

**LA MISE A NIVEAU DU TISSU PRODUCTIF MAROCAIN FACE AUX
ENJEUX DU LIBRE ECHANGE : CAS DU SECTEUR DE LA PECHE**

Hind. HOURMAT ALLAH

Département de Gestion, Faculté de Droit, Marrakech

Résumé - La mise à niveau du tissu productif marocain face aux enjeux du libre échange: cas du secteur de la pêche

L'objectif de cet article est de dresser un bilan du programme de mise à niveau industrielle initié au Maroc en 1997. Après dix ans d'application, les résultats de ce programme restent globalement en deçà des espérances. L'enquête menée auprès d'un échantillon représentatif d'entreprises opérant dans l'industrie de transformation des produits de la mer nous a permis de rendre compte de la faiblesse de l'impact dudit programme sur la compétitivité de ces entreprises.

Alors que le dispositif actuel est simplement destiné à aider les entreprises à sortir de leurs difficultés, la mise à niveau a besoin d'une sorte de connexion avec la vision stratégique du secteur industriel. Dans une telle perspective, la logique de production qui prédomine aujourd'hui, doit laisser la place à une logique de produit. De même, les pouvoirs publics sont appelés à identifier des niches industrielles prioritaires. L'idée est de cesser à mettre à niveau des unités industrielles censées produire ce qui est déjà dépassé et assurer, plutôt, un redéploiement des moyens vers les vraies priorités.

Abstract - The Moroccan productive upgrading programme & the challenges of free trade: the case of the fisheries' sector

This paper aims at providing a review of the outcomes of the industrial upgrading program adopted by Morocco since 1997. After ten years of implementation, the results of this program generally remain far below the expectations. We conducted a survey on a representative sample of firms producing sea-based processed goods. The study has allowed us to spot the particular weaknesses of the impact of such a program on firms' competitiveness.

While the current established practice in the sector is simply intended to help firms to face their short-term difficulties, the upgrading system somewhat needs to be more concerned with a long-run industrial vision. In this regard, the prevailing production logic should be replaced by a product-focused approach. Similarly, public authorities need to prioritize the industrial niches. Ideally, the authorities would better stop upgrading those industrial units which produce old-fashioned goods and, instead, focus on the genuine priorities of the sector.

ملخص - إعادة التأهيل الصناعي في المغرب في مواجهة تحديات التجارة الحرة : حالة قطاع الصيد البحري

يهدف هذا المقال إلى عرض حصيلة برنامج إعادة التأهيل الصناعي الذي بدأ العمل به في المغرب ابتداء من 1997. وبعد عشر سنوات من التطبيق بقيت نتائج هذا البرنامج، بصفة عامة، بعيدة عن التوقعات. فقد ساعدنا بحث ميداني أجري على عينة تمثيلية تنشط في مجال الصناعة التحويلية لمنتجات الصيد البحري على رصد مواطن ضعف ميثاق البرنامج أعلاه فيما يتعلق بتنافسية هذه المقاولات.

ولما كان البرنامج الحالي يسعى فقط إلى مساعدة المقاولات الموجودة في وضعية صعبة، فإن إعادة الهيكلة تحتاج إلى علاقة تفاعلية مع الرؤية الصناعية على المدى الطويل. وفي هذا الإطار ينبغي استبدال منطق الإنتاج السائد حالياً بمنطق المنتج، بالإضافة إلى ذلك فإن السلطات العمومية مطالبة بتجديد الوحدات الصناعية ذات الأولوية القصوى. إن الفكرة في حد ذاتها تتمحور حول الكف عن إعادة تأهيل وحدات صناعية وكل لها إنتاج سلع متجاوزة عوض إعادة توزيع الموارد نحو الأولويات الحقيقية.

1. Introduction

A l'instar d'autres pays africains, le Maroc a entamé depuis le début des années quatre-vingt une transition graduelle vers l'économie de marché et une politique d'ouverture sur l'extérieur. Déjà en 1983, le pays a mis en place un programme d'ajustement structurel, dont la réalisation a été étalée sur 10 ans. . Mais c'est la prise d'une série d'engagements internationaux à partir de la seconde moitié des années quatre-vingt-dix qui a marqué l'inscription résolue et irréversible du Maroc dans un processus d'ouverture économique : adhésion à l'OMC en 1994, signature de l'accord d'association avec l'Union Européenne en 1996, signature de l'accord de libre-échange avec l'Association Européenne de libre échange (AELE) en 1997, signature de l'accord de libre-échange avec la Tunisie, l'Egypte et la Jordanie, dit « accord d'Agadir », en février 2004 et enfin signature de l'accord de libre-échange avec les Etats Unis en mars 2004.

Ce processus d'ouverture est porteur de nombreux espoirs, mais comporte également de nombreux défis. Il exige un renforcement de la capacité et de la compétitivité du tissu productif national afin de permettre aux entreprises de résister au choix de l'ouverture et de consolider leur présence sur les marchés tant intérieurs qu'extérieurs.

Conscient de leur fragilité financière, managériale et technologique, le gouvernement marocain a élaboré un plan pour la mise à niveau du tissu productif en général et du tissu industriel en particulier. Parmi les composantes de ce plan, il y a lieu de citer : le soutien financier aux entreprises, le renforcement de l'infrastructure d'accueil, le renforcement de l'infrastructure technologique, l'appui aux associations professionnelles, le développement de la formation professionnelle et l'assistance technique aux entreprises. Le pilotage et la coordination de ce programme ont été confiés à deux nouvelles structures : l'Agence Nationale pour la promotion de la PME (ANPME) et le Comité National de Mise à Niveau (CNMN), composé des représentants des secteurs public et privé. Et pour faciliter le financement du programme, il a été procédé à la création d'un Fonds National de Mise à Niveau (FOMAN), cofinancé par la Commission Européenne et le Gouvernement marocain.

Toutes ces mesures témoignent de l'importance accordée par les autorités marocaines à la mise à niveau du tissu industriel. Le dispositif employé (au niveau humain, technique et financier) est tellement riche qu'il a permis au Maroc de se hisser rapidement au niveau de ses concurrents. Nous pouvons dès lors s'attendre à une amélioration de la capacité et de la compétitivité des entreprises industrielles

marocaines. Mais, malheureusement, telle n'est pas encore le cas. En effet, le bilan des premières années d'exécution du programme de mise à niveau fait apparaître un très faible dynamisme. Le programme en question n'a suscité que peu d'intérêt de la part des entreprises marocaines.

Une problématique d'une importance singulière est qu'il n'existe pas de réflexion suffisante à propos de la lenteur observée dans l'exécution du programme de mise à niveau du tissu industriel au Maroc. Et c'est pour contribuer à la relance du débat sur cette question que nous avons choisi d'analyser ce sujet. L'objectif est de mener un exercice analytique sur les dysfonctionnements constatés lors de l'exécution du programme de mise à niveau industrielle.

Notre article est organisé comme suit. Dans un premier point, nous présenterons brièvement les éléments constitutifs du contexte d'ouverture de l'économie marocaine. Puis, nous tenterons de comprendre les fondements économiques de la mise à niveau. Dans un troisième point, nous exposerons la démarche du programme marocain de la mise à niveau. Enfin le dernier point sera dédié à un essai d'évaluation du programme de mise à niveau industrielle au Maroc.

2. Contexte d'ouverture de l'économie marocaine

Le contexte d'ouverture de l'économie marocaine est marqué par des mutations rapides, profondes et complexes. Ce contexte offre certes des opportunités aux entreprises nationales, mais implique également beaucoup de défis. Ainsi, depuis 1996, plusieurs événements ont caractérisé l'évolution du contexte d'ouverture de l'économie marocaine. Il s'agit de l'adhésion du Maroc à l'Organisation Mondiale de Commerce, de l'entrée en vigueur de l'accord d'association avec l'Union européenne, de la signature de l'accord de libre-échange « accord d'Agadir » avec la Tunisie, l'Egypte et la Jordanie en février 2004, et enfin la signature de l'accord de libre-échange avec les Etats-Unis en mars 2004. A ces événements à caractère institutionnel, vient s'ajouter la poursuite de l'effort des autorités publiques marocaines en matière de libéralisation et de modernisation du commerce extérieur.

2.1. L'adhésion du Maroc à l'OMC

L'adhésion du Maroc à l'Organisation Mondiale de Commerce s'inscrit dans le processus d'ouverture et de libéralisation de l'économie marocaine initiée sous l'impulsion du FMI et de la Banque mondiale au début des années quatre-vingt. En fait, le Maroc est l'un des membres fondateurs de l'OMC, et dans un acte fortement symbolique, la Ronde Uruguay du GATT qui a donné naissance à l'OMC a été clôturée à Marrakech en avril 1994.

Le système commercial régi par l'OMC a un caractère multilatéral. Il a été conçu de façon à corriger les imperfections des pratiques unilatérales abusives liées à l'exercice de la puissance économique et politique. Il vise également une meilleure prévisibilité des échanges pour les opérateurs économiques grâce à la consolidation tarifaire, au renforcement des règles et disciplines en matière de sauvegarde, de pratiques anti-dumping et à la transparence des législations, réglementations et pratiques nationales.

A travers l'adhésion aux règles de l'OMC, le Maroc espère un meilleur accès aux marchés étrangers et l'afflux des investissements étrangers. En effet une telle adhésion est sensé procurer au moins trois avantages :

- une plus grande capacité d'innovation et un accroissement de la productivité des entreprises nationales sous l'effet de la concurrence extérieure ;
- une plus grande efficacité de la répartition des ressources devant renforcer le dynamisme et la croissance de l'économie ;
- une plus grande mobilité du capital et à la technologie, qui peut aider le Maroc à échapper au piège d'un avantage comparatif statique et lui permettre d'adapter en permanence ses ressources pour s'assurer une croissance économique soutenue et des gains de productivité.

L'exploitation de ce type d'avantages devrait naturellement se traduire par une amélioration du taux de croissance. Mais, étant donné les caractéristiques des secteurs pour lesquels le Maroc dispose d'un avantage comparatif acquis (certains produits agricoles, quelques branches de l'industrie légère) et vu le traitement différencié et quelque peu « discriminatoire » vis-à-vis des pays en développement qui leur a été réservé dans le cadre de l'OMC, les perspectives pour les opérateurs marocains dans ces domaines restent encore floues.

2.2. L'entrée en application de l'Accord d'association avec l'Union européenne

Le Maroc a signé en 1996 un Accord d'association avec l'Union européenne dont la pièce maîtresse est l'établissement progressif, durant une période de transition de 12 ans, d'une zone de libre-échange (ZLE). Cet accord fait partie d'un projet européen plus vaste visant à créer une ZLE Euro-Méditerranéenne à l'horizon 2010. Le même type d'accord a été également passé avec d'autres pays méditerranéens, notamment la Tunisie, la Jordanie et l'Egypte.

Cette nouvelle génération d'accords est différente des accords de coopération des années soixante et soixante-dix, qui étaient purement ou essentiellement commerciaux. Elle est porteuse d'un esprit de réciprocité et de partenariat. Comme le stipule la Déclaration de Barcelone, les nouveaux accords ont un champ plus large. En plus du libre-échange, qui va au delà des préférences commerciales unilatérales européennes des accords précédents, les accords comportent une coopération financière, économique et technique, un volet social et culturel et un dialogue politique et sécuritaire.

Paraphé en novembre 1995, adopté en novembre 1996 et entré en vigueur en mars 2001, cet accord est composé de trois principaux volets : la mise en place d'un partenariat politique et sécuritaire, le renforcement de la coopération économique et financière et la promotion des domaines sociaux, culturels et humains.

Au niveau politique et sécuritaire, l'objectif est l'établissement d'un dialogue politique permanent entre le Maroc et les pays de l'Union, basé sur les principes du droit international. Les deux parties s'engagent, selon cet accord, à agir selon la Charte des Nations Unies en démocratisant leurs institutions politiques. Ainsi, ils doivent oeuvrer dans le sens du développement de l'Etat de droit et de la démocratie, le respect des droits de l'Homme, la lutte contre l'immigration clandestine, le terrorisme, la criminalité organisée et le trafic de drogue. Ils doivent également intensifier les échanges d'informations sur les questions politiques et sécuritaires et

instituer des mesures de confiance et de sécurité en vue d'établir un espace de paix et de stabilité en méditerranée.

Dans le domaine économique et financier, l'objectif annoncé est de construire une zone de libre échange et de prospérité partagée entre les deux parties. La finalité est de réduire les écarts de développement à travers l'amélioration des conditions de vie des populations. Il en ressort des actions à trois niveaux : l'accélération du rythme des réformes économiques, la promotion de l'emploi et le développement de la coopération et l'intégration régionale.

S'agissant particulièrement de la circulation des biens, l'Article 6 de l'accord stipule que « l'Union et le Maroc établissent progressivement une zone de libre échange pendant une période transitoire de douze années au maximum à partir de la date d'entrée en vigueur du présent accord... en conformité avec les dispositions de l'accord général sur les tarifs douaniers et le commerce de 1994 ». Pour le calendrier de démantèlement tarifaire, l'Accord a prévu trois rythmes : immédiat, rapide et moyen. La liste des catégories de produits et le rythme des réductions tarifaires à l'intérieur des calendriers ont été déterminés en fonction de la sensibilité des branches industrielles. Dès l'entrée en vigueur de l'accord en mars 2001, les biens d'équipement ont été totalement exonérés des droits de douane. Quant aux matières premières, pièces de rechanges et produits non fabriqués localement, le processus de démantèlement tarifaire s'est achevé en mars 2005, à raison d'une réduction de 25% par an. Enfin, pour les produits fabriqués localement, il a été prévu un délai de grâce de trois ans, suivi d'un démantèlement tarifaire étalé sur 10 ans, à raison de 10% par an. Ainsi, le principe de progressivité du démantèlement adopté est sensé 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.

Dans le domaine social, l'Accord de partenariat a prévu des mesures visant à activer le dialogue entre les différentes cultures composant cet espace. L'accent a été mis sur le rôle des échanges scientifiques, technologiques et humains pour assurer un meilleur rapprochement entre les peuples de la région. Une place de choix a été accordée au rôle de la société civile en tant qu'élément central de cet échange.

2.3. Les autres accords de libre échange

Outre l'Accord d'association avec l'Union européenne, le Maroc a signé d'autres accords visant la création de zones de libre échange. Il s'agit particulièrement de l'Accord avec les Etats-Unis et l'Accord d'Agadir avec certains pays arabes.

L'accord de libre échange avec les Etats-Unis vise à consolider les liens économiques et politiques entre les deux pays. Pour les Etats-Unis, la conclusion de cet Accord fait partie d'une stratégie globale qui consiste à déclencher une nouvelle ère de croissance et de domination à l'échelle mondiale grâce à l'ouverture des marchés. Pour le Maroc, les objectifs recherchés à travers la signature de cet accord sont : la diversification des partenaires commerciaux et une moindre dépendance vis-à-vis de l'Union européenne, l'amélioration de l'attractivité du Maroc grâce à l'afflux d'investissements directs étrangers américains, la recherche de la plateforme de production et d'exportation aussi bien vers les pays de la région qu'en direction de l'Europe ou des Etats-Unis.

L'Accord permet un accès libre à la quasi-totalité des produits industriels marocains et de la pêche sur le marché américain. Ainsi, sur 7052 positions du tarif américain, 6966 ont été exonérées dès l'entrée en vigueur de l'Accord. Le Maroc a donc obtenu

une exonération rapide de 98,78% des positions dans le tarif américain, ce qui correspond à 99,73% des exportations marocaines vers ce marché. Le reste des produits sera démantelé sur 9 ans et 10 ans.

Les produits concernés par l'exonération sont les chaussures, les produits de la pêche, les ouvrages en verre et en céramique, les articles, la bijouterie fantaisie et les appareils d'éclairage. Il est à noter que ces produits sont fortement taxés dans le tarif américain, ce qui confère, dorénavant, au Maroc un important avantage comparatif.

En matière agricole, l'Accord prévoit des contingents limitatifs d'exportation des produits américains vers le Maroc, en fixant de longues périodes de démantèlement douanier (allant de 5 à 25 ans) et en maintenant le quota des produits sensibles même après le démantèlement total. Pour les services, l'approche adoptée consiste en une libéralisation contrôlée des échanges. Le chapitre sur le commerce transfrontalier des services reprend les dispositions de l'Accord général sur le commerce des services de l'OMC, à savoir l'octroi du traitement national aux fournisseurs de services des deux pays et le traitement de la nation la plus favorisée. Enfin, en matière de protection intellectuelle, l'accord prévoit le respect des clauses de l'Accord multilatéral sur les Aspects des Droits de la Propriété Intellectuelle relatifs au Commerce (ADPIC).

S'agissant de l'Accord d'Agadir, il a été signé en février 2004 entre quatre pays arabes : le Maroc, la Tunisie, l'Egypte et la Jordanie. Entrée en vigueur en mars 2007, cet accord devrait permettre de dynamiser les échanges commerciaux entre les pays signataires et soutenir l'attractivité de la région pour les investissements internationaux à travers la levée d'une partie des obstacles structurels à l'élargissement de ce nouveau marché commun. Cette première coopération Sud-Sud dans la zone euro-méditerranéenne a pour principal objectif l'abatement des droits de douanes entre les pays membres, l'intégration économique et l'accueil de nouveaux investissements étrangers.

L'Accord d'Agadir vise à instituer une zone de libre-échange quadripartite et à coordonner les politiques macroéconomiques des pays membres surtout dans les domaines du commerce extérieur, l'agriculture, l'industrie, la fiscalité, les finances, les services et la douane. L'accord favorise aussi une complémentarité entre ces pays à travers l'échange des expertises, l'exploitation des opportunités qu'offrent le cumul des règles d'origine et l'exportation vers le marché européen à la faveur des accords d'association signés par ces pays avec l'Union européenne.

Cet Accord prévoit l'élimination de l'essentiel des barrières tarifaires et non tarifaires sur le commerce, dans la perspective d'établir une zone de libre-échange euro-méditerranéenne à l'horizon 2012. Il convient de souligner qu'actuellement, la valeur des échanges commerciaux entre les quatre pays signataire ne dépasse pas 5% de leur commerce extérieur. Bien que les échanges extérieurs du Maroc avec les trois pays aient progressé d'environ 32% en 2007, il n'en demeure pas moins que la valeur de ces échanges reste encore faible.

2.4. La libéralisation et la modernisation du commerce extérieur

La dernière réforme du commerce extérieur marocain remonte à 1992. La Loi n° 13-89 portant sur cette question a instauré le principe de liberté d'importation et d'exportation. Mais, parallèlement, elle a introduit une panoplie de mesures tarifaires et contingentaires très strictes visant à protéger certains secteurs d'activités (secteur agricole, industrie de textile, industrie agroalimentaire, etc.). A ces mesures

viennent s'ajouter le maintien des quotas et des licences d'importation pour certains produits, le prélèvement fiscal à l'importation, la taxe parafiscale à l'importation et la TVA. Par ailleurs le législateur a laissé un large champ d'appréciation à l'administration de douane en matière d'application de certaines clauses de ladite loi. Les tarifs ont été sensiblement réduits, mais la dispersion reste forte (les taux varient de 2,5% à 300%)¹.

Le tarif moyen non pondéré se situe aux alentours de 25%, ce qui rend la comparaison favorable avec les pays partenaires méditerranéens. Seuls, la Jordanie et le Liban ont des tarifs plus faibles, tandis que l'Egypte, la Tunisie et la Libye présentent des tarifs de 5 points au-dessus de ceux du Maroc. Mais, la comparaison du Maroc avec les pays du Golfe, de l'Asie du Sud-est ou de l'Amérique Latine est beaucoup moins favorable, avec des droits d'importations de 15 points de plus en moyenne.

La promotion des exportations constitue un élément important de la modernisation de la politique commerciale marocaine. En effet, le Maroc n'emploie pas de subventions à l'exportation mais, depuis les années quatre-vingt, il a mis en place des mécanismes pour promouvoir l'exportation dans le cadre d'une stratégie orientée vers l'exportation. L'instrument de promotion des exportations spécifiques le plus répandu est celui des régimes en douane. Le plus important est celui de l'admission temporaire, qui concentrait plus de 30% des importations en 2005, tandis que les réexportations en suite d'admission temporaire signifiaient plus de 40% des exportations marocaines pour cette année.

Par ailleurs, le Maroc a adopté depuis quelques années des mesures tendant à réduire les coûts de transaction des flux internationaux de biens. Le premier échelon a été la réforme des douanes (code des douanes de 2000), considérée cruciale pour augmenter la compétitivité des produits marocains. Les réformes ont été fondées sur les principes de l'Organisation Mondiale des Douanes, avec l'assistance technique du FMI et d'autres partenaires bilatéraux. Le programme a identifié quatre domaines prioritaires à réformer : simplification des procédures et contrôle sélectif, utilisation intensive des technologies de l'information, amélioration de la gestion des régimes douaniers spéciaux et, introduction d'une plus grande transparence.

Les procédures douanières ont été également simplifiées. Une simple déclaration est venue remplacer la grande quantité de formulaires préexistants. De même, une déclaration résumée a été établie pour plusieurs chapitres tarifaires, des « *clearing centers* » ont été approuvés dans certaines compagnies pour décongestionner les ports et les aéroports et enfin, des contrôles sélectifs et des vérifications post-dédouanement ont été introduits.

L'informatisation des procédures de routine a été achevée à la fin de l'année 2000, et a aussi permis l'extension de certains services aux compagnies ayant été acceptées. Les *traders* peuvent ainsi obtenir des estimations gratuites des tarifs à payer, surveiller les paiements des tarifs, et obtenir de l'aide. Une des réformes parmi les plus importantes a été celle de l'amélioration de la gestion des régimes douaniers spéciaux, qui était très problématique, notamment pour l'admission temporaire. La nouvelle procédure assistée par ordinateur est plus flexible, sûre et transparente.

¹ Il existe actuellement 8 taux douaniers de base : 0%; 2,5%; 10%; 17,5%; 25%; 35%, 50% et 300%, de même que trois droits de douane préférentiels dans le cadre de la Charte de l'investissement (0, 2, 5 et 10%).

L'une des actions institutionnelles les plus courageuses en faveur du commerce extérieur reste la création en 1996 du Conseil National du Commerce Extérieur. Cet organisme se propose de mettre en oeuvre des synergies entre les secteurs public et privé, en vue d'un meilleur développement des exportations marocaines. Sa principale mission consiste à mener des actions et des opérations en faveur des exportations. Parmi ces actions, il y a lieu de citer :

- la facilitation des procédures grâce, entre autres, à l'échange de données informatisées,
- l'émission d'avis et conseils, en matière de négociations commerciales,
- et l'amélioration de la compétitivité des secteurs exportateurs, tant au niveau de la production qu'à celui des opérations intervenant dans le processus d'exportation.

En matière de change, après dix ans d'assouplissement progressif du contrôle, le Maroc a établi au début de 1993, une convertibilité totale des paiements courants. Trois ans plus tard, un marché de change interbancaire a été mis en place. L'objectif est d'améliorer l'efficacité de l'affectation des devises et réduire l'écart des taux de change entre le marché officiel et le marché parallèle. Il semble aussi répondre au souci de faire régner la concurrence, d'appliquer une réglementation prudentielle appropriée et réduire le volume des transactions illicites. Enfin, ce marché donne la possibilité aux banques de conserver et gérer des positions de change pour traiter, aussi bien entre elles qu'avec la clientèle, les opérations en devises.

3. Fondements économiques du programme de mise à niveau industrielle au Maroc

La mise à niveau est un concept développé initialement par l'ONUDI. Cet organisme définit la mise à niveau comme « 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: d'abord devenir compétitive en termes de prix, qualité, innovation et ensuite devenir capable de suivre et de maîtriser l'évolution des techniques et des marchés »².

Bien que la mise à niveau soit un sujet d'actualité et ait fait l'objet de beaucoup de travaux empiriques, rares sont les courants théoriques qui ont tenté de le conceptualiser. La plupart des études se rapportant à cette question se sont développées dans un cadre microéconomique. Un programme de mise à niveau est y défini comme un processus visant à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement aux exigences de l'ouverture. Les mesures incluses dans ce type de programme ont pour but de réduire certaines contraintes qui altèrent le climat des affaires (institutions, réglementations, etc.) et d'inciter les entreprises à devenir compétitives et capable d'anticiper les changements sur les marchés.

² ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel), restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle, Vienne (2002), p. 7

Les travaux de l'ONUDI ainsi que les écrits de S. Marniesse et E. Filipiak proposent une lecture respectivement opérationnelle et théorique de cette approche. Face à cette approche microéconomique, nous assistons de plus en plus à des tentatives d'analyse macroéconomique et transversale des programmes de mise à niveau. Le but est d'inscrire ce type de programme dans une logique de politique économique (justification de l'intervention de l'Etat dans leur conception et la mise en œuvre du programme de mise à niveau).

Le programme de mise à niveau industrielle au Maroc s'inscrit dans une double logique : une logique réactive (protection contre les chocs externes) et une logique proactive (saisir les opportunités externes pour relancer la croissance).

3.1. Une logique réactive

La notion de mise à niveau repose sur deux idées, celle d'un progrès et celle d'une comparaison. Ainsi, mettre à niveau un dispositif ou une institution, c'est faire progresser une structure existante pour la porter au niveau d'efficacité ou d'efficience des structures semblables, mais plus performantes³.

Au début, l'objectif du programme de mise à niveau des entreprises marocaines n'était pas d'engager un processus dynamique d'industrialisation, mais plutôt de se défendre à travers le renforcement de la compétitivité du secteur dans un contexte d'ouverture et de forte concurrence internationale. Ses fondements ne relèvent donc pas des théories sur l'industrialisation mais, des développements analysant la compétitivité et/ou les interactions entre l'ouverture, la croissance et le développement.

Si l'ouverture des frontières et l'exposition des entreprises marocaines à la concurrence internationale sont aujourd'hui inévitables, leurs effets sur un processus de développement équilibré ne présentent aucun caractère évident. Les conditions initiales de compétitivité de l'économie marocaine (qualité et performance des entreprises, niveau du capital humain, stabilité macroéconomique et qualité des institutions, climat des affaires, qualité du système bancaire et efficience du marché financier) vont déterminer les gains (ou les pertes) de l'ouverture des frontières.

Le processus d'ouverture offre, certes, des avantages aux entreprises marocaines, mais implique également des risques. A côté de certains effets négatifs conjoncturels, des effets structurels commencent déjà à peser sur l'économie nationale. Le premier est lié au choc récessif dans les pays de l'Union européenne en raison de la persistance d'importantes difficultés liées à l'absence de coordination budgétaire et surtout fiscale, à l'organisation de l'élargissement de l'Union et au retard pris dans la mise en œuvre de réformes structurelles (financement des retraites, marché du travail...). Le deuxième aléa se rapporte au maintien des parités réelles faibles dans les pays émergents d'Asie, en dépit de la réappréciation rapide de leurs monnaies. Cette situation est de nature à orienter vers les pays asiatiques le transfert du capital productif en provenance des économies avancées et ce, au détriment du Maroc et des pays africains. Le troisième aléa est en relation avec le maintien des restrictions sur les produits agricoles à l'entrée sur le marché européen.

³S. Marniesse, E. Filipiak, Compétitivité et mise à niveau des entreprises, Notes et Documents n° 1, Agence Française de Développement, Paris. (2003), p 16.

La politique agricole commune, conjuguée à la concurrence entre les partenaires traditionnels et les autres clients de l'Union européenne, s'est traduite pour le Maroc par un développement moins soutenu des exportations par rapport aux importations. Le quatrième aléa est lié aux tensions sur la demande de travail qualifié induite par les évolutions démographiques en Europe. Pour ce continent, le solde migratoire a joué, du moins partiellement, un rôle d'amortisseur. Son impact sur l'économie marocaine a été négatif. Ces migrations, qui concernent cette fois-ci des employés qualifiés, sont de nature à limiter la croissance potentielle du Maroc et de compromettre fortement la hausse de la productivité globale des facteurs. Enfin, le dernier risque est lié à l'adhésion de la Chine à l'OMC. Cette adhésion a fortement modifié les conditions de la concurrence internationale. Elle a remis en cause le processus de régionalisation des échanges autour des Etats-Unis et de l'Union européenne. En l'occurrence, les producteurs des régions périphériques (l'Afrique et l'Amérique latine) ont perdu des parts importantes de marché.

Le programme de mise à niveau industrielle au Maroc s'inscrit ainsi clairement en amont puis en accompagnement de mesures de démantèlement des barrières douanières. Ils relèvent d'une stratégie de préservation des intérêts de la nation et d'une volonté politique forte.

Par ailleurs, ciblant principalement les entreprises industrielles, ce programme porte sur l'amélioration des facteurs déterminant leur compétitivité. Ils ne présentent donc pas un caractère sectoriel, mais une logique microéconomique d'appui aux acteurs productifs et une logique macroéconomique d'accélérateur de la croissance.

3.2. Une logique proactive

Dans le contexte d'ouverture, et pour des raisons d'efficacité économique, de légitimation politique et de crédibilité, les autorités publiques marocaines se sont engagées à prendre les mesures nécessaires à l'amélioration du niveau de croissance et la promotion de l'emploi tout en renforçant la compétitivité de l'économie. Théoriquement, cette stratégie trouve ses origines dans les développements traitant la relation entre productivité du travail, croissance économique et création d'emplois. En effet, la théorie économique nous enseigne que la croissance du PIB est portée à la fois par les gains en termes de productivité du travail et le développement de l'emploi, c'est-à-dire le nombre de personnes en activité.

Tenant compte de la contrainte démographique et de la structure du marché de l'emploi, l'enjeu du Maroc, comme n'importe quel pays en voie de développement, est de maximiser le niveau de la croissance par le développement des emplois ($PIB = (PIB/A).A$ avec A désigne le nombre d'actifs employés).

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

Les recherches sur les facteurs expliquant les divergences dans les sentiers de croissance des pays de l'OCDE révèlent que deux raisons fondamentales semblent expliquer les moindres performances de progression du PIB par habitant de certains

pays : la faible utilisation de la main-d'œuvre et la moindre progression ou la faiblesse de la productivité du travail.

Le premier facteur renvoie aux politiques de régulation du marché du travail et au caractère plus ou moins rigide de la législation du travail. Le second concerne tout à la fois le degré de concurrence sur les marchés des biens et services, l'importance et la nature des investissements matériels, enfin le niveau de qualification de la main-d'œuvre. En effet, il apparaît que l'impact des investissements sur la productivité peut être entravé par les dysfonctionnements observés sur les marchés des produits et les marchés financiers. Une réglementation défavorisant la concurrence sur ces marchés peut être à l'origine de la baisse de productivité et la faible diffusion des technologies de l'information et des communications. En revanche une réglementation favorisant la concurrence permet de stimuler l'adoption de nouvelles technologies, l'efficacité managériale, l'innovation et donc la croissance. De même, une plus grande liberté d'entrée sur un marché permet le développement de firmes à productivité supérieure à la moyenne, ainsi que la disparition ou le retrait de firmes peu productives.

Si le taux d'accumulation du capital physique reste l'un des principaux facteurs déterminant le niveau de production par habitant, l'accumulation du « capital humain » y contribue également de manière importante. En effet, l'accumulation des qualifications et des compétences participe à l'amélioration de la productivité par les gains en termes de qualité de la main-d'œuvre et l'accès plus facile aux nouvelles technologies qu'elle permet. Dans ces conditions, une politique de croissance accélérée invite à privilégier les instruments favorisant l'emploi dans les entreprises, la concurrence sur les marchés des biens et des services, la productivité du travail par l'investissement dans les nouvelles technologies, l'innovation et le renforcement de la qualité de la main-d'œuvre.

4. Aperçu sur le programme de mise à niveau industriel dans le contexte marocain

Afin d'accompagner les entreprises nationales dans le processus de libéralisation, le gouvernement marocain a lancé, en 1997, le programme national de mise à niveau sous la responsabilité du Ministère du Commerce et de l'Industrie.

4.1. Processus de mise en place du programme de mise à niveau industriel

4.1.1. Phase de démarrage

Dès le départ, et après plusieurs mois de concertation entre les différents départements ministériels concernés et les opérateurs industriels, un Comité National *ad hoc* (CNMN) fut créé. Chargé du pilotage du programme de mise à niveau, ce Comité avait pour mission de :

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

La gouvernance de ce Comité repose sur la contribution de nombreux départements et opérateurs dont : le département de l'Industrie et du Commerce, le Ministère de l'Economie 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) et enfin, la Banque Européenne d'Investissement (BEI) en qualité d'observateur.

Ce premier programme de mise à niveau comprenait, entre autres, les actions suivantes :

- le renforcement de l'infrastructure d'accueil : cette action a concerné particulièrement la mise à la disposition des industriels de lots de terrains à usage professionnel, ainsi que d'autres services d'infrastructure de base ;
- l'amélioration de l'encadrement et le développement des formations au service des entreprises ;
- la promotion des exportations industrielles à travers la simplification des procédures, la réforme du cadre promotionnel et la diversification des débouchés ;
- l'amélioration de la qualité de la production industrielle locale afin d'être au niveau des normes internationales.

4.1.2. Phase de relance

Après un démarrage très lent, le Programme de mise à niveau industrielle a connu une véritable impulsion en automne 2002, suite à la constitution d'un nouveau Gouvernement et à la relance d'un dialogue approfondi entre le secteur privé et l'administration pour accélérer le processus. Ainsi, de nouvelles mesures ont été mises en place :

- la création d'un Ministère dédié à la mise à niveau ;
- l'approbation de la Charte de la PME ;
- la mise en place d'une structure de coordination : l'Agence pour la Promotion de la PME (ANPME) ;
- la création du Comité National de Mise à Niveau (CNMN) composé toujours de représentants de l'Administration et du secteur privé ;
- la création d'un « Fonds national de Mise à Niveau » (FOMAN) financé en partie par le budget de l'Etat.

Le Programme national de mise à niveau mobilise essentiellement des outils de financement et de garantie et s'appuie sur deux piliers principaux : l'amélioration de l'environnement des affaires et l'appui direct aux entreprises. Le premier pilier comporte quatre actions : le renforcement de l'infrastructure d'accueil, le renforcement de l'infrastructure technologique, l'appui aux associations professionnelles et le développement de la formation professionnelle. Quant au second pilier, il comprend l'assistance technique aux entreprises et la promotion de la compétitivité internationale de l'économie marocaine.

En Juin 2003, l'Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (ANPME) a été désignée comme responsable national du pilotage de l'amélioration compétitive des entreprises en matière de conseil et d'assistance technique. L'objectif est de mettre en oeuvre de programmes du conseil et d'assistance technique des entreprises dans le cadre de la politique nationale de mise à niveau, accompagner le processus de dynamisation et de modernisation

compétitive des entreprises et enfin assurer la synergie, la cohérence et la complémentarité entre les différents programmes d'assistance technique.

4.2. L'appui étranger au Programme de mise à niveau industrielle

4.2.1. La coopération avec l'Union Européenne

La Coopération multilatérale dont bénéficie le Maroc en matière de mise à niveau s'inscrit essentiellement dans le cadre de la politique d'aides lancée par l'Union européenne. Elle est matérialisée, notamment, par les programmes MEDA 1 et MEDA 2, ainsi que par la mise en place du centre EME (Euro Maroc Entreprise).

Une partie des fonds du programme MEDA 1 était réservée au financement des composantes du Programme national de mise à niveau. Les principales actions ont porté sur les apports en capital risque, la normalisation/qualité, les Fonds de garantie et l'appui technique aux Associations Professionnelles.

Au titre du MEDA 2, un programme destiné à appuyer le processus de mise à niveau des entreprises marocaines, dotée d'une enveloppe globale de 61 millions d'Euros, s'articule autour de trois volets : la qualité et normalisation, la modernisation des PME (promotion de partenariat, conseil, diffusion de l'information commerciale, etc.) et le soutien financier du Fonds National de Mise à Niveau "FOMAN"

4.2.2. Coopération technique Maroc-Allemande

La Coopération Allemande au Développement (GTZ) a mis en place, en partenariat avec le Gouvernement marocain, un projet pour la mise à niveau de l'entreprise marocaine dénommée « *Taahil Al Mokawalat* ». Ce projet vise la mise à niveau des PME et le développement de leur compétitivité internationale à travers la restructuration et l'amélioration des prestations des associations professionnelles et de la cellule de mise à niveau au sein du Ministère de l'Industrie et de Commerce ainsi que le renforcement des capacités de la consultance nationale.

Le projet a coopéré également à la mise en place d'un centre régional pour la promotion de la mise à niveau pour la région de Casablanca dont les principales missions sont l'information, l'assistance et le suivi des entreprises dans leurs démarches de mise à niveau.

4.2.3. Programmes d'assistance de l'ONUDI et de l'USAID

Afin d'accompagner le processus de libéralisation de l'économie marocaine, l'ONUDI et l'USAID ont apporté leur soutien au programme de mise à niveau. Dans ce sens, le Département du Commerce et de l'Industrie, en collaboration avec l'ONUDI, a mis en place un programme pilote d'appui, pour la restructuration, la mise à niveau et l'accompagnement pour l'amélioration de la compétitivité au profit de certaines entreprises relevant du secteur agro-alimentaire.

Par ailleurs, à travers la coopération Maroc-USAID, un programme a été lancé pour renforcer les capacités des institutions d'appui au secteur privé afin qu'ils puissent fournir de meilleures prestations à leurs membres et créer une dynamique d'amélioration de leur représentativité et d'accroissement de leurs ressources.

4.3. Les mesures en faveur des entreprises industrielles

Elles sont exclusivement orientées vers des incitations à l'investissement, qu'il soit matériel ou immatériel. L'objectif recherché est de porter le taux d'investissement

du secteur privé concurrentiel et viable à un niveau permettant d'engager un mouvement d'accélération de la croissance.

Le programme marocain de mise à niveau industrielle repose sur une logique libérale. Partant de l'idée selon laquelle la faiblesse des investissements industriels est liée à l'imperfection du marché financier, le programme mobilise essentiellement des instruments de financement ou de garantie. A ces instruments viennent s'ajouter d'autres mesures d'accompagnement.

4.3.1. Les mesures à caractère financier.

Le FOMAN (Fonds National de Mise à Niveau) est le principal instrument de soutien financier de l'entreprise engagée dans un projet de mise à niveau. Initialement doté de 40 millions d'Euros, le FOMAN est financé à parts égales entre l'Etat marocain et la Commission Européenne. 20% de ces Fonds sont destinés à l'assistance technique et 80% à l'investissement matériel.

Pour sa partie « Investissements matériels », le FOMAN est destiné à soutenir les programmes de restructuration des entreprises industrielles. Ces dernières peuvent, en effet, financer leurs programmes de mise à niveau dans les conditions et selon les seuils prévus par les différentes conventions signées à cet effet. Ce même Fonds est destiné à financer partiellement les prestations de conseil et d'assistance technique aux entreprises par des consultants nationaux visant l'amélioration de leur compétitivité. La gestion de la partie « Assistance Technique » de ce Fonds a été confiée exclusivement à l'ANPME.

Un autre fonds a été dédié exclusivement au secteur du textile-habillement. Il s'agit du FORTEX (le Fonds de restructuration des entreprises du secteur du textile et habillement). L'objectif est de financer les programmes de restructuration des entreprises qui opèrent dans ce secteur stratégique.

Par ailleurs, certains instruments ont été mis en place afin de renforcer les fonds propres des entreprises industrielles. Citons, à titre d'exemples, les lignes de Capital-Risque, le Fonds d'amorçage SINDIBAD dédiés aux entreprises innovantes ou de haute technologie et le Programme Partenariat Public Privé (PPP) financé par un Don de la Banque de Développement Allemande et de la coopération Technique Allemande GTZ.

Enfin, des lignes de crédit étrangères pour la mise à niveau ont profité à beaucoup d'entreprises industrielles marocaines. D'origine française, espagnole, italienne, allemande ou encore portugaise, ces lignes sont destinées à financer l'achat des biens et services d'origine du pays donateur.

Pour ce qui est des fonds de garantie, ils ont pour but de faciliter l'accessibilité aux financements bancaires. Ainsi, les autorités marocaines ont mis en place le Fonds de Garantie pour la mise à niveau (FOGAM). A ce fonds s'ajoutent le Programme d'Appui aux Institutions de Garantie Marocaines (PAIGAM) et le Fonds de garantie Français en faveur du Maroc.

FOGAM est destiné à faciliter aux PME/PMI l'accès aux crédits bancaires destinés à leur mise à niveau. Quant au Programme d'Appui aux Institutions de Garantie Marocaines (PAIGAM), financé par la Commission Européenne, il vise à apporter un soutien financier aux Institutions Marocaines de Garantie, pour développer leurs capacités techniques en matière d'accès aux crédits. Enfin, le Fonds de garantie Français en faveur du Maroc est destiné à garantir les crédits octroyés par les banques pour les projets de mise à niveau des PME. Il est géré par le Groupe Agence Française de Développement.

4.3.2. Le développement des ressources humaines

En raison de l'importance des ressources humaines dans le processus de mise à niveau, un programme de développement de la formation continue a été mis en œuvre. Le but est de répondre aux besoins en formation continue des entreprises. Il s'agit particulièrement de la création des groupements interprofessionnels d'assistance et de conseil (GIAC), qui prodiguent une assistance aux entreprises pour l'identification et l'expression de leurs besoins en compétences, et la mise en place de systèmes particuliers de formation.

Ce dispositif s'est renforcé, au titre du programme MEDA 1 par la mise en œuvre d'un projet, d'un montant global de 380 DH, destiné à appuyer principalement la mise à niveau du système de la formation professionnelle. De même, l'Union européenne a débloqué des montants considérables, au titre du programme MEDA 2 (500 MDH), en vue de soutenir le développement qualitatif en compétences dans les secteurs du Textile, du Tourisme et des nouvelles technologies d'information, de manière à contribuer au développement de ces secteurs et à drainer de nouveaux investissements.

4.3.3. L'assistance technique aux entreprises

Pour permettre aux entreprises de réaliser les diagnostics stratégiques et la mise en œuvre des plans d'affaires, une assistance technique était nécessaire. Ainsi, depuis sa mise en place en 1998, le centre Euro Maroc Entreprise a contribué à l'amélioration de la compétitivité des entreprises à travers deux actions : les actions d'appui direct aux entreprises (le pré-diagnostic, le diagnostic stratégique, le business plan et les opérations spécifiques de mise à niveau) et les actions d'appui à l'environnement des entreprises et qui concernent des projets sectoriels menés en partenariat avec les structures d'appui aux entreprises (Associations, Fédérations, Centres Régionaux d'Investissement, Chambres de Commerce d'Industrie et de Services, Centres Techniques, etc.)

Parallèlement, plusieurs projets de coopération, ont été mis en œuvre pour répondre aux besoins des entreprises en matière d'assistance technique, A ce titre, il y'a lieu de citer :

- le projet de coopération marocco-allemande, qui permet l'accompagnement des PME dans leur démarche de mise à niveau dans les secteurs du textile-habillement et des matériaux de construction ;
- le projet de la coopération avec l'ONUDI, qui a contribué à appuyer la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité de certaines entreprises agroalimentaire ;
- le projet de la coopération maroco-suédoise, qui a permis de lancer un programme de promotion et de développement de système de gestion de la maintenance industrielle au sein des entreprises.

Enfin, un programme d'accompagnement de plus de 200 entreprises à la démarche d'assurance qualité a été lancé en 2002. Il vise à assister ces entreprises lors du processus de certification.

4.3.4. Le renforcement de l'infrastructure

Ce programme consiste en la mise en place d'une infrastructure industrielle et technologique moderne et adoptée à nouvelles exigences d'implantation. Ainsi, un programme prioritaire d'aménagement de nouveaux sites industriels et de réhabilitation de zones existantes a été arrêté dans le cadre du plan de

développement économique et social 2000-2004. La réalisation de ces projets est menée dans le cadre d'une vision rénovée privilégiant le partenariat entre l'Administration et les opérateurs du secteur privé et favorisant le partage des responsabilités et la promotion de l'initiative privée.

Parallèlement, un programme d'infrastructure technologique a été lancé. L'objectif était de permettre aux entreprises de répondre aux exigences internationales en matière de norme et de qualité et d'être à l'écoute des évolutions technologiques. Dans un premier temps, il a été procédé à la création de quatre centres techniques industriels, érigés en associations à but non lucratif et gérés par les professionnels des secteurs concernés. Enfin, le Département du Commerce et de l'Industrie oeuvre en concentration avec le secteur privé, pour la mise en place d'institutions responsables de la promotion de la qualité, de l'accréditation, de la normalisation, de la certification et la création de laboratoire d'étalonnage.

5. Evaluation du programme de mise à niveau industrielle

5.1. Principales caractéristiques du secteur industriel marocain

Composé de plus de 8000 entreprises manufacturières, le tissu industriel occupe une place stratégique dans l'économie marocaine. Il contribue à hauteur de 20% au PIB et emploie près de 10% de la population active occupée. Et comparativement à l'ensemble de l'économie nationale, le secteur a réalisé un taux de croissance d'environ 3% durant les quatre dernières années, soit un écart d'un demi point par rapport à l'ensemble du PIB. Le secteur occupe également une place de premier plan dans le domaine de l'export. En effet, son chiffre d'affaires à l'export représente plus de la moitié des exportations du pays.

La répartition sectorielle et géographique des entreprises industrielles fait apparaître une forte polarisation. Au niveau sectoriel, trois grands secteurs s'accaparent plus de 80% de la production et des exportations industrielles: l'agroalimentaire, la chimie et la parachimie, et le textile. Comme le montre le tableau 1, la quasi majorité de ces entreprises sont des PME.

La ventilation des industries par région économique montre la prédominance des Régions traditionnelles (Casablanca, Tanger et Marrakech). La région de Casablanca concentre, à elle seule, plus de la moitié de toutes les entreprises industrielles. Cette polarisation n'est pas sans effet sur l'économie marocaine car elle empêche une mise en valeur plus efficiente des richesses nationales. Elle entraîne également d'autres déséquilibres en matière d'infrastructures et de répartition spatiale de la population, contribuant ainsi à la marginalisation de zones géographiques entières.

Tableau 1 : Répartition des entreprises industrielles par grand secteur et par taille

Grand secteur	Nombre d'entreprises	Nombre de PME	Part des PME
Agroalimentaire	1 973	1 941	98,37%
Textile	1 892	1 670	88,26%
Chimie et parachimie	2 510	2 444	97,37%

Mécanique-métallurgie	985	961	97,56%
Electrique-électronique	213	198	92,95%
Total	7 837	7 214	92,05%

Source : Tableau construit à partir des chiffres du Ministère du Commerce et de l'Industrie, Maroc, 2004.

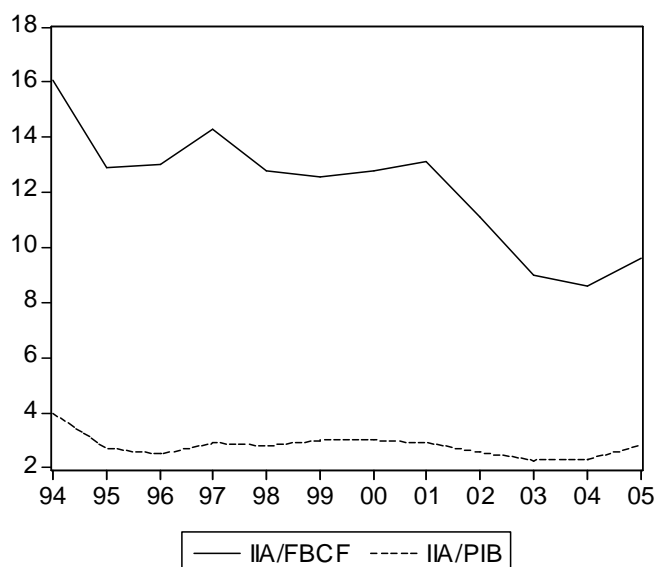
Un autre aspect des déséquilibres qui caractérisent l'industrie marocaine est le manque d'intégration. Il se manifeste dans le manque d'articulation de la croissance industrielle avec celle des secteurs minier et agricole. Il se manifeste également dans la faiblesse des échanges croisés avec les partenaires commerciaux.

S'agissant des investissements industriels, ils sont passés de 9367 millions de dirhams en 1994 à 14309 millions de dirhams en 2005, soit une progression annuelle moyenne de 3,8%. La figure 1 illustre l'évolution de la part des investissements industriels dans la FBCF et dans le PIB. Il en ressort une baisse des deux ratios d'une année à l'autre. Ainsi, la valeur du premier ratio (investissements industriels rapportés à la FBCF) est passée de 16,18% en 1994 à 9,6% en 2005. De même, la part des investissements industriels dans le PIB a enregistré une baisse annuelle moyenne continue, passant de 4,00% en 1994 à 2,8% en 2005.

Plusieurs facteurs se sont conjugués pour expliquer cette perte de vitesse des investissements industriels. Parmi ces facteurs, il y a lieu de citer : la difficulté croissante des entreprises exportatrices à écouler leurs produits sur le marché international en raison de la forte concurrence et la surévaluation du dirham (textile et cuir), l'étroitesse du marché local et la concurrence exercée par les entrées de marchandises en contrebande. A ces facteurs s'ajoute le comportement des entrepreneurs marocains, qui préfèrent se tourner vers les secteurs à rentabilité certaine (immobilier et commerce), plutôt que de s'aventurer dans des activités industrielles à haut risque.

A des degrés différents, tous les secteurs industriels ont été touchés par le ralentissement du rythme de croissance des investissements. Les investissements réalisés dans le secteur du textile sont passés de 1831 millions de dirhams en 1994 à 3223 millions de dirhams en 2003, avant de chuter à 250 millions de dirhams en 2005. De même, la part de ces investissements dans l'investissement industriel global est passée de 33% au cours de la période précédente à moins de 20% au cours de la période 1994-2005. Cette perte de vitesse est due en partie à la crise qui a secoué le secteur à partir de la deuxième moitié de la décennie quatre-vingt-dix. En effet, l'essentiel de la production des industries de textile est tourné vers les marchés extérieurs. Or, l'entrée en vigueur, dès le 1^{er} janvier 1995, des accords du GATT s'est traduite par la libéralisation partielle des importations textiles au niveau international et l'abaissement progressif des droits de douanes. De surcroît, le marché français, qui absorbait à lui seul près de 70% des exportations marocaines, a connu une mévente tandis que certains marchés, tels l'Irak et l'Algérie, sont demeurés pratiquement fermés.

Figure 1 : Evolution des investissements industriels agréés au Maroc entre 1994 et 2005 (en % de la FBCF et du PIB)



Les investissements réalisés dans le secteur agroalimentaire ont affiché une progression annuelle moyenne de 5,67%, légèrement inférieure à celle de la période précédente (6,29% en moyenne annuelle). Par ailleurs, ces investissements ont représenté, en moyenne, 21% de l'investissement industriel global contre 21,52% observé au cours de la période du PAS. En dépit de cette perte de vitesse, ce secteur n'a pas été touché par la crise de façon significative. La raison tient au fait qu'une bonne partie de la production agroalimentaire est destinée au marché local, en pleine expansion. C'est le cas de la production du lait et produits dérivés, le sucre, les corps gras, la farine et les boissons. De même, certaines activités à vocation exportatrice, en particulier, les conserveries de poissons, ont profité de la suppression progressive des contingents et des droits de douanes prévue par l'Accord d'Association conclu en 1995 avec l'Union européenne.

5.2. Méthodologie de l'enquête

Notre enquête a porté uniquement sur les entreprises opérant dans l'industrie de transformation des produits de la mer. Le choix de cette industrie a été motivé par la place de premier plan qu'elle occupe dans l'économie marocaine. En effet, les entreprises qui y opèrent sont majoritairement de petite taille (fragilité), elles occupent une bonne partie de la main d'œuvre industrielle, et elles sont fortement tournées vers les marchés extérieurs.

Au départ, 70 entreprises ont été sélectionnées sur la base de la stratification proportionnelle. Ces entreprises sont localisées dans quatre zones du Maroc : le Sud, le Souss, le Centre et le Nord. Le taux de questionnaires remplis est de 55.71%, ce qui correspond à un effectif de 38 entreprises.

Le traitement des informations collectées a obéi aux règles fondamentales des études statistiques. Il s'agit d'abord de décrire les caractéristiques de l'échantillon, puis d'analyser l'impact des mesures contenues dans le programme de mise à niveau sur les entreprises de transformation des produits de la mer. Les relations statistiques

ont été testées au moyen des outils de la statistique non paramétrique, en particulier le test de Mann Whitney et le test de Kruskal-Wallis. Le choix de ces outils s'explique par la non normalité de la plupart de nos variables due à la taille relativement faible de notre échantillon.

5.3. Résultats de l'enquête

5.3.1. Description de l'échantillon

Comme nous l'avons signalé auparavant, notre échantillon a été constitué sur la base de la méthode des strates. Le but est d'assurer une certaine représentativité géographique.

Ainsi sur les 39 entreprises enquêtées, 13 sont localisées dans le Souss, 11 dans le centre, 8 dans le Sud et le reste dans le Nord.

S'agissant de la forme juridique des entreprises étudiées, la SARL est la plus répandue. Elle représente 92.3% de l'ensemble des entreprises interviewées. La prédominance de cette structure juridique est conforme à la structure de l'industrie marocaine dominée par les PME familiales. L'âge moyen des entreprises formant notre échantillon est de 14 ans. Cela témoigne du caractère relativement jeune des entreprises industrielles interviewées. Toutefois, si les entreprises de notre échantillon sont plutôt jeunes de par leur création récente, les dirigeants auprès de qui nous avons validé notre questionnaire ne le sont pas. En effet, seul un dirigeant interviewé est âgé de moins de 40 ans.

Plus de la moitié des entreprises a un effectif compris entre 10 et 50 personnes (53.3%). Seules 3 entreprises de notre échantillon affichent un effectif supérieur à 100 personnes. De même, 2 entreprises sur 39 sont dirigées par des femmes. Bien qu'elle soit encore marginale, cette présence des femmes dirigeantes dans des secteurs, traditionnellement masculins, témoigne d'une certaine maturité et d'un certain courage.

Le niveau de formation des dirigeants des entreprises opérant dans la transformation des produits de la mer est généralement élevé. S'ils sont seulement 5.1% ayant déclaré "courageusement" ne jamais être à l'école, ils sont 12.6% à avoir suivi leur enseignement jusqu'au primaire et 25.6% à avoir atteint le niveau secondaire. En revanche, ils sont majoritaires à poursuivre leurs études supérieures (56.4% des cas). On compte même cinq dirigeants qui ont un niveau Master ou équivalent.

Qu'il s'agisse de propriétaires-dirigeants n'ayant jamais été à l'école ou ayant suivi une scolarité, ils ont connu, les uns et les autres, des trajectoires professionnelles assez riches qui les ont aidées à fonder par la suite leurs entreprises.

Les dirigeants interviewés accordent une grande importance aux langues étrangères. Plus de 89.7% d'entre eux déclarent maîtriser au moins une langue étrangère. Ce capital linguistique témoigne de l'importance des langues comme outil de prospection des marchés étrangers et de développement de relations de partenariat. Si la maîtrise du français comme première langue étrangère s'explique par des considérations historiques et éducatives, celle des autres langues (l'espagnol, l'anglais ou l'allemand) s'explique essentiellement par des considérations d'affaires. Par ailleurs, nous avons relevé que la grande majorité des entreprises formant notre échantillon sont nées internationales. Les industriels du secteur disposent donc d'une longue expérience en matière d'exportation. Ils ont acquis une certaine connaissance des exigences commerciales et des normes techniques en vigueur sur les marchés étrangers.

87.2% de notre échantillon exportent plus 75% de la production. Cela témoigne du caractère international de la majorité des entreprises marocaines opérant dans le secteur de la pêche. Il convient de signaler que la part de la production de la majorité des entreprises, objet de l'étude, a régressé ces dernières années. Cette tendance baissière est due essentiellement à la rareté de la matière première.

Les pays de l'Union européenne restent la principale destination des produits marocains. Cela rend le Maroc particulièrement sensible aux variations conjoncturelles de la demande de l'Union. Mais, d'autres marchés commencent à se développer. C'est le cas des Etats-Unis et du Moyen orient. Signalons, par ailleurs, que certaines entreprises sont présentes sur un seul marché, généralement l'Espagne. Cette concentration ne signifie pas forcément le faible degré d'internationalisation de ces entreprises. Ce sont généralement des entreprises qui ont, volontairement, choisi de concentrer leurs efforts sur le marché espagnol, soit pour des raisons de proximité, soit pour des raisons de partenariat.

5.3.2. Analyse explicative de la mise à niveau industrielle

5.3.2.1. Un environnement national hostile

La majorité des dirigeants interviewés manifestent une certaine hostilité quant aux composantes de l'environnement national. Le dysfonctionnement de cet environnement a été vérifié à travers les réponses apportées à 9 items.

L'épuration des échelles de l'environnement national nous a permis d'identifier deux sous échelles, constituant chacune une dimension à part. La première sous échelle a trait aux facteurs de production (coût et lourdeur de l'inspection sanitaire, charges fiscales élevées, coût de transport élevé et coût du travail élevé). Quant à la seconde, elle regroupe les éléments relatifs à l'approvisionnement (rareté de la ressource, multiplicité des intervenants, faiblesse des infrastructures portuaires et développement du circuit informel).

Pour tester les deux sous-hypothèses de l'environnement national, nous avons eu recours au test non paramétrique de la médiane (test de Wilcoxon à un échantillon unique). Le but est de tester si le score médian calculé à partir des données de chaque sous-échelle diffère significativement de la médiane hypothétique ou le score médian standard (12 pour les coûts de facteurs et 15 pour l'approvisionnement).

L'avantage principal de la médiane est qu'elle n'est que peu influencée par les valeurs exceptionnelles, ce qui permet de mieux représenter la position de l'échantillon sur une échelle de valeur. Elle tient peu ou pas compte des valeurs aberrantes au sein de cet échantillon (la moyenne est quant à elle fortement influencée par les valeurs extrêmes). Le tableau 3 présente les statistiques relatives aux scores des deux composantes de l'environnement.

Tableau 2 : Statistiques relatives aux scores des deux composantes de l'environnement national

	N	Moyenne	Médiane	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Coûts des facteurs	39	16.0256	17	4.4098	0.7061
Approvisionnement	39	22.3077	23	3.5700	0.5717

Le tableau 3 présente les statistiques relatives aux scores des deux composantes de l'environnement national :

Tableau 3 : Statistiques relatives aux scores des deux composantes de l'environnement national

	N	Moyenne	Médiane	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Coûts des facteurs	39	16.0256	17	4.4098	0.7061
Approvisionnement	39	22.3077	23	3.5700	0.5717

Nous constatons que la moyenne et la médiane associées à la sous-échelle "approvisionnement" sont plus élevées que celles associées à la sous-échelle "coûts des facteurs". Cela témoigne de l'ampleur des problèmes relatifs à l'approvisionnement. Par ailleurs, la comparaison des coefficients de variations (écart-type rapporté à la moyenne) montre que la deuxième sous-échelle est plus homogène que la première. L'erreur type de la moyenne, qui convient mieux à la distribution d'échantillonnage est égale, respectivement à 0.7061 et 0.5717, pour les coûts des facteurs et l'approvisionnement⁴.

Le tableau suivant présente le résultat du test de Wilcoxon pour un échantillon unique.

Tableau 4 : Tests de la médiane relatifs aux deux composantes de l'environnement national

		N	Rang moyen	Somme des rangs	Signification
Scores des coûts des facteurs	Rangs négatifs	06	14.75	88.50	0.000 (Z = -3.986)
	Rangs positifs	31	19.82	614.50	
	Ex aequo	02			
Scores de l'approvisionnement	Rangs négatifs	38	19.64	746.50	0.000 (Z = -5.001)
	Rangs positifs	01	33.50	33.50	
	Ex aequo	00			

A la lecture du tableau, nous constatons que la valeur du score Z est élevée (-3.986 pour les coûts de facteurs et -5.001 pour l'approvisionnement), ce qui positionne l'échantillon au-delà du seuil critique de la distribution. Par conséquent, le degré de signification est égal à zéro.

Ainsi, au regard du test d'hypothèse, ces résultats indiquent que nous devons rejeter l'hypothèse nulle car les probabilités de se tromper en la rejetant (degré de signification) sont plus faibles que 5 %. L'hypothèse nulle ne semble donc pas être la plus probable. Nous devons l'infirmar à la faveur de l'hypothèse de recherche. Autrement dit, les dirigeants des PME familiales du secteur de la pêche ont une perception négative à l'égard des deux composantes de l'environnement national : les coûts des facteurs et l'approvisionnement en matière première.

⁴ L'erreur moyenne s'obtient en divisant l'écart-type par la racine carrée de l'effectif de l'échantillon

Les résultats du test montrent également que c'est l'approvisionnement en matière première qui constitue le premier handicap au développement du secteur. Cela confirme les résultats de l'étude qualitative.

5.3.2.2. Une faible préparation des entreprises pour affronter l'ouverture

Le degré de préparation des entreprises enquêtées pour affronter les effets de l'ouverture a été appréhendé à travers deux variables : la perception des dirigeants (l'autoévaluation) et l'utilisation de certains outils et techniques de travail.

Par rapport à la première variable, seuls quatre dirigeants ont le sentiment d'être prêt pour relever les défis qu'implique la politique d'ouverture. Les autres, soit 35, manifestent une certaine méfiance à l'égard de cette ouverture.

Par rapport à la deuxième variable, nous avons relevé que rares sont les entreprises qui sont suffisamment outillées sur le plan technique et organisationnel. L'aspect technique a été évalué à partir de sept items : formation technique du personnel, utilisation d'ordinateurs par le personnel, traitement avec les clients et les fournisseurs par email, vente par Internet, utilisation des machines automatiques, utilisation de nouveaux procédés de fabrication et utilisation de la technologie sous licence. Les dirigeants ont été appelés à estimer le pourcentage associé à l'utilisation de chaque élément.

Bien que nous soyons conscients de la tendance des répondants à surestimer la part de certains items, les résultats obtenus suggèrent un grand retard technique et technologique des entreprises interviewées. Ainsi, par exemples, plus de 60% des logiciels utilisés sont piratés et seules cinq entreprises disposent d'un site internet. Pour ce qui est de l'utilisation d'Email comme moyen de traitement avec les clients et fournisseurs, elle est estimée à 45%. Il convient également de signaler que seules sept entreprises ont obtenu une certification témoignant de la qualité de leurs produits.

Concernant la formation technique du personnel, elle est encore peu développée. Certes, la majorité des entreprises interviewées recourent à la formation continue, mais il s'agit souvent d'une formation à caractère général, visant beaucoup plus l'amélioration de l'aspect managérial que l'aspect technique. Les chefs d'entreprises ont généralement tendance à faire profiter uniquement le personnel administratif de la formation continue.

Au niveau organisationnel, un grand effort a été déployé par les entreprises enquêtées afin de se conformer aux standards internationaux. Ainsi, 30 répondants sur 39 déclarent disposer d'un organigramme et des services autonomes (ressources humaines, finance, Marketing, etc.). Ce résultat est assez surprenant quand on sait que l'essentiel de notre échantillon est composé de PME.

5.3.2.3. Une faible adhésion au programme de mise à niveau

Tous les dirigeants interviewés sont au courant de l'existence du programme de mise à niveau industrielle, mais seules 64.41% d'entre eux connaissent les dispositions de ce programme. De plus, pour ces dirigeants, les dispositions du programme de mise à niveau sont souvent synonymes de modalités de financement et de formation. Les autres composantes, en particulier l'assistance technique et les services liés à l'infrastructure sont ignorés.

Au niveau géographique, ce sont surtout les entreprises implantées dans la région du Centre (Casablanca) qui sont au courant des instruments de la mise à niveau. Cela

n'est guère étonnant vu la proximité du centre de décision dont bénéficient ces entreprises.

Sur les 39 entreprises interviewées, seules 11 ont adhéré au programme de mise à niveau industrielle⁵. Cette faible implication a été attribuée à plusieurs facteurs : le manque de visibilité, le démarrage tardif de la campagne de sensibilisation, l'inefficacité de la politique de communication (selon la majorité des dirigeants, les efforts de communication déployés à l'égard des entreprises restent très concentrés sur la région de Casablanca), l'absence de traitement différencié, la complexité du dispositif utilisé (multiplicité des acteurs impliqués dans la gestion du programme de mise à niveau, l'absence de proximité dans les actions (il n'existe pas de représentations provinciales des centres de décision dans le domaine de la mise à niveau).

A l'ensemble de ces facteurs viennent s'ajouter les difficultés associées à la question du financement. En effet, plus de 70% des entreprises interviewées estiment que le comportement des banques en matière de financement est incompréhensible. Bien que ces institutions n'endossent que 25% du risque lié aux programmes d'investissement, elles exigent de manière systématique les garanties classiques comme le nantissement de fonds de commerce et du matériel, et la caution personnelle. De même, 87.72% des entreprises interviewées considèrent le capital risque inappropriée. Cela témoigne du caractère familial de la majorité des entreprises opérant dans l'industrie de transformation des produits de la mer. Or, la forme d'intervention de cette formule de financement, qui est la prise de participation dans le capital social des entreprises, n'est pas toujours bien admise par les propriétaires-dirigeants. Enfin, certains dirigeants reprochent aux banques la lenteur dans le déblocage des crédits et le manque de communication concernant les lignes étrangères

La mise en application du test U de Mann-Whitney suggère une parfaite association entre certaines caractéristiques des dirigeants (la vision et la connaissance objective) et l'adhésion de leurs entreprises au programme de mise à niveau⁶. Ce sont généralement les entreprises dont les dirigeants disposent d'une vision claire et d'une connaissance subjective qui adhèrent au programme de mise à niveau. Cela témoigne du rôle important que jouent les dirigeants dans l'orientation stratégique des entreprises du secteur de la pêche. Ceci est d'autant plus vrai que la majorité des entreprises interviewées sont des PME familiales.

⁵ Et même ces 11 entreprises n'ont bénéficié qu'une seule fois d'un produit relevant du programme de mise à niveau. En effet, les dispositions actuelles prévoient qu'une entreprise ne peut être servie qu'une seule fois.

⁶ La vision a été mesurée par 13 items, parmi lesquels : la fixation des objectifs à moyen et long terme, la révision des objectifs en fonction de l'évolution des marchés, la planification des actions, la budgétisation des actions, le suivi des réalisations et la recherche de nouveaux marchés. Quant à la connaissance subjective, elle s'acquiert grâce à la capacité du dirigeant et son expérience sur le terrain au cours d'un processus souvent long.. Elle constitue naturellement une source d'avantage compétitif pour l'entreprise. Nous l'avons également mesuré par 13 items. Citons, à titre d'exemples : la maîtrise de nouvelles langues étrangères, l'empathie avec les cultures étrangères, la protection contre les risques, le contrôle des opérations à l'étranger et l'établissement d'alliances avec des partenaires étrangers.

Tableau 5 : Résultats du test de Mann-Whitney mettant en évidence l'effet de certaines qualités des dirigeants sur l'adhésion au programme de mise à niveau

	Vision claire du dirigeant	Connaissance subjective
U de Mann-Whitney	46.000	48.000
W de Wilcoxon	217.000	258.000
Z	-4.547	4.479
Signification exacte	0.000	0.000

Pour mettre en évidence l'effet de l'adhésion de certaines entreprises du secteur de la pêche au programme de mise à niveau sur leur réussite internationale, nous avons procédé au test de Mann-Whitney. Les résultats sont résumés dans le tableau 6.

Tableau 6 : Résultats du test de Mann-Whitney mettant en évidence l'effet de l'adhésion au programme de mise à niveau sur la réussite internationale

	Evolution du chiffre d'affaires à l'export	Evolution du nombre de pays desservi
U de Mann-Whitney	165.500	153.500
W de Wilcoxon	318.500	384.500
Z	-0.396	-0.835
Signification exacte	0.706	0.467

Au regard des résultats obtenus, il paraît que l'adhésion au programme de mise à niveau n'a aucun impact sur la réussite internationale des entreprises du textile habillement. En d'autres termes, les rares entreprises qui ont enregistré une certaine réussite internationale n'ont forcément besoin d'un programme national pour se mettre à niveau.

5.3.2.3. Un faible engagement dans la responsabilité sociale

Une autre manière de mesurer le degré de la mise à niveau des entreprises consiste à évaluer leur adhésion à la responsabilité sociale. Ce concept recouvre toutes les initiatives que peuvent prendre les entreprises pour respecter, assurer ou promouvoir les équilibres fondamentaux de la société à un échelon local, régional ou national, en intégrant des projets d'ordre social dans leurs stratégies et leurs plans d'action.

Trois aspects ont été retenus pour appréhender la responsabilité sociale des entreprises enquêtées : l'aspect social (ressources humaines, diversité en milieu de travail et considérations éthiques), l'aspect sociétal (relation avec les clients et fournisseurs, relation avec la société civile et ancrage territorial) et enfin, l'aspect environnemental (diminution de consommation de produits nocifs, démarche de certification)

Seuls 64.10% des répondants ont le sentiment de mener des actions dans une perspective de responsabilité sociale. Ceci est corroboré par le fait que plus de 66.66% % des répondants pensent qu'il est du domaine des dirigeants de se préoccuper des enjeux sociaux et environnementaux. Il apparaît ainsi que la responsabilité sociale dans les entreprises enquêtées est considérée globalement comme quelque chose de hors « business ». Ceci étant, même les réponses annonçant l'engagement social de l'entreprise doivent être prises avec certaines précaution. Ce ne sont que des opinions qui ne permettent pas de saisir la logique d'action. En effet, l'expérience a montré que les dirigeants ont souvent tendance à

surestimer l'orientation sociale et environnementale de leurs entreprises. Certes, la responsabilité sociale figure sur l'agenda de la plupart des dirigeants interviewés, mais, elle ne constitue pas une priorité. Leurs principales préoccupations actuelles demeurent le financement et le commercial.

Concrètement, seuls 30.76% des dirigeants déclarent avoir menés des actions visant à améliorer le dialogue social au sein de l'entreprise. 20.51 % considèrent que les considérations éthiques sont importantes pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Quant à la question de la diversité, tous les répondants déclarent l'avoir respectée.

D'une manière générale, les entreprises font confiance à leurs fournisseurs et/ou sous-traitants pour ce qui est de l'application de la réglementation (15 entreprises sur 39). Et à la question de l'intégration des critères non économiques (sociaux et environnementaux) dans la sélection des fournisseurs une petite minorité (15.38%) répond par l'affirmative. Il en résulte que l'engagement envers les salariés est plus fort que l'engagement envers les parties prenantes externes.

Pour ce qui est des relations avec la société civile, peu d'entreprises interviewées (4 entreprises sur 39%) entretiennent des relations avec celle-ci. Et concernant le développement local, il est une préoccupation de 12 entreprises répondantes.

Seules 6 entreprises interviewées ont des préoccupations de protection de l'environnement. Ces préoccupations prennent généralement la forme de réduction de la consommation d'énergie et d'émission de produits nocifs. Par ailleurs, très peu d'entreprises interviewées sont certifiées en matière environnementale (5 sur 39).

Par ailleurs, les facteurs déclencheurs d'une action sociale ou environnementale renvoient essentiellement aux valeurs personnelles du dirigeant. Ce sont surtout les entreprises dont les dirigeants disposent d'une vision claire et d'une connaissance subjective qui s'engagent mieux dans la responsabilité sociale et environnementale. Ce résultat est confirmé par le test non paramétrique de Mann-Whitney.

Tableau 7 : Résultats du test de Mann-Whitney mettant en évidence l'effet de certaines qualités des dirigeants sur leur engagement dans la responsabilité sociale

	Vision claire du dirigeant	Connaissance subjective
U de Mann-Whitney	75.500	90.000
W de Wilcoxon	246.500	300.000
Z	-3.245	-2.795
Signification exacte	0.002	0.008

6. Conclusion

La libéralisation de l'économie marocaine et l'instauration de zones de libres échanges peuvent offrir une opportunité favorisant la croissance de l'économie à travers la mobilité des facteurs et la diffusion de la technologie. Néanmoins, cette opportunité ne sera réelle que si le Maroc mobilise les ressources nécessaires pour apprendre à s'ajuster au niveau du savoir et de compétitivité des firmes étrangères. Si l'écart technologique est trop important, le capital humain trop faible et les structures socio-économiques peu réactives au changement, l'ouverture peut devenir au contraire une entrave au progrès industriel et à la croissance économique.

C'est dans cette perspective que les pouvoirs publics avaient lancé le programme de mise à niveau industriel en 1997.

Après dix ans d'application, les résultats du programme de mise à niveau restent décevants. L'enquête menée auprès d'un échantillon représentatif d'industriels du secteur de la pêche nous a permis de rendre compte de la faiblesse de l'impact du programme de mise à niveau adopté sur la compétitivité des entreprises industrielles. Au vu de ces résultats, il paraît nécessaire de revoir le programme de la mise à niveau. Quelques aménagements des instruments nous paraissent utiles pour donner une nouvelle impulsion au processus de mise à niveau. Il s'agit en particulier de la promotion des alliances entre entreprises, la promotion de la culture de la transparence et de la communication, le développement des compétences et des ressources humaines, la diversification des moyens dédiés à l'ANPME, l'amélioration du mécanisme de cofinancement entre l'Etat et les banques et finalement, le réaménagement des critères d'éligibilité aux programmes.

Par ailleurs, bien que les moyens ne suivent pas les besoins, le véritable enjeu se situe au niveau du changement des comportements et des perceptions. En effet, comme nous l'avons relevé lors de l'enquête, la réussite de certaines entreprises sur les marchés étrangers est redevable, n'ont pas aux actions étatiques, mais à la vision claire et au capital cognitif des dirigeants.

Enfin, il convient de signaler que la mise à niveau doit être intégrée dans une stratégie globale de développement industriel. La mise à niveau a besoin d'une sorte de connexion avec la vision industrielle, alors que le dispositif actuel est simplement destiné à aider les entreprises à sortir de leurs difficultés. Or une vraie stratégie industrielle a besoin d'une vision à long terme accompagnée des moyens financiers et humains. Dans une telle perspective, la logique de production qui prédomine aujourd'hui, doit laisser la place à une logique de produit. De même, les pouvoirs publics sont appelés à identifier des niches industrielles prioritaires. L'idée est de cesser à mettre à niveau des unités industrielles censées produire ce qui est déjà dépassé et assurer, plutôt, un redéploiement des moyens vers les vraies priorités.

Bibliographie

- **JAÏDI L., F. ZAÏM** (1998), L'industrie marocaine face au défi du libre-échange : enjeux, rôle des acteurs et contraintes de financement, in A. SID AHMED (dir. pub.), Economies du Maghreb, l'impératif de Barcelone, CNRS Editions.
- **KANTE S.** (2001), Secteur informel en Afrique subsaharienne francophone : vers un travail décent, document de travail, BIT, Genève
- **MARNIESSE S. et FILIPIAK E.** (2003), Compétitivité et mise à niveau des entreprises, Notes et Documents n° 1, Agence Française de Développement, Paris.
- **OCDE** (2000), « Tendances récentes de la croissance dans les pays de l'OCDE », in Perspectives économiques de l'OCDE n° 67, OCDE, Paris.
- **OCDE** (2001), « Productivité et dynamique de l'entreprise : leçons à tirer des microdonnées », in Perspectives économiques de l'OCDE n° 69, OCDE, Paris.
- **OCDE** (2003), « Les sources de la croissance économique dans les pays de l'OCDE », OCDE, Paris.

- **ONUDI** (2002), Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle, ONUDI, Vienne.
- **ONUDI** (2003), Rapport sur le développement industriel 2002-2003, la compétitivité par l'innovation et par l'apprentissage, ONUDI, Vienne.
- **RADWAN S., J-L REIFFERS** (dir. pub.) (2004), Rapport du Femise 2004 sur le partenariat euro-méditerranéen, Analyses et Propositions du Forum Euro-Méditerranéen, Institut de la Méditerranée.
- **RAGBI B., A. AZEROUAL** (2003), L'impact de la transition démographique sur la croissance et l'emploi au Maroc, document de travail, Direction de la politique économique générale, ministère des
- **REIFFERS J-L** (dir.) (2004), Profil pays Maroc, Institut de la Méditerranée, pour le Femise
- **SEKKAT K.** (2003), "The Sources of Growth in Morocco: An Empirical Analysis in a Regional Perspective", Review of Middle East Economics and Finance, vol. 2, issue 1, pp. 1-17.
- **SID AHMED** (dir. pub.), Economies du Maghreb, l'impératif de Barcelone, CNRS Editions.
- **TOURKMANI M.** (2003), Suivi des variables économiques, financières et sociales concernées par le démantèlement tarifaire avec l'Union européenne, Direction de la politique économique générale,
- **UNDP** (2003, 2004), Human Development Report 2004, Cultural Liberty in Today's Diverse World, UNDP, New York.
- **VERMEREN P.** (2001), Le Maroc en transition, éditions La Découverte, Paris.