructure d'accueil (MG)
- Promotion des exportations (MG)
- Amélioration de la formation professionnelle (MG)
- Renforcement des associations professionnelles (MS)
- Développement de l'infrastructure technologique (MS-ME)
- Réalisation des diagnostics — Euro-Maroc Entreprise (ME)
- Financement de la mise à niveau (ME)

*Pilotage du programme de mise à niveau:*  
Comité national de mise à niveau (CNMN)

### Mission:

- Définir, coordonner et suivre les actions visant la mise à niveau de l'entreprise;
- Assurer leur cohérence avec la politique nationale du développement socioéconomique;
- Assurer la complémentarité des programmes mis en œuvre par les pouvoirs publics et les différents intervenants (bailleurs de fonds, organismes internationaux, opérateurs économiques et partenaires sociaux, etc.).

### Constitution du CNMN:

- Le Département du commerce et de l'industrie (Président);
- Le Ministère de l'économie et des finances;

- La Fédération des chambres de commerce, de l'industrie et de services (FCCIS);
- La Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM);
- Le Groupement professionnel des banques du Maroc (GPBM);
- La Commission européenne (CE);
- La Banque européenne d'investissement (BEI) [Observateur].

### Groupes de travail:

Sept groupes de travail relatifs aux actions susvisées ont été constitués, dont la présidence est assurée par des représentants du secteur privé. Ces groupes pluridisciplinaires sont chargés de formuler des propositions pratiques et concrètes pour la mise en œuvre des actions identifiées.

Groupe de travail "Renforcement de l'infrastructure d'accueil"

Groupe de travail "Formation professionnelle"

Groupe de travail "Promotion des exportations"

Groupe de travail "Renforcement des associations professionnelles"

Groupe de travail "Infrastructure technologique"

Groupe de travail "Euro-Maroc Entreprise"

Groupe de travail "Mécanisme de financement"

## C. Démarche de mise à niveau de l'entreprise

### Phase préalable: réalisation du diagnostic et du plan d'affaires

L'étape incontournable de la mise à niveau de l'entreprise consiste en la réalisation:

- D'un prédiagnostic et d'un diagnostic approfondi qui déterminent l'impact du démantèlement tarifaire sur la compétitivité de l'entreprise et les forces et les faiblesses de celle-ci;
- D'un plan de développement ou plan d'affaires portant sur les différentes actions à entreprendre par l'entreprise pour améliorer sa compétitivité: aspects technique, financier, commercial, humain, administratif, organisationnel, etc. Ce plan devra être assorti d'un plan de financement et d'un échéancier de réalisation.

Pour l'élaboration du diagnostic et du plan d'affaires, l'entreprise peut recourir aux services d'Euro-Maroc Entreprise (EME). Dans ce cas, le coût des diagnostics et des actions de mise à niveau sera partiellement pris en charge par EME (voir le tableau 15).

La durée est variable selon la spécialité de l'entreprise et la diversité de ses problèmes.

EME n'est pas un passage obligé. En effet, le diagnostic et le plan d'affaires peuvent également être élaborés par l'entreprise elle-même ou par tout autre organisme de son choix et sont, dans ce cas, entièrement à sa charge. Le plan d'affaires devra faire ressortir de manière claire les besoins en :

- Investissements matériels liés, notamment, à la modernisation d'équipements industriels, à l'acquisition de nouvelles technologies et à d'éventuelles extensions;
- Investissements immatériels ayant trait notamment aux volets suivants:
  - Développement des ressources humaines et formation;
  - Amélioration de la gestion administrative;
  - Marketing et développement des exportations;
  - Introduction de nouveaux concepts de gestion;
  - Établissement d'un système assurance qualité;
  - Recherche de partenariats techniques, commerciaux et financiers;
  - Protection de l'environnement.

### Phase de concrétisation des investissements issus du plan d'affaires

#### Financement des investissements matériels

L'effort financier requis pour la modernisation de l'outil productif ne peut être toujours couvert uniquement par les seuls apports en ressources propres de l'entreprise. Le mécanisme mis en place pour le financement de la mise à niveau de l'entreprise prend en considération la nécessité de :

- Faciliter l'accès aux financements bancaires;
- Consolider les fonds propres des entreprises sous-capitalisées;
- Réduire le coût de financement.

Ce mécanisme se décline en trois instruments:

- Le Fonds de garantie pour la mise à niveau (FOGAM);
- Le capital-risque;
- Les crédits à la mise à niveau.

#### Fonds de garantie pour la mise à niveau

##### a) Conditions d'éligibilité

Avoir un total bilan avant investissement n'excédant pas 20 millions de dirhams marocains<sup>3</sup> et un programme de mise à niveau dans la limite de 10 millions de dirhams;

<sup>3</sup>1 dollar des États-Unis d'Amérique = 11,37 dirhams marocains (janvier 2002).

**Tableau 15. Réalisation du diagnostic et du plan d'affaires**

Étapes	Objectifs	Durée	Contribution d'EME (%)
Prédiagnostic	Impact du démantèlement Bilan des principaux points forts, faiblesses, risques et opportunités de l'entreprise Définition des termes de référence de l'intervention subséquente en vue du diagnostic approfondi	4 jours par entreprise	100
Diagnostic approfondi et plan d'affaires	Analyse des principaux dysfonctionnements Évaluation des fonctions les plus déterminantes pour la mise à niveau de l'entreprise Identification des principaux gisements de productivité Élaboration d'un plan d'action de mise à niveau de l'entreprise assorti d'un programme de financement et d'un calendrier de mise en œuvre	Plusieurs semaines	80
Actions d'accompagnement	Réalisation des principales actions inscrites dans le plan d'affaires	Plusieurs semaines	70

Être potentiellement viable et présenter un diagnostic et un plan d'affaires;

- b) *Conditions de financement.* Bénéficient de la garantie du FOGAM les projets répondant aux conditions suivantes:

Fonds propres et quasi-fonds propres: 30 % au minimum;

Crédits bancaires: 70 % au maximum;

- c) *Conditions de garantie.*

Quotité de la garantie: 60 % du crédit en principal, majorés de 6 mois d'intérêts;

Commission de garantie: 0,25 % de l'encours en principal (TVA en sus);

Règlement de la commission de garantie: en un seul versement et immédiatement après l'accord de garantie. Elle peut être incluse dans le coût de l'investissement;

- d) *Procédure d'octroi de la garantie.*

Présentation de la demande à la CCG: par la banque de l'entreprise;

Composition du dossier:

Étude synthétique établie par la banque sur la base du diagnostic et du plan d'affaires;

Accord de principe de la banque précisant les conditions d'octroi du crédit;

Tout document de nature à faciliter l'instruction de la demande;

Délai d'instruction et décision du Comité de garantie: 10 jours ouvrables au maximum à partir de la date de réception de la demande.

#### *Capital-risque pour la mise à niveau*

Dans le but de contribuer au renforcement des ressources propres de l'entreprise candidate à la mise à niveau et de suppléer l'insuffisance de ses capacités d'autofinancement, une ligne de financement de la Banque européenne d'investissement (BEI) d'un montant de 45 millions d'écus a été mobilisée dans le cadre du programme MEDA et rétrocédée en gestion aux banques (Banque populaire, BMCE, BCM, BNDE, WAFABANK et la Société à capital-risque ALMOUSSAHAMA) disposées à y contribuer également.

- a) *Forme de financement en capital-risque.* Le capital-risque est alloué exclusivement sous forme de prise de participation, pen-

dant une durée pouvant aller de 2 à 18 ans, au cours où, en tout cas au terme de cette période, cette prise de participation est rétrocédée à l'entreprise sur la base de la valeur de l'actif net.

- b) *Conditions d'éligibilité.* Sont éligibles aux financements de cette ligne toutes les entreprises présentant un programme de restructuration compétitive, et ce sans distinction quant aux secteurs d'activité ou à la taille de l'entreprise. Sont toutefois exclues les activités de fabrication d'armes, de tabac, de promotion immobilière, de culture sous serre et les activités polluantes.

- c) *Quantum de financement.* Le capital-risque peut financer jusqu'à 40 % des besoins en ressources propres dégagés par le plan de développement et/ou arrêtés de commun accord avec la banque. Ce quantum est:

Soit cofinancé à parts égales par la BEI et la banque intervenante;

Soit à hauteur de 75 % par la BEI et 25 % par la banque, quand celle-ci a déjà des engagements avec l'entreprise concernée.

- d) *Présentation des demandes et procédures.* La demande de financement en capitaux à risque est présentée par l'entreprise à sa banque sur la base de l'étude diagnostic et du plan d'affaires préalablement élaborés. La banque convient avec l'entreprise du montage financier adéquat, après avis de la BEI.

#### *Crédits à la mise à niveau*

Le système bancaire marocain s'est engagé à soutenir l'entreprise dans son processus de restructuration compétitive en mettant à sa disposition un financement spécifique aux opérations de mise à niveau.

- a) *Conditions d'éligibilité.*

Avoir un total bilan avant investissement n'excédant pas 20 millions de dirhams et un programme de mise à niveau dans la limite de 10 millions de dirhams;

Être potentiellement viable et présenter un diagnostic et un plan d'affaires;

- b) *Quantum de financement.* Le crédit peut financer jusqu'à 70 % du projet;
- c) *Durée du crédit.* Cinq à douze ans avec un différé d'amortissement de un à trois ans;

- d) *Taux d'intérêt des crédits.* Taux de base bancaire (TBB) en vigueur le plus bas;
- e) *Débloqué des crédits.* Concurremment et proportionnellement aux engagements des fonds propres et des fonds quasi propres.

#### *Réalisation des investissements immatériels*

##### *Formation continue*

##### *Groupement interprofessionnel d'aide au conseil (GIAC)*

Les groupements interprofessionnels d'aide au conseil sont des associations régies par le dahir de 1958 et constituées, sur la base du volontariat, par les organisations et fédérations professionnelles des entreprises. Ils ont pour objectif général la promotion de la formation continue auprès de leurs adhérents et notamment des petites et moyennes entreprises et des petites et moyennes industries (PME/PMI).

Dans cette perspective, le GIAC offre les prestations suivantes:

- Sensibiliser les entreprises à l'importance de la formation professionnelle en tant que facteur déterminant de leur compétitivité;
- Rechercher le financement d'activités de conseil orientées vers l'identification des besoins en compétences au bénéfice des entreprises adhérentes, notamment en instruisant les dossiers de financement conformément aux critères d'éligibilité et de sélection des organismes de financement de la formation professionnelle continue;
- Apporter l'aide technique nécessaire aux entreprises pour l'élaboration de leurs demandes de financement.

Les actions susceptibles de bénéficier d'un concours des GIAC comprennent trois volets complémentaires:

- La détermination de la stratégie de développement de l'entreprise ou du groupement d'entreprises en matière de formation de leur personnel;
- La détermination des moyens opérationnels nécessaires à sa réalisation;
- L'identification des besoins en compétences qui en résultent.

##### a) *Critères d'éligibilité:*

Les entreprises pouvant bénéficier d'un financement des GIAC sont celles répondant aux critères suivants:

Structure juridique: les entreprises privées enregistrées auprès d'une

chambre ou organisation professionnelle;

Lieu d'implantation: les unités industrielles, commerciales et de service (usines, centres de distribution, etc.) opérant au Maroc;

Taxes: les entreprises assujetties à la taxe de la formation professionnelle (TPF);

Les entreprises adhérentes à un GIAC;

##### b) *Contenu des demandes de financement*

Les demandes des entreprises relatives au financement des actions des GIAC comprennent les informations et documents suivants:

Une fiche de renseignements sur l'entreprise selon le modèle fourni par le Ministère chargé de la formation professionnelle (modèle à retirer auprès des GIAC);

Une copie des bordereaux de versement de la TPF à la CNSS correspondant à l'année civile précédente, ou une attestation similaire délivrée par la banque de l'entreprise ou par la CNSS;

Un document comprenant:

Le projet de développement de l'entreprise (marchés d'exportation, investissement technologique, mise aux normes, etc.);

Les objectifs et résultats attendus de l'intervention d'ingénierie sollicitée;

La proposition d'intervention (moyen et durée) du prestataire de service envisagé;

Le coût prévisionnel de l'intervention;

##### c) *Procédures*

- Instruction des dossiers de financement

Proposition du dossier par l'entreprise à la cellule d'assistance;

Vérification de l'éligibilité par la cellule d'assistance;

Instruction du dossier et recevabilité par le comité consultatif des engagements;

Signature du contrat entreprise/GIAC;

- Réalisation de l'action de conseil par l'entreprise

Intervention du prestataire du service;

Rapport final du prestataire de service;

Paiement du service;

- Remboursement de l'action de conseil
  - Préparation du dossier de remboursement par l'entreprise selon les termes du contrat;
  - Vérification du dossier par la cellule d'assistance;
  - Accord de remboursement;
  - Remboursement: les GIAC remboursent à l'entreprise 70 % des dépenses d'expertise effectuées.

### *Contrats spéciaux de formation professionnelle (CSF)*

Les CSF aident les entreprises à mettre en œuvre des programmes de formation continue en finançant des actions qui rentrent dans l'une des catégories suivantes et à hauteur des pourcentages y correspondant:

- Les actions d'ingénierie de formation: 70 à 80 % au maximum des frais d'études d'élaboration d'un plan de formation;
- Les actions de formation planifiées: 70 % au maximum des frais de formation;
- Les actions de formation non planifiées: 40 % au maximum.

### *Critères d'éligibilité*

Les entreprises éligibles au financement des CSF sont celles qui sont à jour de leur versement de la taxe de la formation professionnelle (TFP).

### *Recherche de partenariat*

Parmi les services prévus par Euro-Maroc Entreprise, le développement d'un outil d'information diversifié comprenant un centre de documentation ainsi qu'une banque de données reliée aux principaux serveurs européens afin de répondre aux besoins d'informations commerciales, techniques et financières des PME/PMI.

En outre, des services personnalisés de recherche de partenaires seront offerts par Euro-Maroc Entreprise afin de répondre, au coup par coup, aux demandes spécifiques exprimées par les entreprises.

### *Repositionnement des marches*

Dans ce cadre et en complément des services prévus notamment par l'ASMEX et le CMPE, les

chambres de commerce et les associations professionnelles, Euro-Maroc Entreprise assistera l'entreprise également pour:

- Des mises en relation commerciales;
- La recherche d'opportunités d'affaires;
- L'accès aux marchés européens;
- La participation en Europe aux salons et expositions;
- L'élaboration et la mise en place de stratégies à l'export;
- La formation en marketing et aux techniques du commerce international, etc.;
- L'appui à des actions et initiatives d'associations sectorielles au bénéfice des entreprises membres en matière d'export.

### *Démarche qualité*

En préparation à l'échéance de l'entrée en vigueur des accords d'association Maroc-UE et dans le cadre des efforts consentis par le Département du commerce et de l'industrie pour la mise à niveau des entreprises marocaines, un vaste programme de promotion de la qualité est prévu. Ce programme, qui est tourné essentiellement vers l'entreprise, vise à accompagner entre 250 et 300 entreprises industrielles volontaires qui souhaiteraient mettre en place un système d'assurance qualité.

Ainsi auront lieu une campagne de promotion pour les chefs d'entreprise sous forme de séminaires sectoriels et une formation de consultants locaux qui accompagneront les entreprises dans leurs démarches avec des experts internationaux. Par la suite, les entreprises candidates bénéficieront d'une assistance en deux phases:

- La première phase consiste à réaliser un diagnostic, à arrêter un plan de développement de la qualité et à accompagner les entreprises dans la réalisation de ce plan;
- La seconde phase concerne les entreprises qui souhaitent obtenir une certification ISO 9000. Il s'agit de leur apporter l'assistance nécessaire pour finaliser leurs systèmes et réaliser des préaudits.

### *Conditions d'éligibilité*

Toutes les entreprises sont éligibles à ce programme. Ces entreprises devront participer à hauteur de 30 % du coût du consultant local pour les PMI et 50 % pour les entreprises industrielles ayant plus de 200 employés.

## **D. Diagnostic stratégique et plan de mise à niveau: cas d'une entreprise de production de conserves au Maroc**

La SME est une société à responsabilité limitée (SARL) familiale avec un capital social de 13,5 millions de dirhams. Elle talonne avec une société espagnole le leadership mondial de la production de conserves de câpres. Cette société met également en conserves des olives de table (dont la variété est différente de celle de l'olive oléagineuse), des poivrons, des truffes et des tomates.

*Produits en 2000:* la production est de 4 845 000 kilos de conserves d'olives de table et 600 000 kilos de conserves de câpres. Quatre-vingt-quinze pour cent de cette production est destinée à l'exportation (Allemagne, Belgique, Canada, États-Unis d'Amérique, Italie). L'entreprise a assuré en l'an 2000 un chiffre d'affaires de 65 millions de dirhams.

### *Ressources de l'entreprise:*

- 35 personnes permanentes (et 100 saisonniers);
- Top management moderne (information de la gestion de production en cours, investissements de 800 000 dirhams);
- Installations semi-automatisées faisant appel à une main-d'œuvre saisonnière. Outil de production acceptable avec une grande capacité de traitement de 19 000 tonnes (276 cuves de 10 tonnes et 99 cuves de 24 tonnes).

### *Principaux handicaps et contraintes pour l'entreprise:*

- Insuffisance de matières premières marocaines (olives de table et câpres) due conjointement à la sécheresse et au vieillissement de certaines variétés existantes d'olives de table;
- Forte concurrence avec les entreprises européennes et les marchés italiens et espagnols dont les sociétés bénéficient de programmes européens d'aides et de subventions;
- Méconnaissance et application insuffisante des normes internationales d'hygiène et de qualité alimentaires;
- Manque de ressources en management intermédiaire (techniciens supérieurs et contremaîtres);
- Non-maîtrise de l'énergie (eau, vapeur, procédé), non-optimisation des coûts de production et non-contrôle renforcé des matières premières ou

des composantes du procédé (soude, sels, additifs, etc.);

- Atteintes sérieuses à l'environnement: rejets et non-traitement des déchets polluants (eaux usées, soude, sels);
- Difficultés financières amplifiées aussi bien par des récoltes irrégulières que par des situations récurrentes de non-qualité et/ou de non-conformité des produits aux spécifications et diverses normes des importateurs;
- Taux d'endettement très élevé et manque de fonds propres;
- Industrie manuelle ou semi-automatisée.

### *Programmes de mise à niveau proposés:*

- Investissements immatériels  
L'objectif principal de ces investissements urgents est de doter la société d'un système de management de la qualité et des méthodes pour accroître sa compétitivité et la réduction de ses pertes importantes dues à la non-conformité, la non-qualité et la non-optimisation du procédé (pertes, économie d'énergie):  
Amélioration de l'hygiène alimentaire (sensibilisation et formation des travailleurs);  
Mise en place et formalisation des méthodes de travail (bureau de méthodes et modes opératoires, traçabilité, maintenance);  
Programme d'assurance et de certification qualité (ISO, HACCP, QSM) conforme aux diverses spécifications des pays importateurs;
- Investissements matériels  
Ces investissements (minimums indispensables) permettront de réduire les goulots d'étranglement et les coûts de production. Ils comportent:  
Des travaux indispensables sur tous les sites (assurant le minimum imposé par les règles d'hygiène alimentaire imposées par les pays importateurs des produits de l'entreprise): implantation de nouvelles lignes de conditionnement;  
La création de laboratoires d'analyse et de contrôle interne minimal (premier niveau);  
L'amélioration et l'automatisation de certaines tâches des procédés assurant une continuité contrôlée de la qualité des produits;  
L'amélioration des conditions de stockage et d'expédition des produits finis.

## V. Programme de modernisation et de mise à niveau de l'industrie en Égypte<sup>1</sup>

Dans le cadre de sa politique économique de libéralisation, l'Égypte a signé, en 1994, l'Acte final du Cycle d'Uruguay et l'accord instituant l'Organisation mondiale du commerce (OMC), et des accords d'association et de zone de libre-échange avec les pays de l'Union européenne, les pays arabes et les pays du Marché commun de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe (COMESA). Le nouvel accord avec les pays de l'Union européenne offrira aux entreprises industrielles, et en particulier aux petites et moyennes entreprises (PME) exerçant une activité en Égypte, des opportunités de se développer et de s'implanter dans une zone économique plus développée englobant plus de 350 millions de consommateurs. Mais, il représente également une menace pour les branches d'activité qui ne sont pas compétitives ou qui ne réussissent pas à s'adapter au nouveau contexte de la concurrence internationale. Ce contexte impliquera certains coûts et engendrera des difficultés économiques à court terme. L'Égypte doit s'ouvrir à la concurrence mondiale et s'engager dans la logique du marché, où le secteur public verra son rôle diminuer. Afin de relever les défis de la libéralisation et de faciliter l'intégration des industries et des PME égyptiennes dans l'économie mondiale, les entreprises égyptiennes et les milieux d'affaires auront besoin d'une assistance technique pour faire face aux problèmes d'ajustement immédiats et à moyen et à long terme. Toutefois, les effets positifs de la libéralisation dépendront des politiques d'ajustement structurel, de la structure des exportations, des mesures de promotion des PME et, surtout, du renforcement de la compétitivité du secteur industriel et des PME.

### A. Besoins de mise à niveau clairement ressentis

Tenant compte de l'importance et de l'urgence d'une mise à niveau, le Ministère de l'industrie et de la technologie considère comme prioritaire la mise à niveau des entreprises opérant dans les secteurs suivants:

- Industrie textile
  - Filature et tissage
  - Teinture et finissage

<sup>1</sup>Extrait d'une étude faite par l'ONUDI et approuvée par le Ministère de l'industrie et de la technologie de l'Égypte portant sur "Egyptian Competitiveness Upgrading Programme", 2001. Étude préparée par M. L. Dhaoui, S. Tlatli et H. El Laithy.

- Impression
- Fibres synthétiques
- Vêtements de confection
- Industrie du cuir
  - Tannage
  - Chaussures
  - Articles en cuir
- Industrie alimentaire
  - Savon, huiles, aliments pour animaux
  - Produits laitiers
  - Aliments transformés et en boîte
- Industrie chimique
  - Engrais et insecticides
  - Papier et imprimerie
- Industrie électro-mécanique
  - Biens d'équipement
  - Composants
- Industrie des minéraux
  - Ressources minérales

L'Égypte a besoin d'un soutien important pour accroître le rôle de son industrie dans la reconstruction de l'économie. En outre, une plus grande attention doit être accordée aux branches d'activité à forte valeur ajoutée, notamment le textile et l'alimentaire, pour accélérer la croissance économique à travers une politique d'exportation dynamique axée sur les marchés internationaux, en particulier ceux de l'Union européenne et des pays méditerranéens.

Dans le cadre de l'accord d'association Euro-Méditerranéen, l'Égypte a signé un accord avec l'Union européenne prévoyant une subvention de 1 milliard de livres égyptiennes pour appuyer le programme de modernisation industrielle.

Cet accord a été approuvé en vertu du décret présidentiel n° 66 en 1999. Un autre décret présidentiel (n° 477), signé en 2000, fixe l'organigramme du Centre de la modernisation industrielle, qui est chargé de l'application du programme de modernisation industrielle.

L'ONUDI a formulé un programme complémentaire intitulé "Programme national égyptien pour la modernisation industrielle", dont le but est d'aider les pouvoirs publics à préparer le secteur industriel à affronter les nouvelles formes de concurrence au XXI<sup>e</sup> siècle. Ce programme a pour objectif d'appuyer le processus de modernisation

et de renforcement de la compétitivité, ainsi que l'intégration et la croissance des industries dans le contexte du Cycle d'Uruguay (GATT) et de l'accord d'association Euro-Méditerranéen. L'essentiel de l'aide prévue par ce programme est directement fourni aux entreprises du secteur privé et aux institutions qui offrent des services correspondant aux besoins de mise à niveau des entreprises. Le programme vise principalement:

- À renforcer les capacités dont dispose le Ministère de l'industrie pour appliquer et coordonner la politique de mise à niveau des pouvoirs publics;
- À renforcer les capacités des institutions en matière de mise à niveau;
- À appuyer la modernisation et la mise à niveau d'entreprises pilotes sélectionnées parmi les secteurs prioritaires.

Étant donné l'importance du programme de modernisation et de mise à niveau des industries, l'ONUDI prévoit d'amorcer le processus par:

- La création et la mise en place de la structure organique et des mécanismes de gestion;
- L'élaboration d'un cadre législatif et réglementaire;
- L'assistance pour la mise en place des ressources financières.

## **B. Structure juridique et mécanismes du programme de mise à niveau**

Les deux programmes (élaborés par l'Union européenne et l'ONUDI) sont fusionnés en un programme intégré de modernisation industrielle. La structure du programme intégré est présentée plus loin.

Le programme intégré repose sur trois axes: la modernisation des entreprises, la mise à niveau du secteur industriel et le soutien à la politique industrielle/l'appui sectoriel.

a) *La modernisation des entreprises comprend les éléments suivants:*

- Renforcement de la compétitivité par l'amélioration de la technologie, de la conception, de la planification, de la maintenance et du contrôle de qualité;
- Formation;
- Appui en matière de gestion et de commercialisation;
- Investissement étranger direct (IED), promotion collective et ciblée (*match-making*);
- Développement des exportations;

- Promotion des services financiers (financement des prêts à long terme, systèmes de garantie de crédit, fonds de capital-risque);
- Modernisation des machines et outillages;

b) *La mise à niveau du secteur industriel comprend les éléments suivants:*

- Création d'un réseau regroupant les centres d'information pour les entreprises et les centres de technologie;
- Mise en place d'"EGYnet", réseau permettant de fournir des informations aux entreprises sur le plan national, des services consultatifs et des liaisons internationales;
- Renforcement de la capacité des associations professionnelles;
- Création de regroupements d'entreprises industrielles;
- Promotion du système national de qualité (mécanisme national d'homologation, création d'organismes de certification, promotion de normes nationales);

c) *Le soutien à la politique industrielle et l'appui sectoriel comprennent les éléments suivants:*

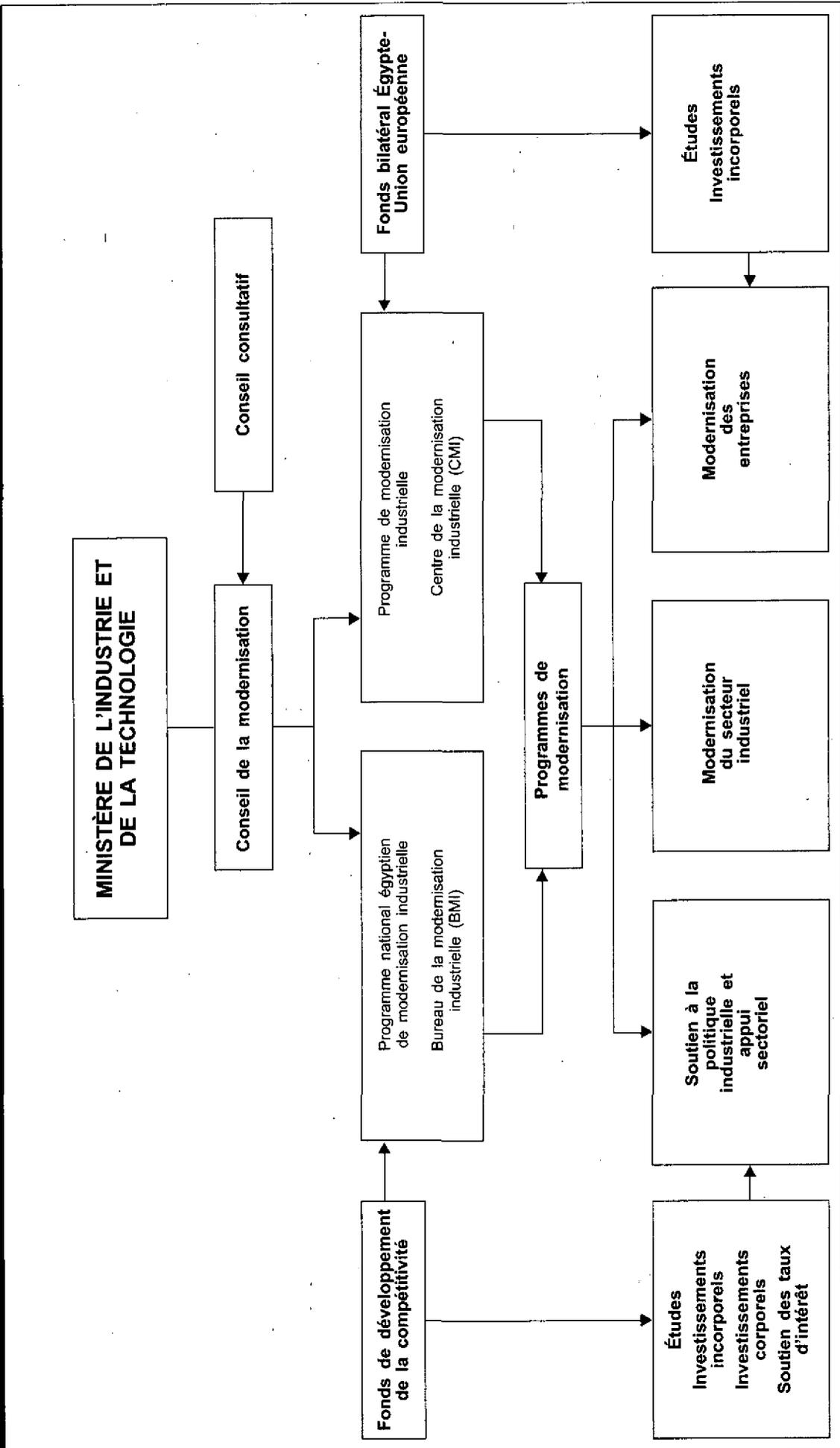
- Renforcement et modernisation du Ministère de l'industrie et de la technologie;
- Modernisation des politiques industrielles;
- Études sectorielles;
- Renforcement du cadre juridique et réglementaire;
- Amélioration du système financier et bancaire.

## **C. Programme de modernisation industrielle**

Le Programme de modernisation industrielle (PMI) est une initiative égyptienne tournée vers l'avenir, énergiquement soutenue par l'Union européenne et dont le but est de renforcer et de consolider le rôle du secteur industriel et manufacturier égyptien dans l'économie mondiale.

Considérant que ce secteur sera probablement le principal moteur d'une croissance économique tirée par les exportations et de l'augmentation des offres d'emploi, le PMI vise à améliorer la compétitivité des industries égyptiennes sur le plan national et international, en privilégiant les petites et moyennes entreprises et en fournissant une assistance technique aux niveaux national et sectoriel.

Figure XXII. Structure du programme intégré de modernisation industrielle



Il donnera la priorité aux sous-secteurs industriels qui présentent des avantages concurrentiels et des perspectives de croissance. Le Gouvernement égyptien a pris des mesures d'accompagnement en vue de rationaliser les règles et règlements et d'éliminer d'autres obstacles, dans un effort global pour améliorer l'environnement économique.

Le PMI s'inscrit dans le contexte politique du Processus de Barcelone, une initiative Euro-Méditerranéenne qui vise à instaurer une zone de prospérité partagée tout autour de la Méditerranée. Le Processus de Barcelone repose sur trois principes fondamentaux: le dialogue politique, des relations économiques et financières équilibrées et la coopération dans de nombreux domaines sociaux et culturels. Ses principaux objectifs d'ordre économique et financier sont de mettre en place progressivement une zone de libre-échange des biens et de libéraliser le commerce des services, de mettre en œuvre une coopération économique appropriée et de soutenir ces initiatives par une aide financière accrue de l'Union européenne en faveur de ses partenaires méditerranéens, en l'occurrence l'Égypte. La pierre angulaire de ce partenariat économique étant la création progressive d'une zone de libre-échange Euro-Méditerranéenne, les deux parties estiment que la collaboration est nécessaire pour atteindre l'objectif commun, à savoir la croissance économique à long terme de l'Égypte. Les bénéfices ne seront pas seulement économiques, la prospérité partagée conduisant naturellement à une amélioration d'autres aspects de la vie, tels que la sécurité commune et le sentiment de bien-être.

Le PMI est conçu pour fournir aux petites et moyennes entreprises une assistance technique en matière de:

- Techniques de fabrication
- Qualité
- Compétitivité internationale
- Croissance des exportations
- Renseignements sur le marché
- Planification de la production
- Utilisation des capacités
- Conception des produits
- Compétences du personnel
- Coentreprises
- Concession de licences en matière de technologie
- Possibilités d'investissement
- Développement industriel et autres activités connexes

Compte tenu de l'aspect bilatéral du Processus de Barcelone, des accords d'association ont été conclus entre l'Union européenne et ses partenaires méditerranéens, notamment l'Autorité pa-

lestinienne, Israël, la Jordanie, le Maroc et la Tunisie. L'Égypte a également conclu un tel accord afin de s'associer à l'objectif à long terme qui est de créer une zone de libre-échange Euro-Méditerranéenne d'ici les 10 à 15 prochaines années.

Le Gouvernement égyptien est désormais acquis au principe de la libéralisation des échanges et de la promotion des exportations. Ces objectifs, parmi d'autres, ont été définis dans "L'Égypte au XXI<sup>e</sup> siècle", document énonçant la politique des pouvoirs publics dans lequel l'adhésion de l'Égypte à la libéralisation des échanges a été clairement formulée.

a) Pour que l'Égypte atteigne l'objectif d'un taux de croissance nationale de 7,6 % par an d'ici à l'an 2017, le secteur manufacturier devra progresser à un rythme de 12 % par an, soit une augmentation d'environ 30 à 50 % par rapport aux résultats récents.

b) L'investissement dans ce secteur devra être supérieur à 30 % du produit intérieur brut manufacturier, contre 22 % environ à l'heure actuelle. En d'autres termes, l'Égypte a besoin d'un investissement productif de 4 milliards de dollars des États-Unis d'Amérique par an jusqu'en 2017 pour atteindre son objectif de croissance.

c) La création d'emplois dans l'ensemble de l'économie devra sensiblement progresser, ne serait-ce que pour faire face aux 600 000 personnes qui entrent dans la vie active chaque année. La plupart d'entre elles devraient trouver des emplois dans le secteur industriel.

Pour atteindre ces objectifs, le Gouvernement égyptien a élaboré une politique de mise à niveau de l'industrie. Cette politique est axée sur le secteur privé en tant que moteur de la croissance, une attention particulière étant accordée aux petites et moyennes entreprises. Le Gouvernement égyptien est également résolu à instaurer un climat économique favorable au développement des industries à vocation exportatrice.

L'Union européenne aide le Gouvernement égyptien à réaliser ces objectifs en accordant une subvention de 1 milliard de livres égyptiennes (250 millions d'euros) pour appuyer le programme de modernisation industrielle. Cette somme est complétée par les 106 millions d'euros apportés par le Gouvernement égyptien et les 74 millions d'euros devant être versés par les bénéficiaires. Cette initiative d'un montant total de 430 millions d'euros représente l'un des plus grands programmes d'assistance à financement local et étranger jamais appliqués au secteur industriel privé d'un pays partenaire de la rive sud de la Méditerranée. Pour l'Union européenne, il s'agit également du programme d'appui industriel le plus important qu'elle ait jamais financé dans les pays en développement.

## **D. Programme national égyptien de modernisation industrielle**

Le Programme national égyptien de modernisation industrielle, élaboré par le Ministère de l'industrie et de la technologie avec l'aide de l'ONUDI, comprend trois grands éléments: la mise à niveau des entreprises, l'infrastructure technologique et le soutien à la politique industrielle/l'appui sectoriel.

### *a) Mise à niveau des entreprises*

- Élaborer, promouvoir et exécuter les mesures de mise à niveau des entreprises industrielles en Égypte, en vue d'améliorer la compétitivité à travers la formation professionnelle et la gestion de la qualité;
- Mettre à niveau les programmes de diagnostic et les plans d'activité des entreprises bénéficiaires du programme national du Conseil de la modernisation industrielle;
- Assurer le suivi du programme de mise à niveau des entreprises;

### *b) Infrastructure technologique*

- Élaborer, promouvoir et exécuter les mesures de mise à niveau de l'infrastructure technologique en Égypte;
- Préparer, développer et évaluer des études, diagnostics et programmes relatifs aux centres de technologie;
- Préparer, développer et évaluer des études et des diagnostics relatifs à la gestion de la technologie et au transfert de technologie;
- Développer la capacité d'investissement technologique pour les entreprises publiques et privées;

### *c) Soutien à la politique industrielle et appui sectoriel*

- Définir et reformuler le rôle de l'administration ainsi que des organismes de réglementation, de contrôle, d'analyse de la qualité et d'appui;
- Renforcer les organismes d'appui, notamment en matière de normalisation (laboratoire central) et d'homologation de la qualité;
- Stimuler le marché de l'information économique, commerciale et technologique.

## *Bureau de la modernisation industrielle*

Le Ministre de l'industrie et de la technologie a décidé en avril 2001 de créer une structure organique autonome pour le Bureau de la modernisation industrielle (BMI), qui soit à la fois économe en ressources et flexible. L'organisation et la gestion du BMI s'inspirent des critères qui régissent le secteur privé.

Le BMI est présidé par le Ministre de l'industrie et de la technologie et il est doté de la personnalité administrative et financière.

Il est administré par le Conseil de la modernisation qui est présidé par le Ministre de l'industrie et de la technologie. Le conseil d'administration se compose de représentants éminents de l'industrie, du secteur privé et du système bancaire. Le nombre total de représentants siégeant au Conseil est maintenu dans des limites raisonnables.

Le Directeur général du BMI est désigné par le Ministère de l'industrie et de la technologie. La structure organique, les attributions du conseil d'administration et du Bureau de la mise à niveau ainsi que le schéma de fonctionnement du processus de mise à niveau des entreprises sont présentés dans les figures XXIII, XXIV, XXV et XXVI aux pages suivantes.

## **E. Ressources financières du Fonds pour l'amélioration de la compétitivité**

Le programme de mise à niveau généralement parlant englobe les entreprises et leur environnement. Le montant initial fixé pour le budget du programme quinquennal de mise à niveau et de modernisation de 4 000 entreprises s'établit à 5 milliards environ de livres égyptiennes.

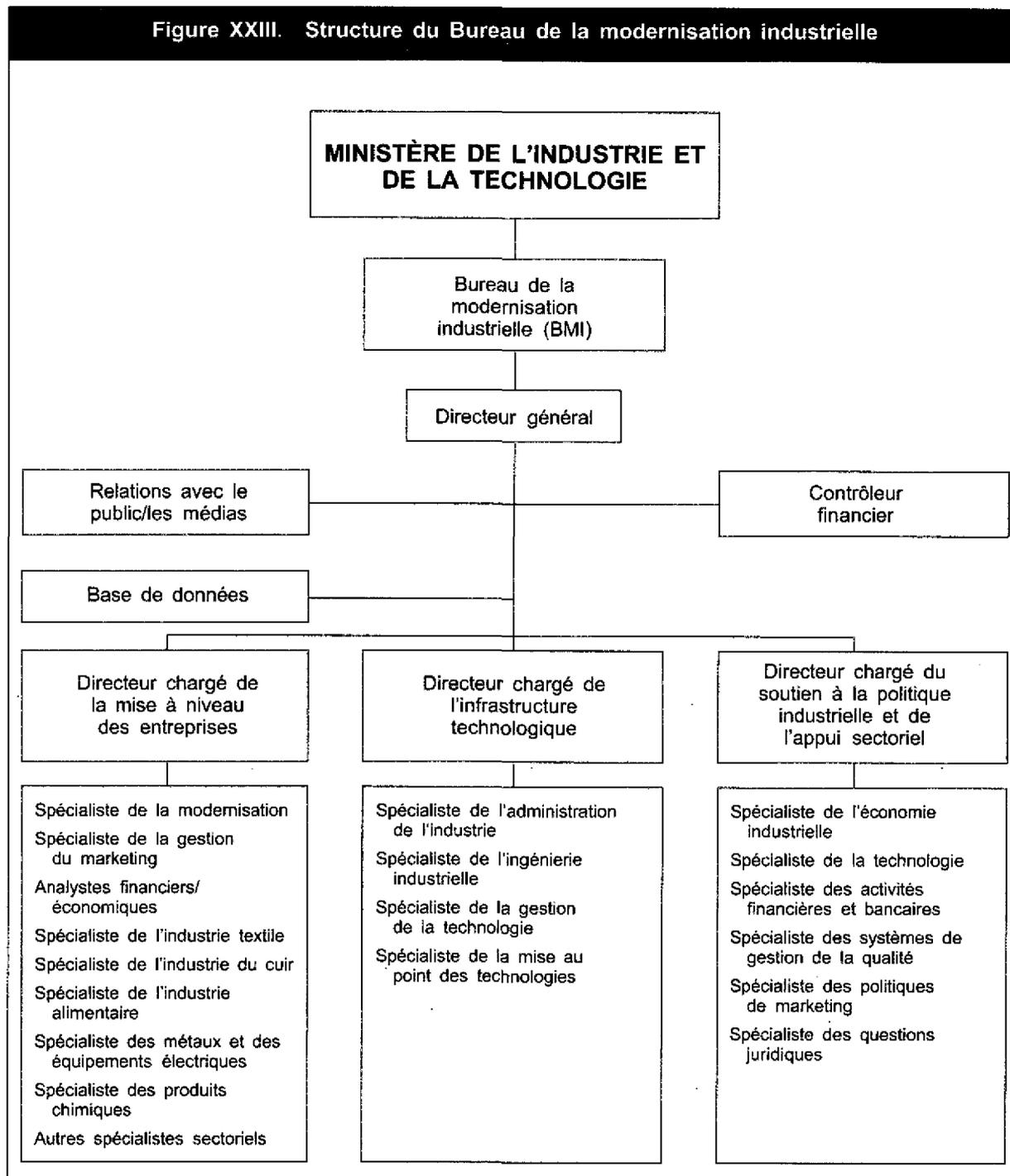
En moyenne, l'investissement nécessaire pour mettre à niveau/moderniser une entreprise est d'environ 4,17 millions de livres et le Fonds pour l'amélioration de la compétitivité versera 0,9 million de livres à titre d'incitation à chaque entreprise.

Pour moderniser l'infrastructure technologique du secteur industriel, il faut compter environ 1,4 milliard de livres.

Les ressources du Fonds serviront à financer:

- La dotation en personnel et les dépenses de financement du Fonds; une quinzaine de cadres devraient être nécessaires, ainsi qu'une dizaine d'agents pour l'aide au programme et les activités d'appui;
- La contribution du Fonds à la mise à niveau des entreprises et aux services aux entreprises.

Figure XXIII. Structure du Bureau de la modernisation industrielle



L'aide financière aux entreprises sera assurée sous forme de primes qui seront décaissées à mesure que le processus de mise à niveau progressera.

Les primes attribuées par le Fonds pourraient se répartir comme suit:

- 70 % du coût de l'étude de diagnostic et de l'élaboration du plan de mise à niveau sous réserve d'un plafond de 100 000 livres;
- 70 % pour cent du coût afférent à l'amélioration de la qualité et de la gestion des technologies sous réserve d'un plafond de 300 000 livres;

- 20 % de la part de l'investissement de restructuration financés par des fonds propres;
- La première tranche de 30 % du montant des primes sera débloquée au moment de l'approbation du plan;
- Le reste des primes sera débloqué comme suit:

En une tranche pour les équipements après acquisition;

En deux tranches pour le reste des activités au prorata de leur avancement.

Figure XXIV. Attributions du bureau de la modernisation industrielle

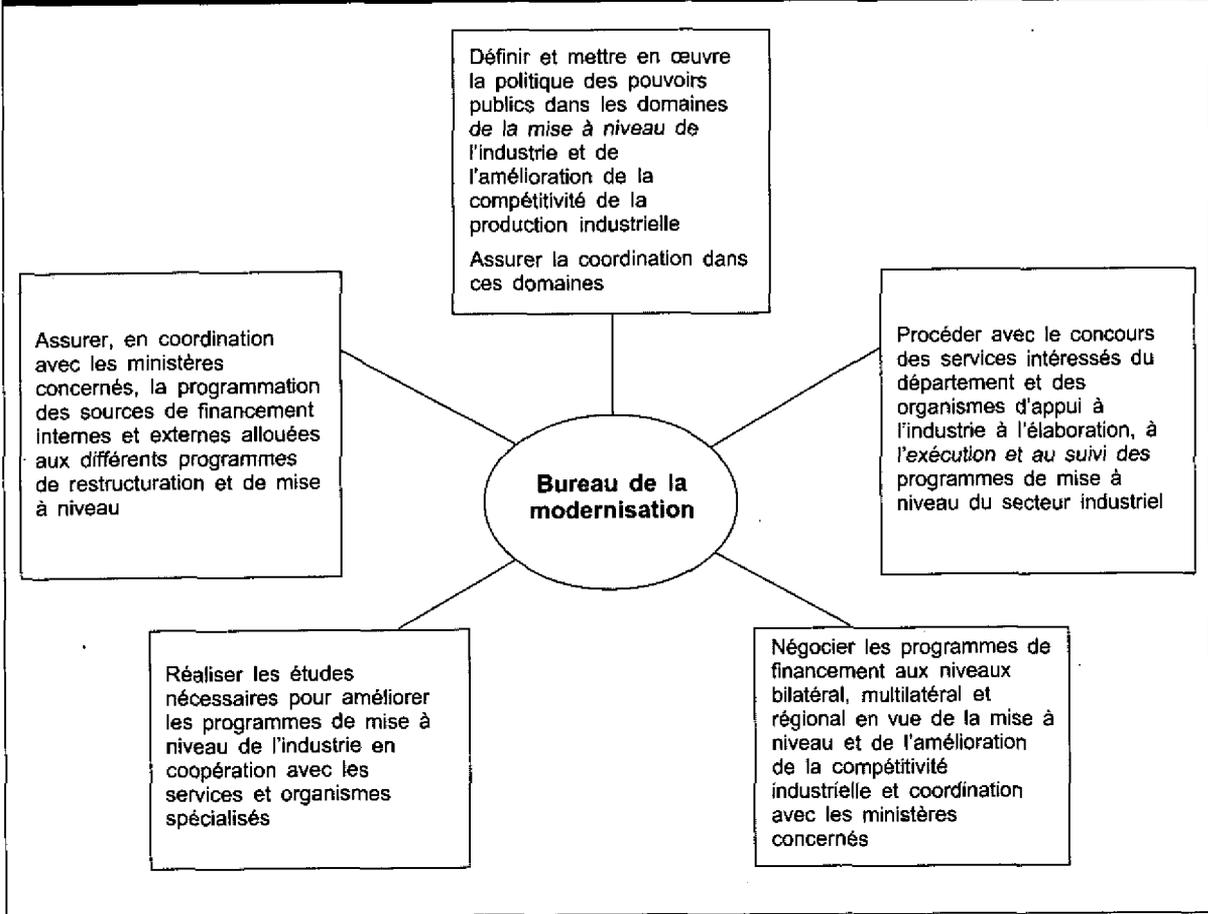


Figure XXV. Attributions du Conseil de la modernisation

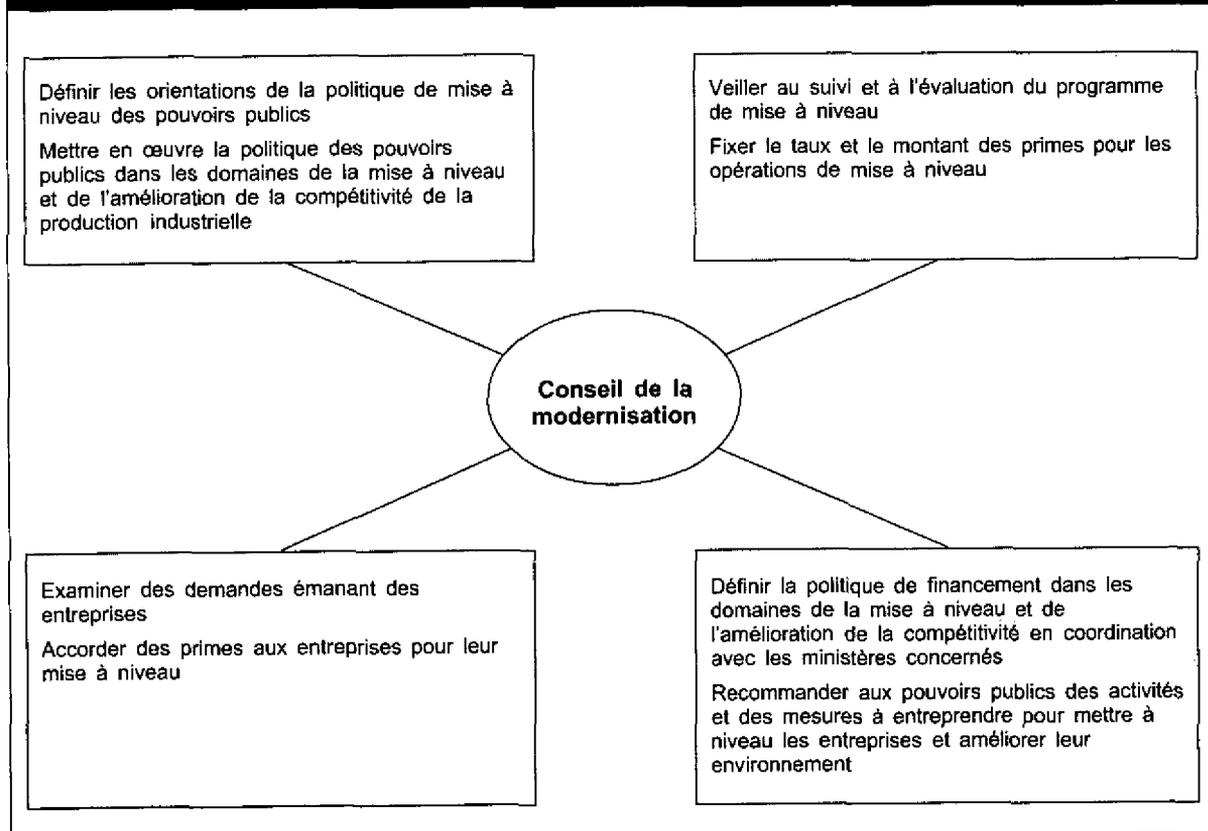
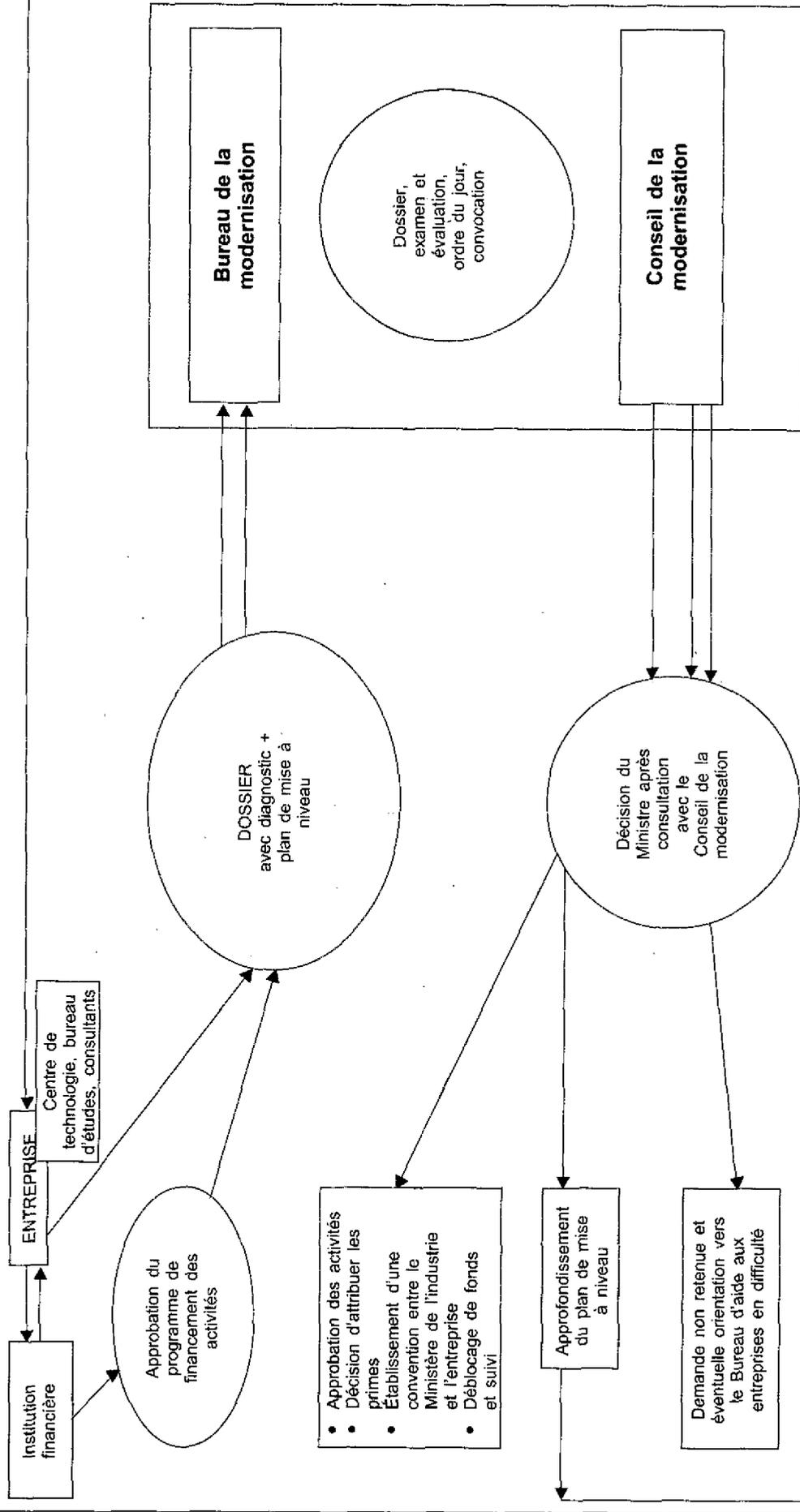


Figure XXVI. Aperçu du processus de mise à niveau

Schéma de fonctionnement — mise à niveau des entreprises



## F. Impact de l'exécution

L'évaluation de l'incidence attendue de l'application du programme fait apparaître:

- Un accroissement de la valeur de la production. Durant la première année d'application, le taux d'accroissement de la valeur de la production sera de 8,07 % et à la fin du programme quinquennal, le taux cumulé atteindra 34,5 % par rapport à la valeur de la production enregistrée avant la mise en œuvre du programme.
  - Une augmentation du PIB. Le taux cumulé de l'accroissement du PIB s'établira à 34 % après la période quinquennale.
- Pour 1 livre égyptienne assurée par le Fonds, le rendement sera:
    - De 11 livres pour la valeur de la production;
    - De 4 livres au titre du PIB.
  - Pour 1 livre assurée par le Fonds, et sous réserve d'un taux d'intérêt subventionné (7 % au lieu de 15 %), le rendement sera:
    - De 8,7 livres pour la valeur de la production;
    - De 3,04 livres au titre du PIB.

## BIBLIOGRAPHIE

- Anderson, D. G. Une démarche pour revitaliser les grandes entreprises. *R.F.G.*, mars-avril-mai 1986. P. 90-109.
- Banque mondiale. Industrial restructuring policy and practice. 20 mars 1989.
- Bertrand, H. Pour une stratégie industrielle européenne. *R.E.I.*, n° 27, premier trimestre 1984. P. 161-166.
- Buiges, P. et A. Jacquemin. 1992: Quelles stratégies pour les entreprises européennes. *R.F.G.*, juin-juillet-août 1988. P. 5-15.
- Collectif. Le diagnostic d'entreprise, cadre méthodologique (sous la direction d'Alain Marion). Paris, Economica, 1993. 331 p.
- \_\_\_\_\_ L'entreprise dans le marché unique européen. Travaux de la CEDECE, la documentation française, 1995. 607 p.
- Cottenet, H. et N. Mulder. The competitiveness of Egyptian Manufacturing, an international perspective. Août 2000.
- Crespy, G. Stratégies et compétitivités dans l'industrie mondiale. Dans *L'observatoire des stratégies industrielles*. Paris, Economica, 1988.
- \_\_\_\_\_ Stratégies et compétitivité dans l'industrie mondiale. Paris, 1998.
- Dhaoui, M. L. Contribution à la méthodologie du redressement des entreprises industrielles africaines en difficulté. Thèse de doctorat. Université de Paris-IX Dauphine, 1996. 464 p.
- \_\_\_\_\_ Mise à niveau et compétitivité de l'entreprise industrielle en Tunisie. Tunis, Éditions Arabesques, 1996. 360 p.
- Dussange, P., B. Garrette et B. Ramanantsoa. Stratégies relationnelles et stratégies d'alliances technologiques. *R.F.G.*, mars-avril-mai 1988. P. 7.
- Hinterhuber, H. et W. Popp. Are you a strategist or just a manager? *Harvard Business Review*, janvier-février 1992. P. 105-113.
- Koenig, G. Management stratégique: vision, manœuvres et tactiques. Éditions Nathan. 400 p.
- Leclercq, C. et X. Leclercq. Gestion stratégique de la concurrence en temps de crise. Paris, 1993.
- Magariños, C. A. Marginalization versus Prosperity: Improving the Creation and Distribution of Gains Brought by the Process of Globalization-Reflections on the Development Agenda. Vienne, Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), 2000.
- Magariños, C. A. et F. C. Sercovich, éd. Gearing Up for a New Development Agenda, papers and proceedings of the Meeting on Marginalization vs Prosperity: How to Improve and Spread the Gains of Globalization. Vienne, Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), 2001.
- Magariños, C. A., G. Assaf, S. Lall, J. D. Martinussen, R. Ricupero et F. Sercovich. Reforming the UN System: UNIDO's Need-Driven Model. La Haye, Kluwer Law International pour l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), 2001.
- Mathe, J. C. Diagnostic et dynamique de l'entreprise. Peyrat et Courtens, 1992. 209 p.
- OCDE. Strategic industries in a global economy. Dans *Policy issues for the 1990s*. OCDE Publications.
- ONUDI. À la recherche d'une voie pour l'industrie africaine: enjeux et options stratégiques. 2001.
- ONUDI. African Industry 2000: The Challenge of Going Global. 1999.
- ONUDI. Concept "Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle". 1997.
- ONUDI. Industry and Trade in a Global Economy with Special Reference to the Sub-Saharan Africa. 2001.
- ONUDI. Manual on Diagnostic and Industrial Restructuring. 1997.
- ONUDI. Modules de service de l'ONUDI. 1998.
- ONUDI. Public Private Partnership for Economic Development and Competitiveness with Special Reference to the African Experience. 1999.
- Porter, M. E. Choix stratégiques et concurrence. Paris, Economica, 1982. 426 p.
- \_\_\_\_\_ Traduit de l'anglais, "Competitive Strategy".
- \_\_\_\_\_ Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York, The Free Press, 1986. 557 p.
- \_\_\_\_\_ Enquête sur la concurrence des nations. *Harvard-L'Expansion*, hiver 1990-1991. P. 13-33.
- \_\_\_\_\_ Stratégie: analyser votre industrie. *Harvard-L'Expansion*, été 1979. P. 100-111.

**diagnostic stratégique**  
**programme de mise à niveau**  
**capacités institutionnelles**  
**capacités productives**  
**amélioration continue**  
**compétitivité**  
**exportation**  
**emploi**



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL  
Centre international de Vienne, B.P. 300, A-1400 Vienne (Autriche)  
Téléphone: (+43-1) 26026-0, Télécopieur: (+43-1) 26926-69  
Courrier électronique: [unido@unido.org](mailto:unido@unido.org), Adresse Internet: <http://www.unido.org>