



Hervé Bougault,
Département de la Recherche, AFD

**Les programmes de mise à
niveau des entreprises
Quels enseignements ?
Tunisie, Maroc, Sénégal**

Introduction

■ ***Présentation de l'étude***

- Objectifs de l'étude
- Champ géographique

■ ***Plan de l'intervention***

- I. Fondements des programmes de mise à niveau
- II. Bilans de 10 années de MAN en Tunisie et Maroc
- III. Les enseignements
 - Architecture institutionnelle
 - Montage financier
 - Pilotage des programmes et rôle des acteurs
- IV. Conclusion

Introduction

« Grattez sous la surface des success stories d'exportation non traditionnelles dans le monde entier et vous trouverez la plupart du temps des politiques industrielles, des politiques publiques de recherche et développement, des appuis sectoriels, des subventions à l'exportation, des dispositifs tarifaires préférentiels et d'autres interventions du même tonneau grouillant sous la surface ».

Dani Rodrik – 2004



I. Les fondements des PMN

- ***Contexte des programmes de mise à niveau***
- ✓ Croissance démographique, pression sur le marché de l'emploi
- ✓ Concurrence accrue due à l'ouverture des frontières

I. Les fondements des PMN

■ *Un double enjeu*

- Création d'emplois – préservation des emplois existants
- Amélioration de la compétitivité des entreprises

Enseignements des observations :

- La croissance constitue un facteur déterminant de création d'emplois, donc de réduction de la pauvreté
- La croissance suppose certes de investissements, mais surtout une hausse de la productivité

(Easterly et Levine)

Enseignements des études sur les pays OCDE

■ La relation croissance – productivité – emplois

- ❖ $\text{PIB} = \text{Emplois} \times (\text{PIB}/\text{emplois})$
- ❖ $\text{PIB} = \text{emplois} \times \text{productivité du travail}$

■ Les enseignements

- ❖ Productivité :
 - ➡ f(progrès technique – capital humain – disparition des entreprises – organisation – etc)
- ❖ Emploi :
 - ➡ adéquation compétences et besoin de l'économie
 - ➡ Législation du travail

Autres enseignements

■ Relation ouverture – libéralisation et croissance non obligée

Productivité : stimulée par progrès technique - vitesse d'adoption

Concurrence

dynamique de marché – rôle de l'Etat

■ Contexte macroéconomique et environnement des affaires

Contexte macroéconomique sain : une condition nécessaire non suffisante

Risque des politiques publiques :

Syndrome de la recherche de rente

ignorance bureaucratique



II. Bilan des PMN Tunisie et Maroc

■ Tunisie – données quantitatives

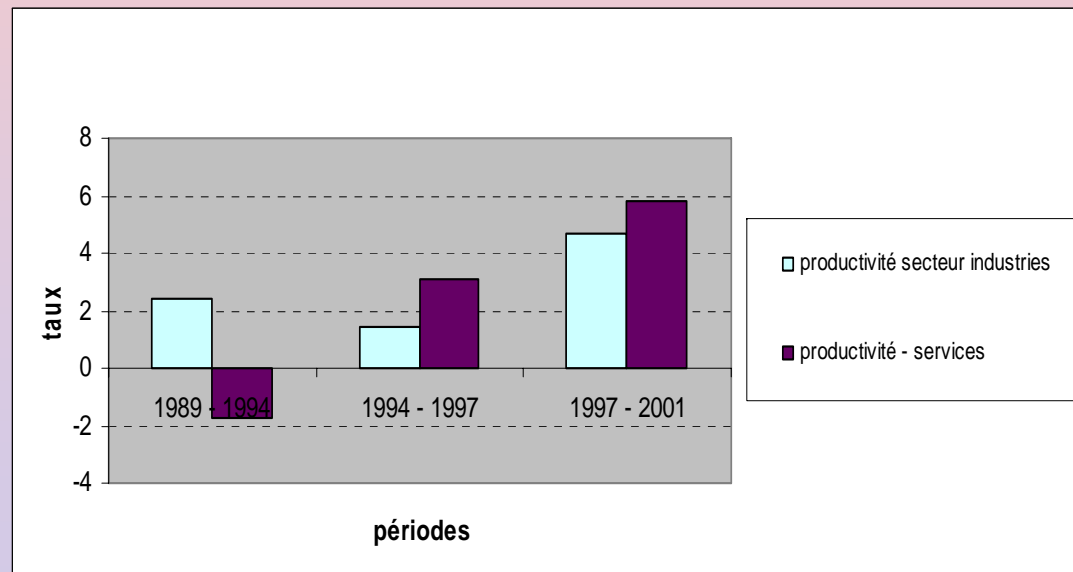
- 3.500 entreprises industrielles adhérentes sur une population de 5.500 de plus de 10 salariés
- 3,6 Mds TND, soit 2,5 Mds d'€ d'investissements (1.600 Mds FCFA)
- *Au-delà de ces données :*
 - CA à l'exportation : + 12% par an contre + 6% (1997-2002)
 - VA : + 9,7% contre + 6%
 - Taux d'encadrement : 9% en 1995 – 17% aujourd'hui
 - 1.400 entreprises certifiées (ISO – HACCP - ...) contre 60 en 1995
 - 96% des employés : amélioration de l'environnement du travail (87% : organisation – 75% : condition de travail)
 - Emplois : +4% (+3,2% industrie) contre +2,4% pour l'ensemble de l'économie

II. Bilan des PMN Tunisie et Maroc

■ Tunisie

- Un bilan globalement positif (productivité, emplois)

Productivité des secteurs productifs privés



Source : Banque Mondiale

II. bilan des PMN

Tunisie (suite)

- Cependant,
 - Le PMN aurait favorisé les entreprises déjà performantes
 - Des décaissements de primes faibles
 - Le financement des investissements et de la restructuration financière
- Et des orientations nouvelles :
 - PME
 - Coaching
 - Introduction en bourse
 - Pôles de compétitivité
 - Maîtrise de l'énergie
 - Appui à la structuration financière

II. bilan des PMN

■ **Maroc : données quantitatives**

- Un programme en panne
 - Fin 2004 : 363 entreprises
 - Taux d'utilisation des lignes étrangères : 35% pour la ligne française, 12% pour l'italienne, 0% pour la portugaise
 - Très faible utilisation des fonds de garantie sans logique MAN
- Des performances de l'économie marocaine peu convaincantes
 - Faible croissance : 2,1% dans les années 90, 3,3% de 1998 à 2004
 - Pas de processus de convergence avec les pays voisins ou en émergence
 - Industrie peu développée : 16% du PIB – 12% des emplois mais 50% des exportations
 - Des exportations sur des secteurs en danger : Textile (40%) et pièces auto (14%)
 - Un chômage important, notamment pour les jeunes diplômés



III. Architecture institutionnelle et positionnement de l'Etat

■ *Tunisie*

- Une architecture souple
- Un système de financement pérenne
- Un suivi régulier par les plus hautes instances de l'Etat
- L'Etat joue un rôle de régulateur du PMN



III. Architecture institutionnelle et positionnement de l'Etat

■ **Maroc**

- Une logique plus libérale de correction d'imperfections de marché
- Un PMN fortement porté, à son lancement, par les bailleurs internationaux (MEDA)
- Un dispositif complexe, peu performant et non ciblé sur la productivité

III. Architecture institutionnelle et positionnement de l'Etat

■ **Maroc : le dispositif**

- Département ministériel de mise à niveau : Ministère du Commerce et de l'Industrie
- Comité National de Mise à Niveau : plate forme d'échange Public et Privé
- ANPME : pilotage et coordination du PMN
- Structures d'appui aux entreprises : toutes sur financement extérieur
- Des instruments multiples :
 - Fonds de mise à niveau (FOMAN) : Etat + CE : financement + assistance
 - Fonds de restructuration des entreprises du textile et habillement : FORTEX
 - Fonds de rénovation des Unités hôtelières : RENOVOTEL
 - Lignes capital risque : 5
 - Lignes de crédit étrangères : 5
 - Fonds de garantie pour la mise à niveau
 - Programme d'appui aux institutions de garantie marocaine
 - Etc...

III. Le pilotage des PMN

■ *Une priorité nationale*

❖ Tunisie :

- Un CMR chaque mois dirigé par le Président
- Deux à trois COPIL chaque mois présidés par le Ministre de l'Industrie
- Des objectifs quantifiés
- Des évaluations régulières par des cabinets extérieurs
- Le COPIL comme « caisse de résonance » du secteur des entreprises, des banques, des syndicats
- Un BMN rattaché directement au Ministre

❖ Maroc

IV. Conclusion

■ ***Le rôle des PMNE dans une politique de croissance***

Au-delà de la faiblesse des dispositifs de MAN, il apparaît que :

- ❖ Un PMN doit s'inscrire dans une politique nationale et non comme un développement de projets de bailleurs de fonds
- ❖ Un PMN ne peut à lui seul porter un projet de croissance accélérée. L'analyse de la situation marocaine est instructive à cet égard :
- ❖ Diagnostic de la croissance du Maroc :
 - pas de contraintes de financement
 - Pas de contraintes géographiques
 - Situation macroéconomique et stabilité politique de qualité

IV. Conclusion

■ *D'où un constat :*

La contrainte majeure à la croissance provient de défaillances combinées de politiques économiques et de marché qui conduisent à un investissement et une compétitivité insuffisants pour animer un processus de transformation structurelle de l'économie et sa diversification productive.

Ex : marché de l'emploi :

- Réglementation
- Niveau du smig :
- fiscalité importante



MERCI

Documents disponibles sur le site AFD

www.afd.fr