



# Impératif de mise à niveau des PME maghrébines

Dr. Souhila GHOMARI

Université Abou Bekr Belkaid Tlemcen

تاريخ الاستلام: 2018 / 02 / 05 تاريخ القبول: 2018 / 05 / 17 تاريخ النشر: 2018 / 06 / 30

ملخص البحث	Résumé
<p>يهدف تكييف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمغرب العربي من أجل التأقلم مع تحديات البيئة الجديدة، تم وضع العديد من البرامج التأهيل.</p> <p>الهدف من هذه الورقة هو تسليط الضوء على تجربة الدول المغاربية في التأهيل. بعد عرض حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمغرب العربي، سوف نقدم عرضاً نظرياً على حتمية التأهيل مع وصف لهذا المصطلح. بعد ذلك سنقوم بتحليل برامج التأهيل في ثلاثة بلدان مغاربية (الجزائر، المغرب، تونس) مع تحديد خصائص كل برنامج وعوامل النجاح أو الفشل.</p>	<p><i>Afin d'adapter les PME maghrébines aux défis d'un nouvel environnement, différents programmes de mise à niveau ont été mis en œuvre.</i></p> <p><i>L'objet de ce papier est d'apporter un éclairage sur l'expérience des pays du Maghreb en matière de mise à niveau. Après avoir dressé un état des lieux des PME maghrébines, nous présenterons un exposé théorique sur l'impératif de mise à niveau et une description du concept. On analysera ensuite les programmes de mise à niveau dans trois pays du Maghreb (Algérie, Maroc, Tunisie) en identifiant les spécificités de chacun des programmes ainsi que les facteurs de réussite ou de blocage.</i></p>
<p>الكلمات المفتاحية: برامج التأهيل، المنافسة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دول المغرب العربي.</p>	<p><b>Mots clé :</b> Programmes Mise à niveau, compétitivité, PME, pays du Maghreb.</p>

## Introduction :

Les pays en voie de développement en particulier les pays maghrébins sont aujourd'hui en positions inégales face à l'ouverture. Nombreux sont ceux qui ne sont pas prêts, aussi bien au niveau technologique, qu'institutionnel ou humain. L'intégration de certains d'entre eux sera ainsi rendue difficile par la faiblesse de leur tissu industriel et, plus généralement, par le manque de compétitivité de leur secteur productif.

Nombre d'entre eux ne sont pas prêts, mais tous sont à un tournant : soit ils parviennent à en tirer des bénéfices et peuvent continuer à croire en un rattrapage socio-économique, aussi lointain et difficile soit-il, soit ils échouent et les écarts se creuseront encore.

Révolu désormais le temps de se poser la question si on doit, oui ou non, s'ouvrir à l'économie mondiale. Elle est là. Elle avance chaque jour un peu plus, galopante et menaçante et nous la vivons tous les jours aussi bien dans nos grandes rues commerçantes qu'à travers l'analyse régulière des chiffres de notre production industrielle.

L'urgence est donc de doter les PME maghrébines d'outils, pas nécessairement matériels, à même de leur permettre de faire face à cette concurrence implacable et qui est pourtant la bienvenue si elle doit pousser à la performance et promouvoir la qualité dans le pur esprit du «que le meilleur gagne».



Par voie de conséquence, la mise à niveau s'impose pour assurer la survie et la pérennité des PME maghrébines face à la concurrence mondiale dont les effets commencent déjà à se faire sentir. Cette même mise à niveau permettra aussi à ces PME de se développer davantage dans ce nouvel échiquier géopolitique.

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

Pour préparer et adapter les PME aux défis de ce nouveau contexte, compléter la stratégie de libéralisation de l'économie afin de renforcer les initiatives privées et améliorer la compétitivité de l'économie nationale, différents programmes de mise à niveau ont été mis en œuvre.

## 1. Etat des lieux des PME maghrébines

L'internationalisation de l'entreprise est une nouvelle alternative économique générée par la globalisation des échanges mettant le potentiel productif, partout dans le monde, devant un double impératif : s'ouvrir et se mettre constamment à niveau afin de devenir compétitive.

Dans ce contexte imprévisible et turbulent, la réalité de la PME maghrébine est loin d'être homogène. En effet, au Maroc et en Tunisie, la PME semble avoir connu une évolution plus favorable qu'en Algérie, car la PME dans ces pays là bénéficie d'un environnement culturellement favorable (ce qui explique le stade avancé de développement qu'elle enregistre, au Maroc, la PME constitue 95% du tissu économique, et 96% en Tunisie) (Bouadam, Hammadi, 2006).

Par contre, l'Algérie semble constituer un cas à part, car le rôle marginal qui a longtemps été le sien, en plus du poids accordé aux entreprises publiques, a empêché les PME Algérienne de connaître une telle évolution.

D'autres facteurs peuvent être à l'origine de la différenciation de l'évolution de la PME maghrébine tel que: le pays d'origine, la taille, le secteur d'activité, la structure du capital, la technologie, l'encadrement et la qualification de la main d'œuvre (Meddeb, 1999).

### 1.1 Réalités sur la PME Algérienne:

En Algérie, les PME sont nées à partir de la fin des années 80, ce type d'entreprises n'avait qu'un rôle secondaire dans l'économie algérienne avant cette date.

Les PME algériennes sont passées par 4 périodes dans leur évolution depuis l'indépendance à ce jour.

- Juste après l'indépendance, les entreprises ont été confiées à des comités de gestion après le départ de leurs propriétaires étrangers. Cette période a été caractérisée par l'adoption d'une économie planifiée et d'une industrie basée sur la fabrication des équipements intermédiaires.
- De grandes réformes ont marqué la période 1982-1988, qui a connu une évolution marquée par beaucoup de réticences malgré qu'elle a donné naissance aux deux plans quinquennaux en faveur du secteur privé (1980-1984 et 1985-1989)
- A partir de 1988 :
  - La législation a été assouplie grâce à la loi 88-25 du 19-07-1988.
  - La libération de l'investissement (le nombre des PME rivées est passé à 19843 entreprises).



-L'autorisation aux investissements étrangers. (Gharbi, 2011)

- A partir de 2001 et grâce à la loi du 12-12-2001, les perspectives de développement des PME algériennes semblent être plus prometteuses.

En effet, le poids des PME a nettement augmenté, notons à ce propos, plus de 120.000 PME ont été créées en Algérie entre 2004 et 2008 selon des données fournies par le ministère de la PME et de l'artisanat. (Bendiabdellah, 2009).

Des statistiques plus détaillées sur l'évolution du secteur PME/PMI sont mentionnées dans le tableau suivant :

**Tableau 1 : évolution des PME/PMI en Algérie durant la période 2003-2010**

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Privées</b>	207 949	225 449	245 842	269 806	293 946	392 013	408 155	606 737
<b>Publiques</b>	788	778	874	739	666	626	598	560
<b>Artisans</b>	79 850	86 732	96 072	106 222	116 347	126 887	162 085	---
<b>TOTAL</b>	288 587	312 959	342 788	376 767	410 959	519 526	570 838	607 297

Source : Direction des systèmes d'information et des statistiques, ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement.

**Tableau N° 2 : population globale des PME fin du 1<sup>er</sup> semestre 2013**

Types de PME	Nbre de PME	Part %
<b>PME Privées</b>		
Personnes morales	441 964	59,09
Personnes physique	136 622	18,27
Activités artisanales	168 801	22,57
<b>S / Total 1</b>	<b>747 387</b>	<b>99,93</b>
<b>PME Publiques</b>		
Personnes morales	547	0,07
<b>S / Total 2</b>	<b>547</b>	<b>0,07</b>
<b>Total</b>	<b>747 934</b>	<b>100</b>

Source : Bulletin d'information statistique de la PME 2014

Ce tableau illustre une évolution graduelle de la population globale des PME, dans ses principales composantes durant ces deux dernières années. Les données du ministère de la PME et de l'artisanat affichent un recul du nombre des PME publiques en faveur de la PME privées, qui est dû au processus de privatisation.

Selon les données du ministère de la PME et de l'artisanat, la PME privée a réalisé un progrès important en provoquant une progression régulière dans les principaux indicateurs macro économiques.

#### A- Classification des PME Algériennes :

Trois grandes catégories d'entreprises privées en Algérie sont identifiées par l'enquête menée par le programme Euro-développement en 2006. (classification qui vient d'ailleurs confirmer les études des entrepreneurs de la wilaya de Tlemcen).

**Tableau 3 : classification des PME Algérienne :**

<i>Classification PME</i>	<i>Caractéristiques</i>
<i>PME en situation de passivité et de survie (constitue la majorité des la population PME en Algérie)</i>	-difficultés financières. -une perte de position sur le marché traditionnel. -le manque de structuration
<i>PME en situation de croissance</i>	-absence de difficultés financières. -conservation et amélioration de leur position sur le marché traditionnel. -les chefs d'entreprises sont hésitants par rapport à la nécessité de mise à niveau de leurs entreprises.
<i>PME en situation d'excellence (constitue la minorité de l'ensemble des PME Algériennes)</i>	- leur situation financière est satisfaisante. -leur position sur le marché est compétitive. -leur organisation ainsi que leur management sont très modernes. -l'adoption d'une politique de mise à niveau. -la conquête des marchés extérieurs.

Source : établie par nos soins

### **B. Les obstacles inhérents au développement à la PME Algérienne**

Selon Meliani(2003) la trilogie financement ,foncier ,bureaucratie reflète la masse des problèmes à surmonter pour les promoteurs algériens .Ajoutons à cela l'approvisionnement en inputs importés qui pose un sérieux problème notamment pour les PME qui ne sont pas rompues aux techniques d'importations ,et le mode de gestion et d'organisation qui demeure en deçà du minimum exigé pour une économie de marché où la compétitivité constitue la condition de survie.

#### **1.2Image de la PME au Maroc :**

Au Maroc, il n'existe pas de définition légale de la PME mais plusieurs définitions :

La Charte de l'investissement, entrée en vigueur en 1995, ne précisait pas non plus la notion de PME. Elle prévoyait des incitations à caractère fiscal au profit de toutes les entreprises indépendamment de leur taille. La définition de la PME au Maroc a évolué en fonction des dispositions contenues dans les différents textes ayant cherché à encourager cette catégorie d'entreprises en raison de sa taille réduite et de sa fragilité relative. Parmi ces textes, on peut citer : la procédure simplifiée accélérée de 1972, le code des investissements de 1983, la définition de Bank Al Maghrib de 1987, les dispositions du FOGAM pour la mise à niveau des PME, ... (Ministère de l'économie et des finances, 2000).

Dans le Plan de Développement Economique et Social 2000 - 2004, la sous- commission en charge de la PME a retenu les critères suivants pour la définition de celle-ci :

- Moins de 200 personnes comme effectif employé ;
- Un chiffre d'affaires inférieur à 5 millions de DH en phase de création, à 20 millions de DH pour la phase de croissance et à 50 millions de DH pour la phase de maturité.



En plus de l'ambiguïté de sa définition, l'étude de la PME au Maroc permet de soulever la primauté des activités de services. (Rochdane ,2009)

Cependant, la PME est présente dans tous les secteurs de l'activité économique marocaine : l'industrie, l'artisanat et le BTP, les commerces et enfin les services qui englobent le tourisme, les communications, les transports, les services financiers,...

- Dans le domaine industriel en particulier, parmi les 500.000 emplois que compte aujourd'hui le secteur, la PMI représente près de la moitié répartie comme suit : textile et habillement (35%), chimie et para-chimie (26%), agro-alimentaire (24%), mécanique et la métallurgie (12%), électrique et électronique (3%).
- Dans le secteur artisanal, la PME prédomine encore plus dans la pêche, la sylviculture, l'élevage, et surtout dans les métiers traditionnels à forte valeur ajoutée culturelle et sociale (tapis, produits de terre, métaux, cuir, couture traditionnelle, etc.).
- La PME accuse également une présence très remarquable dans le secteur du BTP où mis à part la production des matériaux de construction (sidérurgie, cimenteries, fabrication de conduites) la grande majorité des entreprises marocaines de construction entrent dans cette catégorie. Ainsi, l'ensemble de ce secteur artisanal qui compte près de 2 millions d'emplois est constitué dans sa plus grande majorité de PME.
- Le secteur du commerce qui compte 888.000 emplois (hors informel) est constitué dans presque son intégralité de PME.
- Dans le secteur des services, et surtout le tourisme qui compte près de 600.000 emplois, la PME constitue un outil privilégié dans la promotion de l'hôtellerie, de la restauration et des agences de voyages.

#### **A- La situation de la PME Marocaine dans un contexte de mondialisation:**

La PME marocaine constitue le centre névralgique de l'économie marocaine, malheureusement, sa contribution reste faible. Bien que les PME sont prépondérantes numériquement dans le tissu productif marocain (plus de 95% du tissu économique), elles ne représentent que 44% des effectifs, 38% de la production nationale et 31% des exportations.

Les PME marocaines évoluent dans un environnement de plus en plus concurrentiel surtout que ce pays connaît aujourd'hui un tournant décisif, riche en transformations qu'il n'a jamais connu au cours de son histoire notamment :

- L'adhésion au GAT en 1987.
- La signature à Marrakech en 1994 de l'acte finale instituant l'organisation mondiale du commerce OMC.
- La conclusion en 1995 de l'accord d'association avec l'union européenne portant sur la création d'une zone de libre échange à l'horizon 2013.
- La signature en 2004, d'un accord de libre échange avec les états unis.
- L'accord d'Agadir en janvier 2003, en vue de créer une ZLE associant la Tunisie, la Jordanie et le Maroc.



Ainsi dans ce nouveau visage géo-socio-économique qui se dessine les PME Marocaines se heurtent à de nombreuses contraintes, qui freinent leur développement :

- Lourdeurs administratives et opacités réglementaires.
- Report constant de l'adoption du nouveau code du travail.
- Fiscalité et gestion complexe et coûteuse des régimes fiscaux.
- Insécurité juridique et judiciaire.
- Accès aux marchés publics difficile et risqué pour les PME.
- Difficultés d'accès au financement (le coût du crédit et les garanties exigées sont souvent rédhibitoires pour les PME).
- Faible productivité.
- Manque de préparation et d'ouverture à l'international des dirigeants.

### 1.3. Aperçue sur la PME Tunisienne :

Depuis l'indépendance du pays en 1956, les PME tunisiennes ont vécu plusieurs épisodes décisifs qui ont marqué leur histoire.

- *1956-1960 : Nationalisation de l'économie* : cette période est caractérisée par une nationalisation des secteurs clefs, à savoir l'infrastructure, l'industrie et les services. Malheureusement, ces efforts n'ont pas été couronnés de succès, malgré l'encouragement et les incitations fiscales et les facilités de crédit.
- *1961-1969 : La phase socialiste* : Ces années socialistes ont été témoin d'une accélération du processus de collectivisation, en particulier dans le secteur agricole, le gouvernement a aussi promu l'institution de coopératives dans les autres secteurs économiques. En août 1969, le secteur public englobe le commerce de gros et de détail, une partie importante de l'industrie et du secteur bancaire ainsi que les transports, l'électricité et les mines étaient déjà sous contrôle de l'Etat.
- *1970-1976 : Vers une économie de marché* : en 1970, la Tunisie s'est réorientée vers une économie de marché et la propriété privée. Une nouvelle politique de développement a été menée basée sur la nécessité de rétablir une économie de marché, d'accorder la priorité dans l'industrie aux PME et à l'industrie légère, de soutenir l'investissement extérieur et de donner la priorité majeure à l'agriculture.
- *1977-1986 : Le déséquilibre économique et la mise en oeuvre du Programme d'Ajustement Structurel* : A la fin des années 70, la Tunisie était trop dépendante des recettes pétrolières et avait étendu son endettement extérieur, Les années 80 ont été moins avantageuses que la décennie précédente avec la baisse des recettes pétrolières.
- *1987-1996 : Le PAS et le défis de l'économie globale* : En 1986, le gouvernement s'est officiellement mis d'accord avec le FMI (Fonds monétaire international) sur la mise en place d'un Programme d'Ajustement Structurel (PAS). (Dhaoui, 2007)

Aujourd'hui les PME Tunisiennes représentent 96% du tissu industriel Tunisien, et constituent pour une bonne part des micro-entreprises du secteur informel. Réalisant 30% du montant total des investissements dans le secteur des industries manufacturières, elles emploient 72% des salariés de ce secteur.



Bien que, la réalité des PME maghrébines est loin d'être homogène, ceci n'empêche pas qu'aujourd'hui, ces entreprises de connaître des contraintes assez similaires sur différents aspects importants.

- La présence d'un important secteur informel dont le poids est particulièrement pesant dans l'ensemble des économies maghrébines : il est estimé entre 20 et 40 % du total de l'activité économique, ce qui n'est pas sans effet sur les conditions de développement de la pme maghrébine.

- Les PME des pays du Maghreb sont confrontés à une série d'handicaps qui restreignent considérablement leurs performances : on citera notamment : la faiblesse de la taille de la PME maghrébine, son manque d'intégration à son environnement, ses retards technologiques, sa fragilité sur le plan financier, enfin la présence d'un management dépassé par les exigences de l'heure.

Comme il apparaît évident, et le constat du terrain en apporte la preuve, qu'avec l'ouverture économique des pays maghrébins, les entreprises de petite taille se sont retrouvées sans ressources nécessaires pour livrer bataille dans un environnement concurrentiel dont les frontières s'élargissent sans cesse. Mais comment ces dernières pourront-elles survivre ou se défendre dans leur marché ? Devenir compétitif est la solution idoine mais, pour y parvenir, il faut disposer de moyens financiers conséquents à la hauteur du défi à relever. Ce dont ne disposent pas toujours ces dernières.

Faute, de pouvoir se mettre à niveau rapidement, des entreprises de petite et de moyenne taille ne pourront éviter la dure réalité suivante : se maintenir ou disparaître. Si elles veulent se maintenir, il faudra qu'elles deviennent compétitives.

## 2. Impératif de mise à niveau

### 2.1 Contexte :

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

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

Le succès du PEDIP, qui s'est traduit par l'émergence de nouveaux secteurs industriels, le développement d'activités à forte valeur ajoutée et des créations d'emplois, a inspiré des initiatives de mise à niveau dans des contextes d'économie en développement. De telles initiatives ont ainsi été lancées par les pays du Maghreb et certains pays de l'orient (Jordanie, Egypte, Syrie) en accompagnement d'accords de libre-échange dans le cadre des programmes MEDA<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Institué en 1995 à l'issue de la Conférence de Barcelone, le programme MEDA est le principal instrument financier de l'Union européenne au service du partenariat euro-méditerranéen. Il prévoit des mesures d'accompagnement financières et techniques pour la réforme des structures économiques et sociales des



A l'ONUDI, les programmes de « mise à niveau » ou « de modernisation » sont conçus comme des sous-ensembles de programmes plus globaux appelés programmes intégrés («integrated programs»). Ces programmes présentent des traits communs mais aussi, selon les contextes, de nombreuses spécificités. Des programmes de mise à niveau ou de modernisation de l'industrie ont déjà été mis en œuvre, avec l'appui de l'ONUDI et différents bailleurs, en Europe de l'Est (Pologne, Roumanie), au Kazakhstan, en Amérique Latine (Colombie, Argentine), au Sri Lanka, au Maghreb, et au Proche-Orient.

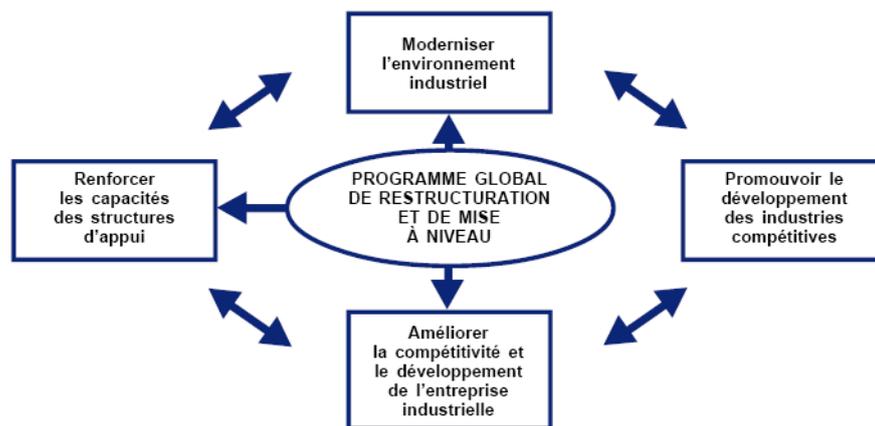
De manière très synthétique, un programme de mise à niveau est un processus continu qui vise à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement aux exigences du libre-échange :

(i) en aidant à lever certaines contraintes qui altèrent le climat des affaires (institutions, réglementation, etc.) ;

(ii) en aidant les entreprises à devenir compétitives en termes de prix, qualité, innovation et à être capables de suivre et de maîtriser l'évolution des techniques et des marchés.

La figure ci-après présente les objectifs du programme global ainsi que l'interaction entre les principales composantes :

Figure N°1 : objectifs du programme global



Source : ONUDI, 2002

## 2.2 Notions sur la mise à niveau :

Le concept de mise à niveau est assez récent dans la littérature économique, très peu de théoriciens se sont focalisés sur l'explication de ce concept, mais tous se sont mis d'accord sur la relation de la mise à niveau avec la compétitivité recherchée par les entreprises.

La mise à niveau- fabrication de meilleurs produits, produire de façon plus efficace, ou changé pour des activités plus rentables - a souvent été utilisé dans les recherches relatives à la compétitivité (Kaplinsky, Readman, 2001) et (Porter, 1990)) et mis en relation avec l'innovation. Pirotbelli et Rabellotti (2006) définissent la mise à niveau comme étant la capacité de l'entreprise à innover afin d'augmenter sa valeur ajoutée. Selon les auteurs, les entreprises ont recours à la mise

partenaires méditerranéens. Le programme s'adresse aux États, à leurs autorités régionales et locales ainsi qu'aux acteurs de leur société civile.



à niveau pour différentes raisons, à savoir : la pénétration de nouveaux marchés et/ou afin de s'engager dans une nouvelle chaîne de production.

Selon Lamiri (2003b) « La mise à niveau est une opération de benchmarking qui consiste à hisser la productivité de l'entreprise au niveau de ses meilleurs concurrents ».

La mise à niveau se caractérise aussi par la mise en place dans l'entreprise d'un système de contrôle de gestion même simplifié, par l'utilisation systématique de l'information, par la rénovation des process de production et l'installation de systèmes de management de la qualité, par l'emploi de processus d'aide à la décision et par le développement du management de l'innovation (Manader, 2004).

Selon les économistes de l'ONUDI (2002) : « La mise à niveau est une grande dynamique de conceptions et de réalisations de grandes mutations dans un environnement global. C'est un processus continu qui vise à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement aux exigences du libre-échange ».

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

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

La mise à niveau, processus complexe et global, concerne trois sphères complètement interdépendantes : l'entreprise, son environnement immédiat (associations professionnelles, organismes de formation, conseil...) et son environnement général (Etat, Administration, collectivités locales..).

Elle suppose, en effet, le positionnement des entreprises sur des créneaux porteurs avec un avantage concurrentiel et une compétitivité réelle.

Elle dépend aussi de l'aptitude de l'Etat à mettre en place les conditions nécessaires à la bonne marche des affaires: cadre réglementaire, infrastructures d'accueil, Administration facilitatrice, relations sociales...

Cependant, la mise à niveau concerne de manière directe la sphère de la production des richesses, notamment les entreprises industrielles.

Elle porte beaucoup plus sur des impératifs de restructuration compétitive, voire de survie, que sur des schémas de développement stratégiques.

### 3. Programmes de mise à niveau dans les pays maghrébins

La mise en place de programmes de mise à niveau des entreprises dans les pays du Maghreb (Tunisie, Maroc et Algérie), représentant des structures de production et des niveaux de développement économiques différents, parfois très éloigné, nous invite à plusieurs réflexions : d'abord sur les fondements des programmes de mise à niveau et ensuite sur l'efficacité des dispositifs institutionnels des programmes de mise à niveau ainsi que sur les types d'instruments d'incitation à l'investissement à mettre en place.

#### 3.1 Les fondements des Programmes de mise à niveau dans les pays du Maghreb

Les approches classiques des programmes de mise à niveau sont centrées sur l'entreprise : comment améliorer la productivité et donc la compétitivité des entreprises manufacturières afin de



les préparer à une exposition à la concurrence internationale mais aussi à l'exploitation de marchés à l'exportation. L'ONUDI ainsi que l'ouvrage de S. Marniesse et E. Filipiak proposent une lecture respectivement opérationnelle et théorique de cette approche.

Un regard plus macroéconomique et transversal sur plusieurs pays fait ressortir que les programmes de mise à niveau s'inscrivent dans une logique de politique économique contrainte ou portée de manière volontaire par des évolutions dans l'environnement international mais aussi national. Ce constat est évident sur les trois pays de l'étude et suppose de rappeler le contexte de la mise en œuvre de programmes de mise à niveau pour en comprendre la logique.

*Quels sont les éléments de ce contexte :*

- le premier est celui de l'ouverture des frontières, par le jeu des accords internationaux (Accord d'association avec l'Union Européenne – adhésion à l'OMC – fin des accords multifibres – accords commerciaux spécifiques avec les Etats Unis, accords de partenariat économique - etc...).

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

Aussi les programmes de mise à niveau s'inscrivent-ils en amont puis en accompagnement des mesures de démantèlement des barrières douanières et de libéralisation des marchés.

- Le second est celui de la démographie, et plus précisément celui de l'emploi de la population active. Quelques données illustrent ce contexte dans les pays de l'étude.

Par exemple en Tunisie, ce sont 400.000 primo demandeurs d'emploi qui se présenteront sur le marché du travail au cours de la période 2002-2006. Avec un taux de chômage déjà élevé, cette pression démographique supposerait que 80.000 emplois soient créés chaque année, et ce principalement dans le secteur privé. Au Maroc, le contexte est encore plus difficile en raison d'une croissance démographique plus élevée. La classe d'âges 15-60 ans représente près de 62% de la population totale. Se présenteront sur le marché du travail chaque année, et ce jusqu'à la fin de la décennie, 300.000 primo demandeurs d'emplois, alors que l'économie n'a créé annuellement que 210.000 emplois et que l'émigration n'a ouvert ses portes qu'à 25.000 actifs. Il reste donc près de 60.000 personnes sans perspective d'emplois chaque année.

Le contexte algérien marqué par une concurrence accrue du fait de l'ouverture des frontières et une pression plus intense sur le marché du travail, est porteur de risques évidents sur la soutenabilité sociale des modèles ou politiques de développement économique. Ainsi, tous les regards se sont tournés ces quinze dernières années vers la petite entreprise et les petits entrepreneurs pour créer de l'emploi et participer au processus de modernisation de l'économie algérienne. De ce fait, à partir de la fin des années 80 on a commencé à assister en Algérie à un regain d'intérêt pour la petite et moyenne entreprise présentée dès lors comme l'axe et le pilier du développement. Les raisons qui expliquent cet intérêt tiennent d'abord à leur expansion et à leur poids dans les économies de service, aux processus de reconfiguration des systèmes productifs suites aux crises successives des grandes organisations (crise du modèle développement algérien) et surtout à la montée spectaculaire du chômage.



Confrontée à un environnement socio-économique marqué par la mondialisation des échanges et la compétitivité, les pays du Maghreb se sont engagés à l'instar dans un programme de mise à niveau dont l'objectif est de soutenir les dynamiques de restructuration, d'intégration et de croissance industrielles.

### 3.2 Aperçu de l'expérience des pays maghrébins voisins : la Tunisie et le Maroc

Ces deux pays ont devancé l'Algérie dans l'ouverture à l'économie internationale. Pour ce qui est de la Tunisie, nous pouvons dire qu'elle a adhéré à l'OMC dès la signature du Traité de Marrakech du 15 Avril 1994 et qu'elle a signé l'accord d'association avec l'union européenne le 17 juillet 1995.

Concernant le Maroc, l'adhésion à l'OMC s'opère dès 1994 et la signature de l'accord d'association avec l'Union européenne se réalise dès 1996. Elle sera suivie par la signature d'autres accords de libre échange suivants :

- Accord de libre échange avec l'association européenne de libre échange (AELE) en 1997,
- Accord de libre échange avec la Tunisie, l'Egypte et la Jordanie dit « Accord d'Agadir » en février 2004,
- Accord de libre échange avec les Etats-Unis en mars 2004.

Le programme de mise à niveau marocain a commencé en 1997 tandis que l'expérience de mise à niveau a débuté en Tunisie, en 1996.

Les modalités de mise en œuvre du programme marocain diffèrent nettement de celles qui ont prévalu en Tunisie. En effet, l'Etat tunisien s'est, dès l'origine, posé en tant qu'acteur moteur dans la conception, le pilotage et l'orientation du programme de mise à niveau. Il est fortement intervenu dans la conception du programme, la mise en œuvre des outils financiers de promotion de l'investissement et la mobilisation des acteurs. Il a par la suite joué le rôle de régulateur et a assuré le suivi des résultats du programme.

Il s'est par contre interdit toute interférence ou ingérence dans la définition des politiques d'investissement des entreprises, si ce n'est en orientant, par le jeu des primes, le choix des investissements vers l'acquisition de nouvelles technologies et la modernisation des systèmes de gestion. Il s'agit donc bien d'un programme orienté par l'Etat vers la stimulation des investissements de productivité et donc une croissance accélérée.

D'après les experts et observateurs de l'Agence Française de Développement (AFD, 2005) l'expérience tunisienne constitue une réussite. L'une des meilleures preuves de cette réussite est peut être illustré par le nombre d'entreprises ayant adhéré à ce dispositif depuis son lancement. Ainsi le nombre d'entreprises adhérentes au programme national de mise à niveau depuis son démarrage en 1995 et jusqu'à la fin de mois de juillet 2008, a dépassé les objectifs fixés pour s'établir à 4040 entreprises contre 3890 programmées. Il est à noter que le programme de mise à niveau des entreprises, porte sur 10000 entreprises.

### 3.3 La mise à niveau en Algérie :

Le passage d'une économie protégée à une économie de marché s'est accompagné d'un large éventail de réformes législatives, réglementaires et institutionnelles, dont la finalité est d'asseoir les fondements d'une économie ouverte sur l'environnement international et disposant d'atouts pour affronter la concurrence, tant sur le marché local que sur les marchés extérieurs.



Autres événements contraignants, la proche entrée de l'Algérie à l'OMC et son corollaire de concessions, ce qui va se traduire également par des règles strictes en matière de libre-échange. Du coup, il est aisé de prévoir les conséquences induites par ces nouvelles mesures. On peut s'attendre ainsi à ce que des entreprises locales perdent un peu plus de leurs parts de marché intérieur faute de ne pas s'être aguerries à la compétition commerciale et au libre-échange.

C'est dans ce contexte que le pouvoir algérien a mis en place un Dispositif de Mise à Niveau des Entreprises nationales. Ce dispositif, initié par le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration avec l'assistance de l'ONUDI et du PNUD, vise à agir sur les contraintes endogènes et exogènes à l'entreprise algérienne en vue de lui permettre d'atteindre les objectifs suivants :

- Adaptation aux nouvelles conditions du marché
- Accès à une meilleure compétitivité
- Acquisition d'une aptitude à exporter et à intégrer ses activités
- Génération d'une capacité d'accumulation et de croissance.

Ainsi, ce qui convient d'appeler « la mise à niveau » des entreprises déborde de la seule ambition visant à préparer les entreprises algériennes à supporter un choc de concurrence extérieure accrue et à limiter les dommages qui peuvent en résulter, même si cet objectif est une priorité, avec ou sans accord de libre échange. A ce moment là l'Etat, les professionnels et les chercheurs étaient motivés d'approfondir cette question, d'autant plus que l'on ressentait déjà la nécessité d'explorer de nouvelles voies susceptibles de permettre à ces entreprises de renforcer leur présence sur la scène nationale et internationale. Il s'agit en effet, de repositionner l'entreprise industrielle algérienne de manière qu'elle puisse faire face avec succès aux défis qui confrontent ses marchés actuels et potentiels et plus précisément sur les marchés européens.

Selon Azouaou (2010) l'idée de mise à niveau en Algérie est relativement ancienne dans l'esprit des pouvoirs publics. Elle a fait son apparition deux années seulement après les textes sur l'autonomie des entreprises en 1988. Ce timing laisse présager à première vue que la mise à niveau est un instrument de transition devant permettre aux entreprises de passer d'une situation dans laquelle elles étaient gérées administrativement (pour les entreprises publiques) et dans laquelle le marché domestique était garanti à une situation où elles devaient reconquérir en permanence leurs positions concurrentielles. Il est important de souligner que l'idée de mise à niveau est antérieure au programme d'ajustement structurel (PAS)<sup>2</sup>.

Ce n'est qu'en date du 06 Avril 1998 que l'idée est adoptée lors du conseil du gouvernement. La mise à niveau ne commence à devenir une réalité et à se concrétiser qu'en 2000 car les financements ont mis du temps à se mettre en place<sup>3</sup> et seulement quelques actions ont été menées suite à des financements extérieurs (ONUDI, Allemagne, Italie), ce qui est paradoxal dans une démarche visant au renforcement des capacités productives des entreprises.

Toubache (2009) précise que des réticences se sont manifestées notamment dans la priorité qu'il fallait donner à l'assainissement du cadre économique et dans la spécification du contenu de l'action publique dans une économie de marché.

Le timing réel a bouleversé la logique séquentielle réformes /ouverture. Ce n'est qu'après avoir

<sup>2</sup> L'Algérie a négocié quatre arrangements avec le FMI dont trois de types stand by (1989/1990,1990/1991 et 1994/1995) et un moyen terme (1995/1998).

<sup>3</sup> Ce n'est qu'en juillet 2000 qu'a été mis en place le fond de promotion de la compétitivité industrielle.



Il faut noter que la mise à niveau est un des piliers des politiques d'accompagnement lancés par le gouvernement algérien afin d'assurer la survie et la pérennité de l'entreprise algériennes face à la concurrence mondiale dont les effets commençaient déjà à se faire sentir et de se développer davantage dans ce nouvel échiquier géopolitique. Plusieurs logiques ont incité ce dernier à poursuivre de véritables politiques d'accompagnement, d'ailleurs ces logiques ne sont nullement contradictoires, mais complémentaires, à savoir : (Ayoub, 2001)

- ✓ *Logiques d'ordre économique*, par exemple, la régénération du tissu économique, impacts de la mondialisation, libéralisation des marchés mondiaux à outrance, développement des activités ayant une forte capacité d'entraînement, susciter de nouveaux talents et potentiels de créateurs d'entreprises.
- ✓ *Logique d'ordre social*, à savoir le soutien aux activités génératrices d'emploi, lutte contre l'exclusion, le chômage et aides à la création d'entreprises.
- ✓ *Logiques relatives à l'aménagement du territoire*, par la création de nouvelles zones industrielles.

### 3.4 Les composantes des programmes de mise à niveau :

#### 3.4.1 Les principes des programmes de mise à niveau

Les principes des trois programmes de mise à niveau sont superposés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau N° 4: Les principes des programmes de mise à niveau**

Algérie	Tunisie	Maroc
<ul style="list-style-type: none"> <li>- s'adapter aux nouvelles Conditions du marché</li> <li>- Accéder à une meilleure compétitivité</li> <li>- Capacité d'accumulation et de croissance</li> <li>- Volontariat de l'adhésion des entreprises au programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Soutien à l'investissement de productivité et de modernisation des entreprises dans les temps.</li> <li>- Volontariat de l'adhésion des entreprises au programme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation du taux d'investissement.</li> <li>- Amélioration du potentiel d'offre de l'économie marocaine.</li> <li>- Amélioration de la qualité du travail humain.</li> <li>-Volontariat de l'adhésion des entreprises au programme</li> </ul>

Source : réalisée par nos soins

D'après le tableau ci-dessus il est clair que les trois pays ont les mêmes principes mais interprétés différemment. Si on analyse bien, il existe trois principes : investissement, croissance, volontariat, et les trois pays veulent concrétiser ces principes à travers la compétitivité.

#### 3.4.1 Les objectifs des programmes de mise à niveau

Les objectifs des programmes de mise à niveau se présentent comme suit :

**Tableau N°5 : Objectifs de programme de mise à niveau**

Algérie	Tunisie	Maroc
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marco-économique : croissance et rentabilité financière, création d'emplois</li> <li>- Mirco-économique : renforcer les capacités des structures d'appui et promouvoir le développement d'industries compétitives.</li> <li>- Mirco-économique Améliorer la compétitivité et le développement de l'entreprise industrielle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Environnement physique : Accompagner les efforts de modernisation du secteur productif et professionnel.</li> <li>- Environnement Institutionnelle : Moderniser la qualité des services des administrations publiques.</li> <li>- Environnement financier et bancaire : Moderniser et restructurer le système bancaire et développer le marché financier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'amélioration de l'environnement des affaires.</li> <li>- Le renforcement de l'infrastructure technologique.</li> <li>- L'appui aux associations et à la formation professionnelle.</li> <li>- Offrir un appui direct aux entreprises.</li> <li>- La promotion de la compétitivité internationale de l'économie marocaine.</li> </ul>

Source : réalisée par nos soins

A partir du tableau ci-dessus, nous pouvons émettre les observations suivantes :

- Les objectifs Algériens et Tunisiens de leurs programmes de mise à niveau respectifs s'effectuent à trois niveaux bien déterminés contrairement au Maroc qui les spécifie d'une façon plus générale.

- On peut déduire que les trois pays maghrébins veulent avoir un meilleur environnement d'affaire dans le but d'attirer des investissements étrangers, et ont en commun l'objectif d'amélioration de la compétitivité industrielle de leurs entreprises et par conséquent, renforcer l'offre et l'intégration de l'économie maghrébine au niveau mondial.

### 3.5 Les Dispositifs des programmes de mise à niveau :

Le tableau suivant nous dispose des organismes responsables du pilotage des dispositifs de mise à niveau des entreprises :

Tableau N°6 : Organismes pilotes

Algérie	Tunisie	Maroc
Dispositif piloté par le ministère de l'industrie et de la restructuration	Dispositif piloté par le ministère de l'industrie	Dispositif piloté par le ministère de l'industrie, du commerce et de la mise à niveau de l'économie

Source : réalisée par nos soins



Dans les trois pays du Maghreb les gouvernements accordent beaucoup d'importance au processus de mise à niveau ainsi dans les trois pays les dispositifs de mise à niveau sont pilotés par les ministères de l'industrie de chaque pays.

### 3.5.1 Les avantages accordés aux entreprises

Les programmes de mise à niveau des entreprises accordent plusieurs avantages dans les trois pays représentés.

**Tableau N°7 : Avantages du programme**

Algérie	Tunisie	Maroc
Aides financières aux entreprises et aux structures d'appui	Aides financières aux entreprises et aux structures d'appui	Aides aux entreprises et aux structures d'appui

Source : réalisée par nos soins

A travers le tableau nous remarquons que les trois programmes dans les pays du Maghreb octroient des aides aux entreprises dans un premier temps et aux structures d'appui dans un second temps (bureaux d'études, les chambres de commerce et d'industries, association professionnelles...). Ces aides se résument par des sources financières, tout cela pour inciter les chefs d'entreprises à adhérer aux programmes sans tarder davantage afin d'améliorer la compétitivité de leurs entreprises.

### 3.5.1 Critères d'éligibilité des entreprises :

Afin de bénéficier des aides dans le cadre des programmes de mise à niveau chaque pays a déterminé des critères d'éligibilité comme démontré dans le tableau ci-joint :

**Tableau N° 8: Critères d'éligibilité**

Algérie	Tunisie	Maroc
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etre de droit algérien</li> <li>- Employer un effectif total de : * 20 salariés et plus (sur l'année de référence) pour les entreprises de production.</li> <li>* 10 salariés pour les entreprises de services liés à l'industrie.</li> <li>- Présenter un actif net positif.</li> <li>- Afficher aux moins deux résultats d'exploitation positifs sur les trois derniers exercices.</li> <li>- Appartenir à un secteur industriel ou fournisseur de services liés à l'industrie.</li> <li>- Etre immatriculée au registre de commerce et disposer de l'identification fiscale.</li> <li>- Avoir au minimum trois années d'activité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etre de droit tunisien.</li> <li>- Entreprises plus de 10 salariés et moins de 250.</li> <li>- Entreprises industrielles et entreprises de services connexes.</li> <li>- Entreprises ayant un potentiel de croissance et pas de problèmes financiers ( au moins 2 années d'activités)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etre de droit marocain.</li> <li>- Entreprises industrielles et de services liés à l'industrie.</li> <li>- Entreprises employant entre 10 et 250 salariés.</li> <li>- Avoir un bilan (avant investissement) n'excédant pas 40 000 000 DH.</li> <li>- Avoir un programme de mise à niveau dans la limite de 20 000 000 DH.</li> <li>- Présenter un programme de mise à niveau global visant l'amélioration de la compétitivité.</li> <li>- Avoir un encadrement minimum de 3 cadres et une durée d'activité minimale de 3 ans.</li> </ul>

Source : réalisée par nos soins



En décortiquant le tableau nous pouvons percevoir que parmi les critères d'éligibilité aux programmes de mise à niveau figure celui de l'entreprise qui doit être de droit du pays où elle exerce son activité pour bénéficier des aides et des avantages octroyés par chaque programme.

Les trois programmes insistent dans leurs critères d'éligibilité sur l'aspect industriel des entreprises et l'aspect financier tout en ciblant bien sur un type d'entreprises bien précis que sont les petites et les moyennes entreprises.

Parmi les critères qu'on peut citer concernant les critères d'éligibilité aux programmes de mise à niveau c'est que les trois pays excluent les micro-entreprises ou ce qu'on appelle la TPE (les toutes petites entreprises) de leurs programmes parce que dans le tableau les nombres de salariés doit être supérieur à 10. Mais le tissu des entreprises industrielles au Maghreb est constitué principalement de micro-entreprises.

### 3.5.2 Schéma d'instruction des dossiers de mise à niveau:

Si on compare les schémas des processus de mise à niveau, on déduit les points suivants :

- Le processus le plus simple et le plus court soit en matière de délai ou d'efficacité est le processus tunisien par rapport à ceux de l'Algérie et le Maroc.
- Cela prouve que les autorités et les administrations publiques tunisiennes sont mieux insérées dans leurs processus que leurs homologues algériennes et marocaines parce que les autorités tunisiennes bénéficient de l'effet d'expérience. Pour cela, l'Algérie et le Maroc doivent faire plus d'efforts pour briser la rigidité de leurs administrations publiques. Dans ce contexte, il s'avère judicieux de signaler que l'Algérie vas entamer une mise à niveau de son système juridique avec une aide européenne d'un montant de 8,15 millions d'euros.
- La lenteur du programme de mise à niveau dans l'Algérie et le Maroc vient essentiellement de la rigidité des administrations publiques et les réformes qui devront accompagner la phase d'ouverture de leurs économies sur le marché mondial.

Le succès du programme tunisien semble s'expliquer par une application réussie de plusieurs principes qui sont : programmes tournés vers les entreprises performantes, marché du travail relativement flexible, réforme conjointe du système de formation professionnelle, fortes incitations à l'investissement immatériel, etc. sans oublier un pilotage politique fort et une réelle inscription du programme au sein de la politique économique du gouvernement, d'où une visibilité et une adhésion importante.

En revanche, le programme marocain n'a pas connu de véritable décollage dans ses premières années de fonctionnement sans cadre d'action clair, sans mécanisme de financement national et sans réel appropriation par les acteurs nationaux, le programme est resté dans un premier temps un programme « de travailleurs », peu mobilisateur et soumis aux procédures et financements d'un projet extérieur. Des efforts de dynamisation du programme marocain de mise à niveau ont néanmoins été entrepris au cours des dernières années laissant espérer une relance du programme.

Enfin, le cas de figure de l'Algérie suscite des interrogations sur la pertinence de l'utilisation de ce type d'instrument (programme de mise à niveau) dans une économie rentière importatrice, et largement dominée par l'informel près (60% de l'économie algérienne appartient au secteur informel).



## Conclusion :

Aujourd'hui, plus que jamais, avec la naissance d'une ère nouvelle, en pleine guerre économique et dans un monde industriel en perpétuel changement, les PME sont au cœur de l'activité contemporaine, elles sont la source de richesse matérielle et reste pour la plupart des agents économiques le principal lieu de travail, elle est aussi l'endroit où s'exercent des méthodes de gestion qui se veulent rationnelles destinées à atteindre des objectifs économiques et sociaux.

Dans cet esprit, et face aux mutations rapides de l'environnement socio-économique (internationalisation, Mondialisation des phénomènes, meilleure formation et information des Individus, dominance de la communication...) et aux exigences multiples que celles-ci impliquent (Efficacité, Compétitivité, Adaptabilité, Innovation, Créativité, Souplesse, Rapidité...) les PME doivent relever le défi qui consiste à améliorer leur fonctionnement actuel tout en façonnant leur avenir. Pour ce faire, elles se doivent d'entamer une réflexion sur un modèle d'organisation et des outils de gestion permettant d'optimiser le potentiel humain et matériel dont elles disposent pour mieux satisfaire leur clientèle et faire face à la concurrence .

Même si l'ouverture du marché permettait d'améliorer la compétitivité des entreprises et d'attirer davantage les investissements directs étrangers, n'est-on pas eu droit de penser que le gain est conditionnel et "de toute façon, différé dans le temps, alors que le coût de l'ouverture est immédiat. Comme diraient les anglo-saxons : First pain and then gain" (d'abord se donner de la peine ensuite viens le gain)

Nous croyons traverser un orage ; en réalité nous changeons de climat". Plus que jamais, nous sommes conscients qu'au Maghreb que nous changeons de climat et que nous assistons à l'édification d'un monde différent, d'un monde nouveau. C'est pourquoi, nous estimons que nous n'avons pas d'autre choix que celui de gagner ce formidable pari de l'ouverture et de la modernité et de relever ce défi dont dépend.

## BIBLIOGRAPHIE :

- Azouaou L. & Belouard N. (2010), « la politique de mise a niveau des pme algeriennes : enlisement ou nouveau depart ? », Colloque international « Stratégies de développement : Quel chemin parcouru ? Quelles réponses face aux nouvelles contraintes économiques et climatiques ? », 21 & 23 juin, Hammamet, Tunisie.
- Ayoub J. (2001), « Restructuration et politique d'accompagnement », séminaire ONUDI-PNUD-MIR « Mise à niveau et compétitivité industrielle », Alger les 12 & 13 février.
- Berbar Wafaa, (2015), « Analyse des determinants clés qui stimulent l'innovation dans la PME , Cas des entreprises Algériennes », thèse de doctorat, université de Tlemcen.
- Bendiabdellah A.(2009), « Les PME maghrébines :un facteurs d'intégration régionale » ,Université de Tlemcen
- Bouadam K & Hammadi M.(2006), « veille stratégique et intelligence économique :comme perception d'une nouvelle approach pour la PME »,4<sup>ème</sup> rencontre internationale sur la concurrence et stratégies concurrentielles pour les PME industrielles hors hydro carbure au sein des pays arabes.



- Bougault H. & Filipiak E. (2005), « Les programmes de mise à niveau des entreprises : Tunisie, Maroc, Sénégal », Agence Française de Développement, Paris.
- Dhaoui M.(2007), « Les PME Tunisiennes et le Marché Alternatif », Assistant contractuel - ISEAH Mahdia, Tunisie
- Gharbi S.(2011), « Les PME/PMI en algérie :état des lieux », cahiers du lab.RII, N°238
- Lamiri A. (2003), « Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises », OPU, Alger.
- Lamiri A. (2003), « La mise à niveau : enjeux et pratiques des entreprises algériennes», Revue des Sciences Commerciales et de gestion, N°02, ESC Alger.
- Manader M. (2004), « Expertise mise à niveau des entreprises », Accompagnement au processus de modernisation du ministère de l'industrie et des organismes liés, ministère de l'industrie, Alger.
- Mariesse S. & Filipiak E. (2003), « Compétitivité et mise à niveau des entreprises : approches théoriques et déclinaisons opérationnelles », Agence Française de Développement, Paris.
- Meddeb R.(1999), « la PME maghrébine :positionnement et stratégie », Colloque international :la PME face à la mondialisation
- Meliani H & Bouadam K.(2003), « La PME –PMI algérienne :passé ,présent et perspectives », Université des sciences économiques et de gestion
- Ministère de l'économie et des finances.(2000), « les PME au Maroc, éclairage et propositions », document de travail n°50.
- Kaplinsky R. & Readman J. (2001), «How can SME producers serve global markets and sustain income growth?», Mimeo, University of Brighton and University of Sussex, Brighton.
- ONUDI (2002), « Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle », Vienne.
- Porter M. (1990), « The competitive advantage of nations », London and Basingstoke: MacMillan.
- Pietrobelli C. & Rabellotti R. (2006), «Upgrading to compete: Global value chains, Clusters, and SMEs in Latin America », Harvard University.
- Rochdane H.(2009), « PME marocaines face à la mondialisation : quelles opportunités du système de franchise ? », 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, INRPME, Trois-Rivières, Canada