الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أبي بكر بلقايد ـ تلمسان ـ
كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية

تخصص :اقتصاد

الـمـوضـوع

قياس فعالية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي

من إعداد الطالب

حسين يحي

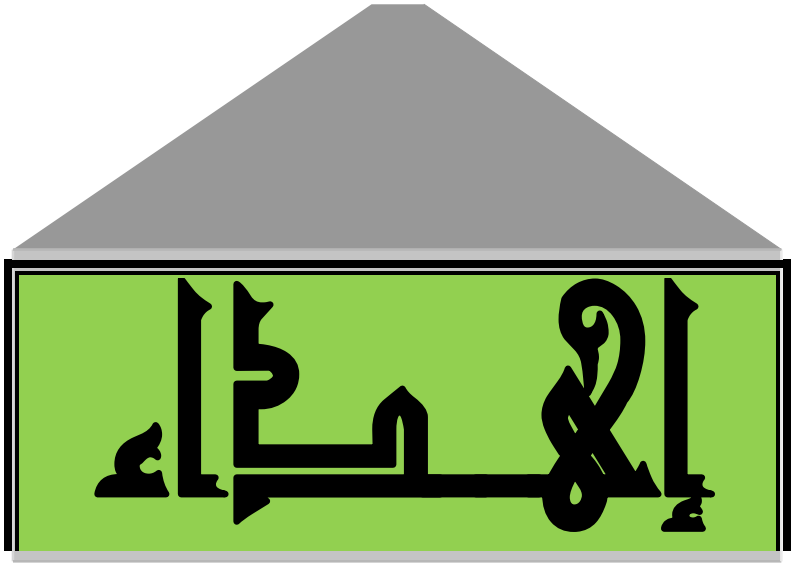
تحت إشراف

أ. د: بوهنة علي

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د بن بوزيان محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	رئيسا
أ.د بوهنة علي	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	مشرفا
أ.د يوسفي رشيد	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم	ممتحنا
أ.د شعيب بغداد	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	ممتحنا
أ.د سالم عبدالعزيز	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران	ممتحنا
أ.د بورحلة علال	أستاذ التعليم العالي	جامعة سيدي بلعباس	ممتحنا

السنة الجامعية 2012 - 2013



- ✓ إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمريهما ؛
- ✓ إلى زوجتي التي تحملت معي الكثير حفظها الله ؛
- ✓ إلى أبنائي وفقهم الله لما يحبه ويرضاه ؛
- ✓ إلى كل أفراد العائلة الكبيرة ؛
- ✓ إلى كل من علمني حرفا ؛
- ✓ إلى كل الزملاء والزميلات ؛
- ✓ إلى موظفي مديرية تأهيل المؤسسات بوزارة الصناعة ؛
- ✓ إلى موظفي وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار؛
- ✓ إلى موظفي الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ إلى كل من يعرف حسين يحي .

كلمة شكر وتقدير

أحـ

مد الله الذي وفقني لما توصلت إليه وأشكره على نعمه التـــي لا تحصـــى ولا تعد، ثم أتوجه بالشكر الجزيل إلى أستاذ التعليم العالي الدكتور بوهنـــة علـــي الذي لم يبخل عليّ بنصائحه وتوجيهاتـــه ومســـاعداته طـــوال فتـــرة إعـــداد البحث،وإلى زميله أستاذ التعليم العالي الدكتور بن بوزيان محمـــد الـــذي لـــم يقصر بدوره في تقديم النصح والإرشاد، كما أتوجه بالشكر إلى كـــل الســـادة الأساتذة أعضاء اللجنة لقبول مناقشتهم موضوع الأطروحة، وأعرب لهم عن تقبلي لكل ملاحظاتهم وآرائهم بصدر رحب، وأعتبرها مصابيح وهاجة أهتـــدي بها في طريق العلم والمعرفة.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من قدم إليّ يد العون والمساعدة من قريب أو من بعيد.

وفي الأخير أتقدم بتشكراتي الخالصة إلى كل من تعلمت على يده ماضيا ومن يعلمني حاضرا ومن سأتعلم في حضرته مستقبلا.

الملخص:

إن خيار الانفتاح على الاقتصاد العالمي، والتوقيع على اتفاقية الشراكة مع الإتحاد الأوروبي **U.E** لإحداث منطقة التبادل الحر**Z.L.E**، والانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة **O.M.C** أو السعي إليه، دفع بدول المغرب العربي " **تونس ، المغرب و الجزائر** " إلى القيام بمجموعة من الإصلاحات، التدابير والشروط لجني ثمار هذا التوجه في مختلف المجالات. في هذا السياق تم إدراج برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في بيئة تنافسية متزايدة باستمرار، وتسعى دول المغرب العربي من خلال هذه البرامج إلى تكييف هذه الشريحة من المؤسسات مع متطلبات اقتصاد السوق وتعزيز موقعها التنافسي.

هذا العمل يهدف إلى تقييم سياسات تأهيل المؤسسات المطبقة من طرف دول المغرب العربي ،هذه السياسات التي تعمل على مرافقة هذا النوع من المؤسسات لتحقيق الأهداف المذكورة آنفا يتم تمويل جزء منها من طرف المصادر الذاتية للمؤسسات ومساهمات حكومات الدول المغاربية، أما الجزء الأخر ممول من طرف الإتحاد الأوروبي من خلال صناديق **ميدا**.

من جهة فإن محتوى هذا العمل بالإضافة إلى جانبه النظري المرتبط بالتأهيل والتنافسية وعرض مختلف مكونات برامج التأهيل،هو عبارة عن تلخيص لمجموع المعلومات الكمية المتاحة حول برامج التأهيل المنتهجة من طرف الدول الثلاثة والتي تسمح لنا بتتبع تطورها، ومن جهة أخرى وفي ظل الإحصائيات المتوفرة على امتداد الفترة **1995-2012**، حاولنا بناء قاعدة بيانات وتحليلها لقياس فعالية هذه البرامج في كل دولة للوقوف على مدى مساهمة برامج التأهيل في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات التي استفادت من مختلف البرامج

الكلمات الدالة: تأهيل المؤسسات، التنافسية، الفعالية.

Résumé

Le choix de l'ouverture sur l'économie mondiale, et la signature de l'accord de partenariat avec l'Union européenne **UE** pour parvenir à une zone de libre-échange **ZLE** , et à adhérer à l'Organisation mondiale du commerce **OMC** a poussé les pays du Maghreb **"Tunisie, le Maroc et l'Algérie"** pour adopter une série de réformes , de mesures et de conditions afin de profiter des avantages de cette tendance dans divers domaines. Dans ce contexte, On a inscrit des programmes de mise à niveau pour les petites et moyennes entreprises opérant dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Les pays du Maghreb cherchent à travers ces programmes l'adaptation de ce genre d'entreprises aux exigences de l'économie de marché et de renforcer leur position concurrentielle.

Ce travail a pour objectif d'évaluer les politiques de mise à niveau conduites par les pays du Maghreb. Ces politiques sont considérées comme des politiques d'accompagnement à ces types d'entreprises pour la réalisation des objectifs cités précédemment. Ces programmes sont financés, en partie par les propres ressources des entreprises et la participation du gouvernement de leur pays et en partie par l'Union Européenne via les fonds **MEDA**.

D'une part le contenue de ce travail en plus de sa partie théorique lié au concept de la mise à niveau, la compétitivité ,l'efficacité et l'exposition des déférents composants des programmes de la mise à niveau a consisté, à synthétisé l'ensemble des informations quantitatives disponibles sur les Programmes de mise à niveau **(PMN)** poursuivis par les trois pays, permettant d'apprécier et de retracer leur évolution. D'autre part, en partant de statistiques disponibles sur la période **1995-2012 ,** nous avons essayé à bâtir des bases de données pour mesurer l'efficacité de ces programmes de chaque pays afin d'apprécier leur participation en termes de performances supplémentaires obtenues par les entreprises ayant suivies les **PMN.**

Mots clés: mise à niveau des entreprises, la compétitivité, l'efficacité.

Abstract

The option to enter the global world economy, the signature of the partnership agreement with **E.U** to create free trade zone **F.T.Z** and the wish to aced **W.T.O** urged, the Maghreb states **" Tunisia, Maroc and Algeria "** to launch reforms measures and conditions to gild the output of this trend in the different fields .In this context upgrading programs have been introduced medium and small enterprises wish work in sneakily competitive and increasing environment .The Maghreb countries see by through this programs to adapt this sector with the requirements of the market economy and strengthen its competition position

This work is to evaluate policies of upgrading firms undertaken by Maghreb countries. These policies are considered like policies accompaniment at these types of enterprises in order to realize objectives hold antecedant. These policies are financed partially through domestic resources of enterprises and the participation of their government and **MEDA** funds provided by European Union.

On the one hand the content of this work has on top of that theoretical part for the concept of up grading, competitiveness, effectiveness and show the different component of the programs of upgrading is consisted in providing an overview of the whole available information about modernizations processes conducted in each of the three considered countries through the presentation of the background permitting to appreciate and relate the evolution of such processes. On the other hand, with the available statistical information between period **1995 -2012** , specific databases were built for each for effectiveness of this programs for each country in order to estimate the improvement of performance of firms engaged in

Key words: upgrade enterprises, competitiveness, and effectiveness.

العـــنـــوان	الصفحة
الإهداء	I
الشكر	II
الملخص باللغة العربية	III
الملخص باللغة الفرنسية	IV
الملخص باللغة الإنجليزية	V
الفهرس العام	XV
قائمة الجداول	XVIII
قائمة الأشكال البيانية	XX
قائمة الاختصارات والرموز	XXI
المقدمة العامة	ا - ي
الفصل الأول: أهمية فهم سياق عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
مقدمة الفصل	01
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التأهيل والتنافسية	03
المطلب الأول : ماهية التأهيل	04
الفرع الأول: اهداف التاهيل وشروطه	05
أولا : مفهوم التاهيل	05
ثانيا: اهداف التاهيل	09
ثالثا : شروط نجاح عملية التاهيل	11
الفرع الثاني: دوافع التاهيل	11
الفرع الثالث: متطلبات التاهيل	12
الفرع الرابع: اليات ومكونات عملية التاهيل	13
أولا: وسائل تنفيذ برامج التأهيل	13
ثانيا: الطرق المستعملة في عملية التاهيل	16
المطلب الثاني : مفاهيم أساسية حول التنافسية	17

الفرع الأول: أنواع التنافسية و متطلباتها	**18**
اولا: مفهوم التنافسية	**18**
ثانيا: انواع التنافسية	**20**
1 - تنافسية المؤسسة	**20**
2 - تنافسية قطاع النشاط	**21**
3 - تنافسية الدول	**21**
ثالثا : متطلبات تحقيق القدرة التنافسية	**22**
الفرع الثاني : قياس تنافسية المؤسسة	**23**
اولا: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة	**23**
1- الربحية	**23**
2 - تكلفة الصنع	**24**
3 - الإنتاجية الكلية للعوامل **PTF**	**24**
4 - الحصة من السوق	**24**
ثانيا: اهتمام حكومات دول المغرب العربي بالتنافسية	**25**
1 - انجازات تونس في ميدان التنافسية	**26**
2- انجازات المغرب في ميدان التنافسية	**27**
3 - انجازات الجزائر في ميدان التنافسية	**28**
المبحث الثاني: مفاهيم أساسية ذات الصلة بالفعالية وكيفية قياسها	**29**
المطلب الأول: تحديد مفهوم الفعالية، الكفاءة وتقييم الأداء	**30**
الفرع الأول: مفهوم الفعالية	**30**
الفرع الثاني: مفهوم الكفاءة	**32**
الفرع الثالث: مفهوم تقييم الاداء	**33**
المطلب الثاني: مداخل قياس الفعالية، الكفاءة وتقييم الأداء	**34**
الفرع الأول: قياس الفعالية	**36**
الفرع الثاني: قياس الكفاءة	**36**
الفرع الثالث: تقييم الأداء	**37**

الفرع الرابع: الأداء بين الفعالية و الكفاءة	**38**
المبحث الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دول المغرب العربي	**39**
المطلب الأول: المفاهيم الأساسية حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دول المغرب العربي	**39**
الفرع الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	**40**
اولا: تونس	**40**
ثانيا: المغرب	**41**
ثالثا: الجزائر	**43**
الفرع الثاني: مجالات ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي	**44**
أولا: تونس	**45**
ثانيا: المغرب	**46**
ثالثا: الجزائر	**47**
المطلب الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دول المغرب العربي	**48**
الفرع الأول: مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد المغاربي	**49**
أولا: تونس	**49**
ثانيا: المغرب	**50**
ثالثا: الجزائر	**50**
الفرع الثاني: الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي	**51**
خاتمة الفصل	**53**
الفصل الثاني: برنامج تأهيل المؤسسات التونسية - عرض و تحليل -	
مقدمة الفصل	**56**
المبحث الأول : الإطار العام لبرنامج التأهيل	**58**
المطلب الأول : المكونات الأساسية لبرنامج التأهيل	**62**
الفرع الأول: برنامج تأهيل الصناعة **PMN**	**64**
أولا: أحقية الانتفاع من برنامج تاهيل الصناعة	**64**
ثانيا: منح وإجراءات التاهيل	**65**

ثالثا: المصادقة وإنجاز مخطط التأهيل	**66**
رابعا: المتابعة وصرف منح التاهيل	**68**
الفرع الثاني: برنامج الاستثمارات التكنولوجية ذات الاولوية **ITP**	**70**
أولا: احقية الانتفاع من برنامج الاستثمارات التكنولوجية ذات الاولوية **ITP**	**70**
ثانيا: منح برنامج الاستثمارات التكنولوجية ذات الأولوية **ITP**	**71**
ثالثا: الإجراءات والمتابعة وصرف المنح	**72**
الفرع الثالث: برنامج الإبداع	**74**
أولا: التعريف بالبرنامج وأهدافه	**74**
ثانيا: احقية الانتفاع من منح البرنامج	**75**
ثالثا: الإجراءات و المتابعة وصرف المنح	**76**
الفرع الرابع: برنامج إعادة الهيكلة المالية	**79**
اولا: احقية الانتفاع من برنامج دعم الهيكلة المالية	**79**
ثانيا: مكونات برنامج إعادة الهيكلة المالية	**79**
ثالثا: إجراءات الاستفادة من البرنامج	**81**
المطلب الثاني : المكونات الفرعية لبرنامج التأهيل	**83**
الفرع الاول: البرنامج الوطني للجودة **PNQ**	**83**
الفرع الثاني: البرنامج الوطني للتدريب **PN Coaching**	**84**
أولا: أهداف البرنامج	**85**
ثانيا: محاور البرنامج	**85**
الفرع الثالث: برنامج الانتقال من المناولة إلى المشاركة في الإنتاج والمنتج الكامل	**86**
الفرع الرابع: البرنامج الوطني للإفراق والباعثين الجدد	**86**
المبحث الثاني : الإطار العملي لبرنامج التأهيل	**88**
المطلب الأول: هيئات تسيير برنامج التأهيل	**88**
الفرع الأول: لجنة التوجيه والقيادة **COPIL**	**88**
الفرع الثاني: مكتب التأهيل **BMN**	**90**
الفرع الثالث: صندوق تطوير القدرة التنافسية **FODEC**	**92**

أولا: مهام صندوق تطوير القدرة التنافسية	**92**
ثانيا: منح صندوق تطوير القدرة التنافسية **FODEC**	**93**
المطلب الثاني: هياكل دعم برنامج التأهيل	**94**
الفرع الأول: وكالة النهوض بالصناعة **API**	**94**
الفرع الثاني: المراكز التقنية	**95**
اولا: المركز الفنّي للنّسيج **CETTEX**	**95**
ثانيا: صندوق النهوض بالصادرات **CEPEX**	**96**
الفرع الثالث: قطاع البنوك	**97**
أولا: شركات استثمار ذات راس مال مخاطر **(SICAR)**	**97**
ثانيا: الصناديق الوطنية للضمان **(FNG)**	**99**
الفرع الرابع: إجراءات التاهيل	**100**
المبحث الثالث : حصيلة برامج التأهيل	**103**
المطلب الأول : حصيلة البرامج الأساسية	**103**
الفرع الأول: برنامج تأهيل الصناعة **PMN**	**103**
الفرع الثاني: برنامج الاستثمارات التكنولوجية ذات الاولوية **ITP**	**105**
الفرع الثالث: برنامج إعادة الهيكلة المالية **PRF**	**106**
المطلب الثاني : حصيلة البرامج الفرعية	**108**
الفرع الأول: البرنامج الوطني للجودة **PNQ**	**108**
الفرع الثاني: البرنامج الوطني **للتدريب PN Coaching**	**110**
الفرع الثالث: برنامج المناولة **Sous traitance**	**111**
الفرع الرابع: البرنامج الوطني للإفراق **Essaimage**	**112**
خاتمة الفصل	**114**
الفصل الثالث: برنامج تأهيل المؤسسات المغربية - عرض و تحليل -	
مقدمة الفصل	**116**
المبحث الأول : الإطار العام لبرنامج التأهيل	**118**

المطلب الأول : المكونات الأساسية لبرنامج التأهيل	**122**
الفرع الأول: برنامج امتياز **Programme Imtiaz**	**123**
أولا: التعريف بالبرنامج	**124**
ثانيا: شروط الاستفادة من البرنامج	**124**
ثالثا: كيفية الاستفادة من البرنامج اهداف عامة	**125**
الفرع الثاني: برنامج مساندة **Programme Moussanada**	**126**
أولا: التعريف بالبرنامج	**127**
ثانيا: المعالم الكبرى للبرنامج	**127**
ثالثا: شروط الاستفادة من البرنامج	**127**
رابعا: كيفية الاستفادة من البرنامج	**128**
خامسا: تمويل البرنامج	**128**
المطلب الثاني: المكونات الفرعية لبرنامج التأهيل	**129**
الفرع الأول: برنامج انفتاح **INFITAH**	**129**
أولا: التعريف بالبرنامج	**130**
ثانيا: مزايا الانخراط في البرنامج	**130**
الفرع الثاني: برنامج رواج رؤية **Rawaj vision 2020**	**131**
أولا: التعريف بالبرنامج	**132**
ثانيا: اهداف البرنامج	**132**
ثالثا: شروط الاستفادة من البرنامج	**133**
رابعا: نوعية التمويل	**134**
الفرع الثالث: برنامج مقاولتي **Programme Moukawalati**	**134**
أولا: التعريف بالبرنامج	**134**
ثانيا: اليات سير البرنامج	**135**
الفرع الرابع: برنامج المقاولة النسائية	**136**
أولا: التعريف بالبرنامج	**136**
ثانيا: اهداف البرنامج	**137**

المبحث الثاني: الإطار العملي لبرنامج التأهيل	**138**
المطلب الأول: هيئات تسيير برنامج التأهيل	**138**
الفرع الأول: الوكالة الوطنية لنهوض بالمؤسسات الصغرى والمتوسطة **(ANPME)**	**139**
الفرع الثاني: اللجنة الوطنية لتاهيل المؤسسات المغربية **(CNMN)**	**139**
اولا: مهام اللجنة الوطنية للتاهيل	**140**
ثانيا: تشكيل اللجنة الوطنية للتاهيل	**140**
الفرع الثالث: صندوق التاهيل **(FOMAN)**	**140**
المطلب الثاني: هياكل المواكبة والدعم	**141**
الفرع الأول: الهيئات المالية المحلية	**142**
الفرع الثاني: الهيئات المالية الأجنبية	**144**
الفرع الثالث: المراكز التقنية	**145**
الفرع الرابع: إجراءات واليات سير عملية التاهيل	**147**
أولا: إعداد التشخيص ومخطط الأعمال ثانيا: تنفيذ مخطط الأعمال	**148**
ثانيا: تنفيذ مخطط الأعمال	**150**
المبحث الثالث : حصيلة برنامج التأهيل	**157**
المطلب الأول : حصيلة البرامج الأساسية	**157**
الفرع الأول: برنامج امتياز **IMTIAZ**	**157**
الفرع الثاني: برنامج مساندة **MOUSSANADA**	**158**
المطلب الثاني : حصيلة البرامج الفرعية	**158**
الفرع الأول: برنامج رواج رؤية **Rawaj vision 2020**	**158**
الفرع الثاني: برنامج انفتاح **INFITAH**	**162**
الفرع الثالث: برنامج مقاولتي**Programme Moukawalati**	**162**
الفرع الرابع: المقاولة النسائية	**162**
خاتمة الفصل	**164**
الفصل الرابع: برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية - عرض و تحليل -	
مقدمة الفصل	**166**

المبحث الأول : التعاون الدولي في مجال ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية	**168**
المطلب الأول: برنامج الاتحاد الأوروبي للمعونة والتعاون (MEDA)	**170**
الفرع الأول: برنامج **MEDA I (1995 - 1999)**	**171**
الفرع الثاني: برنامج **MEDA II (2000 - 2006)**	**174**
الفرع الثالث: برنامج الإرشاد الوطني **(2005- 2010)**	**176**
المطلب الثاني: برنامج منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (1998 – 2002)	**179**
الفرع الأول: أهداف برنامج الإدماج **(PI)**	**180**
الفرع الثاني: هيكلة برنامج الإدماج **(PI)**	**181**
الفرع الثالث: حصيلة برنامج الإدماج **(PI)**	**182**
المبحث الثاني: برامج تأهيل المؤسسات الجزائرية	**182**
المطلب الأول: البرامج الوطنية لتأهيل المؤسسات	**184**
الفرع الأول: برنامج وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة **(2000 – 2006)**	**184**
أولا: التعريف ببرنامج التأهيل وأهدافه	**185**
ثانيا: هيئات تسيير برنامج التأهيل	**194**
1. المديرية العامة للإعادة الهيكلة الصناعية **(DGRI)**	**194**
2. اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية **(C N C I)**	**195**
3. صندوق ترقية التنافسية الصناعية **(F P C I)**	**196**
4. الصناديق الأخرى المرتبطة بالمؤسسة	**197**
ثالثا: كيفية إجراء تأهيل المؤسسات الصناعية	**201**
1. إجراءات التأهيل	**201**
2. تنفيذ برنامج التأهيل	**205**
الفرع الثاني: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات **(2007 – 2010)**	**207**
أولا: التعريف بالبرنامج وأهدافه	**208**
ثانيا: أجهزة البرنامج	**209**
1. صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة **(FGAR)**	**209**
2. صندوق ضمان القروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة **(CGCI/PME)**	**213**

3. الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة **(ANDPME)**	**214**
4. الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	**214**
ثالثا: كيفية التأهيل (إجراءات التأهيل)	**215**
الفرع الثالث: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات **(2010 – 2014)**	**216**
أولا: البطاقة الفنية للبرنامج الوطني للتأهيل	**216**
ثانيا: محاور البرنامج	**217**
ثالثا: إجراءات التأهيل	**217**
المطلب الثاني: البرامج الأوروبية لتأهيل المؤسسات الجزائرية EURO Développement /PME/PMI	**220**
الفرع الأول: برنامج دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة **EDPme I (2007-2002)**	**220**
أولا: التعريف بالبرنامج	**220**
ثانيا: مميزات البرنامج	**221**
ثالثا: محاور البرنامج	**221**
الفرع الثاني: برنامج دعم المؤسسات الص والم والتحكم في تكنولوجيات الإعلام والاتصال **EDPme II (2012-2009)**	**222**
أولا: التعريف بالبرنامج	**222**
ثانيا: مميزات البرنامج	**222**
ثالثا: محاور البرنامج	**223**
المبحث الثالث : حصيلة برامج تأهيل المؤسسات الجزائرية	**224**
المطلب الأول : حصيلة البرامج الوطنية	**225**
الفرع الأول: حصيلة برنامج التأهيل لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة **(2002- 2006)**	**225**
أولا: التقييم المادي	**225**
ثانيا: التقييم المالي	**228**
الفرع الثاني: حصيلة البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات **(2007 – 2010)**	**229**
الفرع الثالث: حصيلة البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات **(2010 – 2014)**	**230**
المطلب الثاني : حصيلة برامج التأهيل الأوروبية	**231**
الفرع الأول: حصيلة البرنامج **EURO Développement /PME/PMI I (2007-2002)**	**231**
الفرع الثاني: حصيلة البرنامج **EURO Développement /PME/PMI II (2012-2009)**	**233**
خاتمة الفصل	**235**

الفصل الخامس: تقييم وقياس فعالية برامج التأهيل لدول المغرب العربي	
مقدمة الفصل	237
المبحث الأول: تقييم وقياس فعالية برنامج التأهيل التونسي	239
المطلب الأول: الأهداف والانجازات الكمية لبرنامج التأهيل التونسي	239
الفرع الأول: الجانب المادي والمالي لبرنامج تأهيل الصناعة **PMN**	241
الفرع الثاني: التوزيع القطاعي للمؤسسات لبرنامج تأهيل الصناعة **PMN**	251
الفرع الثالث: التقييم المادي والمالي لبرنامج الاستثمارات التكنولوجية ذات الأولوية **ITP**	257
الفرع الرابع: التوزيع القطاعي للمؤسسات لبرنامج الاستثمارات التكنولوجية ذات الأولوية **ITP**	263
المطلب الثاني: قياس فعالية برنامج التأهيل التونسي	267
المبحث الثاني: تقييم وقياس فعالية برنامج التأهيل المغربي	274
المطلب الأول: الأهداف والانجازات الكمية لبرنامج التأهيل المغربي	276
الفرع الأول: برنامج امتياز **Programme Imtiaz**	276
الفرع الثاني: برنامج مساندة **Programme Moussanada**	277
المطلب الثاني: قياس فعالية برنامج التأهيل المغربي	279
المبحث الثالث: تقييم وقياس فعالية برنامج التأهيل الجزائري	284
المطلب الأول: الأهداف والانجازات الكمية لبرنامج التأهيل الجزائري	284
الفرع الأول: الجانب المادي لبرنامج التأهيل **(2010 – 2014)**	285
الفرع الثاني: التوزيع القطاعي للملفات لبرنامج التأهيل **(2010 – 2014)**	290
المطلب الثاني: قياس فعالية برنامج التأهيل الجزائري	292
خاتمة الفصل	298
الخاتمة العامة	300
قائمة المراجع	305

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	وسائل تسهيل عملية التأهيل	15
2-1	كيفية سير التدخل في مشروع التأهيل	17
3-1	تعريف المنشآت المغربية الصغيرة و المتوسطة	42
4-1	تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية	44
1-2	تطور برنامج تأهيل الصناعة PMN	104
2-2	تطور برنامج الاستثمارات التكنولوجية ذات الأولوية ITP	105
3-2	حصة كل قطاع من برنامج إعادة الهيكلة المالية	107
4-2	توزيع المؤسسات الحاصلة على شهادة المطابقة حسب القطاعات	109
5-2	توزيع المؤسسات المستفيدة من البرنامج الوطني التدريب حسب القطاعات	110
1-3	رزنامة برنامج امتياز 2012	126
2-3	إعداد التشخيص ومخطط الأعمال	149
3-3	تطور مناصب الشغل والمساحات التجارية المغربية	160
1-4	نصيب الجزائر من MEDA I (1995 - 1999)	172
2-4	نصيب الدول من MEDA I (1995 - 1999)	173
3-4	نصيب الجزائر من برنامج MEDA II (2000 - 2006)	175
4-4	نصيب الجزائر من برنامج (2007 - 2010)	178
5-4	توزيع مشاريع الضمان حسب قطاع النشاط	212
6-4	توزيع مشاريع الضمان حسب المناطق الجغرافية	212
7-4	التشخيص المخفف و التشخيص الشامل	217
8-4	الاستثمارات اللامادية	218

9-4	الاستثمارات المادية – الإنتاج	218
10-4	الاستثمارات المادية ذات الأولوية	219
11-4	الاستثمارات التكنولوجية ونظام المعلومات	219
12-4	التأطير	219
13-4	المرافقة و المساعدة في ميدان تكنولوجيات الإعلام و الاتصال	219
14-4	شهادات المطابقة	219
15-4	حصيلة ترشيح المؤسسات للتأهيل (مرحلة التشخيص)	226
16-4	التوزيع القطاعي للمؤسسات المحتفظ بها	227
17-4	حصيلة ترشيح المؤسسات للتأهيل (مرحلة مخطط التأهيل)	227
18-4	مؤشرات المؤسسات المستفيدة من المساعدات المالية	228
1-5	التوزيع السنوي للانخراط والمصادقة على الملفات- PMN - ماي 2012	241
2-5	التوزيع السنوي للاستثمارات المصادق عليها في برنامج تأهيل الصناعة	243
3-5	التوزيع السنوي للاستثمارات المصادق عليها ومكوناتها في برنامج تأهيل الصناعة	244
4-5	توزيع للمنح المخصصة للمشاريع المصادق عليها في إطار برنامج تأهيل الصناعة	246
5-5	التوزيع السنوي المنح المسددة في برنامج تأهيل الصناعة 1996- ماي 2012	247
6-5	توزيع للمنح المسددة للمؤسسات في إطار برنامج تأهيل الصناعة- ماي 2012	248
7-5	التوزيع السنوي لمكونات برنامج تأهيل الصناعة PMN – 1996- ماي 2012	250
8-5	التوزيع القطاعي للمؤسسات المنخرطة في برنامج تأهيل الصناعة - ماي 2012 -	251
9-5	التوزيع القطاعي للملفات المقبولة في برنامج تأهيل الصناعة – إلى ماي 2012	252
10-5	التوزيع القطاعي للاستثمارات المصادق عليها في برنامج تأهيل الصناعة - ماي 2012	253
11-5	التوزيع القطاعي للمنح المخصصة في برنامج تأهيل الصناعة – ماي 2012 -	254
12-5	التوزيع القطاعي للمنح المسددة في برنامج تأهيل الصناعة –إلى ماي 2012 -	255

13-5	التوزيع القطاعي لملفات برنامج تأهيل الصناعة PMN- 1996 ماي 2012	257
14-5	توزيع للانخراطات والمصادقة على الملفات في برنامج ITP 1996 - 2012	258
15-5	توزيع للاستثمارات المصادق عليها ومكوناتها في برنامج ITP 1996 - 2012	259
16-5	توزيع للمنح المخصصة للمشاريع المصادق عليها في إطار ITP ماي 2012	260
17-5	توزيع للمنح المسددة للمؤسسات في إطار برنامج ITP 1996 - 2012	261
18-5	التوزيع السنوي لملفات برنامج ITP ماي 2012	263
19-5	التوزيع القطاعي الإنخراطات والمصادقات في برنامج ITP - ماي 2012 -	264
20-5	التوزيع القطاعي لملفات برنامج ITP – ماي 2012	265
21-5	ملخص الانجازات والأهداف لمختلف برامج التأهيل في تونس (قياس الفعالية)	269
22-5	مؤشرات الدراسة	270
23-5	توزيع المؤسسات الحاصلة على شهادة المطابقة حسب القطاعات	271
24-5	نتائج مؤشرات الأداء و التغيرات	271
25-5	نتائج اختبار WILCOXON	272
26-5	درجة فعالية برنامج التأهيل	273
27-5	ملخص الانجازات والأهداف لمختلف برامج التأهيل في المغرب (قياس الفعالية)	281
28-5	خصائص العينة الأولى من المؤسسات	282
29-5	خصائص العينة الثانية من المؤسسات	282
30-5	توزيع الملفات المودعة لدى الوكالة نهاية ديسمبر 2012	285
31-5	التوزيع الجهوي للملفات المودعة بالوكالة ديسمبر 2012	286
32-5	توزيع الملفات المودعة حسب حجم المؤسسات ديسمبر 2012	287
33-5	التوزيع الجهوي للملفات المقبولة بالوكالة	288
34-5	توزيع الملفات المقبولة حسب حجم المؤسسات	289

35-5	توزيع الملفات المودعة حسب قطاعات النشاط	290
36-5	توزيع الملفات المقبولة حسب قطاع النشاط	292
37-5	ملخص الانجازات والأهداف لمختلف برامج التأهيل في الجزائر (قياس الفعالية)	296
38-5	مؤشرات لقياس الفعالية	297

قائمة الأشكال البيانية

الرقم	العنوان	الصفحة
1-2	المكونات الأساسية لبرنامج التأهيل	63
2-2	برنامج تأهيل الصناعة	69
3-2	برنامج الاستثمارات التكنولوجية ذات الأولوية ITP	74
4-2	الجهات المعنية ببرنامج الإبداع	77
5-2	مسار برنامج الإبداع	78
6-2	كيفية تنفيذ عمليات برنامج الإبداع	78
7-2	برنامج إعادة الهيكلة المالية	82
8-2	مهام مكتب التأهيل	91
9-2	مسار تأهيل المؤسسات التونسية	102
10-2	حصة كل قطاع من برنامج إعادة الهيكلة المالية	108
11-2	توزيع المؤسسات الحاصلة على شهادة المطابقة حسب القطاعات	109
12-2	توزيع المؤسسات المستفيدة من البرنامج الوطني التدريب حسب القطاعات	111
1-3	الصورة نموذج للرخصة الرقمية	130
2-3	مسار تأهيل المؤسسات المغربية	148
3-3	تطور مناصب الشغل في إطار برنامج رواج	160

4-3	تطور المساحات التجارية في إطار برنامج رواج	161
5-3	تطور الشبكات التجارية في إطار برنامج رواج	161
1-4	أهداف برنامج التأهيل حسب مختلف المستويات	188
2-4	مسار عملية التأهيل	191
3-4	التشخيص الإستراتيجي الشامل ومخطط التأهيل	192
4-4	التشخيص الإستراتيجي الشامل	193
5-4	مراحل سير عملية التأهيل	200
1-5	أهداف وهيكلة برنامج التأهيل التونسي	240
2-5	تطور إنخراطات المؤسسات التونسية في برنامج تأهيل الصناعة	242
3-5	تطور قبول المؤسسات التونسية في برنامج تأهيل الصناعة	242
4-5	تطور الإنخراطات و قبول المؤسسات التونسية في برنامج تأهيل الصناعة	243
5-5	تطور الاستثمارات المصادق عليها في برنامج تأهيل الصناعة	244
6-5	تطور التوزيع السنوي للمنح المخصصة للمشاريع في برنامج تأهيل الصناعة	245
7-5	التوزيع السنوي المنح المسددة في برنامج تأهيل الصناعة - ماي 2012	247
8-5	التوزيع القطاعي لانخراط المؤسسات في برنامج تأهيل الصناعة -ماي 2012	251
9-5	التوزيع القطاعي للمؤسسات المقبولة في برنامج تأهيل الصناعة -ماي 2012	252
10-5	التوزيع القطاعي للمؤسسات المنخرطة والمقبولة في برنامج PMN- ماي 2012	253
11-5	التوزيع القطاعي للاستثمارات المصادق عليها في برنامج PMN- ماي 2012 –	254
12-5	التوزيع القطاعي للمنح المخصصة في برنامج تأهيل الصناعة - ماي 2012 -	255
13-5	التوزيع القطاعي للمنح المسددة في برنامج تأهيل الصناعة – إلى ماي 2012 -	256
14-5	التوزيع السنوي لإيداع و قبول ملفات في إطار برنامج ITP – ماي 2012 -	258
15-5	توزيع للاستثمارات المصادق عليها ومكوناتها في برنامج ITP 1996 - 2012	259
16-5	توزيع للمنح المخصصة للمشاريع المصادق عليها في إطار ITP 1996 - 2012	261
17-5	توزيع للمنح المسددة للمؤسسات في إطار برنامج ITP 1996 - 2012	262

18-5	التوزيع القطاعي الإنخراطات والمصادقات في برنامج ITP - ماي 2012 -	264
19-5	التوزيع القطاعي المنح المخصصة والمصروفة في برنامج ITP - ماي 2012 –	266
20-5	مؤشرات ميثاق الإقلاع الصناعي	275
21-5	خصائص العينة الثانية من المؤسسات	283
22-5	توزيع الملفات المودعة بالوكالة نهاية ديسمبر 2012	286
23-5	التوزيع الجهوي للملفات المودعة بالوكالة	287
24-5	توزيع الملفات المودعة بالوكالة حسب حجم المؤسسات ديسمبر 2012	288
25-5	التوزيع الجهوي للملفات المقبولة بالوكالة	289
26-5	توزيع الملفات المقبولة حسب حجم المؤسسات	290
27-5	توزيع الملفات المودعة حسب قطاعات النشاط	291
28-5	توزيع الملفات المقبولة حسب قطاع النشاط	292

قائمة الاختصارات والرموز

الاختصارات	الـــدلالـــــة
ANDI	Agence Nationale de Développement de l'Investissement
ANDPME	Agence Nationale de développement des Petites et Moyennes Entreprises
ANPME	Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise
API	Agence de Promotion de l'Industrie
ARC	Appui au Renforcement de la Compétitivité
BEI	Banque Européenne d'Investissement
BMN	Bureau de mise à niveau
CEPEX	Centre de Promotion des Exportations

Centre Technique du Textile	**CETTEX**
Conseil du Marché Financier	**CMF**
Crédit de mise à niveau	**CMN**
Comité National de la Compétitivité Industrielle	**CNCI**
Comité Nationale de mise à niveau	**CNMN**
Compagne Espagnole pour le Financement du Développement	**COFIDES**
Comité de Pilotage	**COPIL**
Capital Risque	**CR**
Direction Générale de la Restructuration Industrielle	**DGRI**
Euro Maroc Entreprise	**EME**
Font Nationale de Garantie	**FNG**
Fond de Développement de la Compétitivité	**FODEC**
Fond Garantie de mise à niveau	**FOGAM**
Fonds National de mise à niveau	**FOMAN**
Fonds National de Promotion de l'Artisanat et des Petits Métiers	**FONAPRAM**
Fonds de Promotion et de Décentralisation Industrielle	**FOPRODI**
Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle	**FPCI**
Groupement Interprofessionnel d'Aide au Conseil	**GIAC**
Coopération Allemande	**GTZ**
Industries Agro-alimentaires	**IAA**
Institut Algérien de Normalisation	**IANOR**
Industries du Cuir et Chaussures	**ICC**
Industries chimiques	**ICH**
Industries Diverses	**ID**
Industries des matériaux de Construction, Céramiques et Verres	**IMCCV**
Industries Mécaniques et Electriques	**IME**
Industries Mécaniques et Electriques	**IME**

Institut Tunisien de la Compétitivité et des Etudes Quantitatives	**ITCEQ**
Industries du Textile et d'Habillement	**ITH**
Investissement Technologiques a caractère Prioritaire	**ITP**
Mesures d'Accompagnement financiers et techniques (partenariat Euro-Méditerranéen)	**MEDA**
Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies	**MICNT**
Organisation de Coopération et de Développement Economique	**OCDE**
Organisation Mondiale du Commerce	**OMC**
Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel	**ONUDI**
Programme d'Amélioration des Institutions d'appui à l'Industrie	**PAISI**
Programme de Création de Consortium	**PCC**
Programme des Nations Unies pour le Développement	**PNUD**
Union Européenne	**UE**
Programme intégré	**PI**
Programme d'Introduction en Bourse	**PIB**
Programme Indicatif Nationale	**PIN**
Petites et Moyennes Entreprises	**PME**
Petite et Moyenne Entreprises – Petites Entreprises	**PME- TPE**
Programme de Mise à Niveau	**PMN**
Programme de Mise à Niveau	**PMN**
Programme National de Coaching	**PNC**
Programme National de la Qualité	**PNQ**
Programme Restructuration Financière	**PRF**
Société Investissement a Capital Risque	**SICAR**
Société de Participation et de Promotion du Partenariat	**SPPP**
Taux de Base Bancaire	**TBB**
Zone de Libre Echange	**ZLE**

المقدمة العامة

المقدمة العامة

إن تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات والتدابير تهدف إلى تحسين وزيادة قدرتها التنافسية وفعالية أداءها ليرقى إلى مستوى منافسيها الرائدين في السوق، كما يمكن اعتباره على أنه نظام تسييري يهتم ويعتمد على الموازنة والمقارنة بين إمكانات هذه المؤسسات وقدراتها التسييرية مع المؤسسات المنافسة لها في نفس القطاع الذي تنشط فيه أو مع غيرها من المؤسسات الرائدة في قطاعات أخرى، والتأهيل بهذا المعنى ليس حزمة من العمليات يمكن لأي مؤسسة أو فرد اكتسابها، بل أنه يمثل نظاما ونسقا وقيما اجتماعية يتم امتصاصها وانتقائها بعد التدريب عليها، وكنتيجة لذلك يكون التأهيل عملية مستمرة تجعل من المؤسسات قادرة على مواكبة التغيرات التي تحدث داخلها أو في محيطها، وهذا ما يجعل المؤسسات تتمتع بقدرات تنافسية وذلك لتحقيق مختلف الأهداف التي وجدت لأجلها وتستجيب للمعايير الدولية من حيث الجودة والنوعية .

يعتبر تدويل المؤسسة خيار اقتصادي جديد ولدته عولمة المبادلات بحيث أصبحت طاقة الإنتاج في كافة أنحاء العالم أمام ضرورتين اثنتين هما: الانفتاح (التفتح) والتأهل باستمرار، ودول المغرب العربي " **تونس، المغرب، الجزائر** " التي اختارت نظام الاقتصاد الحر والشراكة مع الاتحاد الأوروبي والانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وضعت برامج لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تهدف من خلالها إلى تقوية القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية وتشجيع الشراكة الصناعية ودعم المحيط الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة.

إن برامج تأهيل المؤسسات تجرنا بالضرورة إلى الحديث عن تحسين القدرة التنافسية وتقويتها، ذلك أن عالمية التبادلات والتغيرات الحاصلة في الميدان الاقتصادي في ظل هيمنة التجمعات الاقتصادية الكبرى على الأسواق العالمية تفرض على السلطات العمومية إيجاد الطرق الحديثة والناجعة في عملية التأهيل التي لا تقتصر على حل مشاكل المؤسسات فحسب بل تتعدى ذلك إلى تحسين بيئة الأعمال والمحيط الاقتصادي ككل لتمكين مؤسسات القطاع العمومي ومؤسسات القطاع الخاص من مواكبة التطورات الحاصلة في الميدان الاقتصادي، ولكي تصبح منافسة لنظيراتها في العالم.

باعتبار أن جوهر العملية على مستوى المؤسسة يتمثل في إمكانية قياس مختلف متغيراتها، يتجلى لنا بوضوح المغزى من دراسة إمكانية قياس فعالية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدول المغرب العربي " **تونس، المغرب، الجزائر** "، ومدى الحكم على مساهمتها في عملية تقوية القدرات التنافسية للمؤسسات، ومنه فالأحكام الصادرة في حق فعالية برامج تأهيل المؤسسات في دول المغرب العربي من قبل المسيرين والباحثين يجب أن تكون محددة بدقة وفي شكل قيم مضبوطة، وليست مجرد أقوال وأحكام مسبقة. فالفعالية ترتبط بمدى تحقيق الأهداف وفي نفس الوقت إنها تنطلق من عدم وجود ترشيد وعقلانية مطلقة في التسيير واتخاذ القرارات، فالمؤسسة تعيش وسط المعوقات البيئية سواء كانت مفروضة في شكل تشريعات اتفاقيات أو وضع اقتصادي معين أو في شكل ضغوط تنافسية، أو مكتشفة في شكل ضغوط غير متوقعة، وأن المؤسسة تسعي لتحقيق توليفة من الأهداف المتعددة والمتناقضة أحيانا بسبب تعدد الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة (زبائن، مساهمين، مسيرين،...) والإطار الزمني للأهداف (قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل). والفعالية لها أوجه متعددة، وهذا من خلال المعايير المقترحة لقياسها مما يوجد العديد من الصعوبات على مستوى التصور والمنهجية باعتبارها أحكام تصدر من أطراف مختلفة ومهما كانت منطلاقاتها متشابهة أو متقاربة، وعموما ترتبط الفعالية بالأهداف في شكل تعظيم للأرباح أو زيادة الحصة السوقية، أو ترتبط بالقدرة على البقاء في البيئة المتغيرة باستمرار وتظهر في شكل حصول المؤسسة على مختلف مستلزماتها وتحويلها، أو بمعنى أخر استغلال البيئة الخارجية، ومنه تقييم الفعالية يركز بشكل كبير على القدرة على التكيف ودرجة المرونة التي تميز المؤسسة لتستجيب لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة العامة والخاصة بها.

بناءً على ما سبق ذكره، تحاول دراستنا التعرض لموضوع تأهيل المؤسسات من خلال عرض وتحليل لبرامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدول المغرب العربي " **تونس، المغرب، الجزائر**" ومدى تحقيقها للأهداف المتوخاة من إدراج هذه البرامج أو بمعنى آخر محاولة لقياس فعالية هذه البرامج. وهذا ما يدفعنا إلى طرح الإشكالية التالية :

إلى أي مدى ساهمت برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في زيادة القدرات التنافسية لمؤسسات دول المغرب العربي، و كيف يمكن قياس فعاليتها ؟

ولتوضيح أكثر لهذه الإشكالية يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتأهيل والتنافسية ؟
- ما هو واقع وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي ؟
- ما هو الإطار العام لبرنامج التأهيل في تونس ؟
- ما هي المكونات الأساسية لبرنامج تأهيل المؤسسات بالمغرب ؟
- ما هي مختلف برامج تأهيل المؤسسات بالجزائر؟
- ما هي المنهجية العامة لتسيير برامج التأهيل في دول المغرب العربي **" تونس، المغرب، الجزائر "**، وما هي أحقية الانتفاع منها ؟
- ما هي الأجهزة والجهات المكلفة بتسيير برامج التأهيل في دول المغرب العربي ؟
- ما هي حصيلة برامج تأهيل المؤسسات في كل دولة من دول المغرب العربي ؟
- كيف يمكن الحكم على فشل أو نجاح برامج التأهيل للدول المغاربية ؟

فرضيات البحث:

حتى نتمكن من الإجابة على الإشكالية السابقة الذكر وتحليلها بشكل جيد لابد من وضع مجموعة من الفرضيات والتي تعتبر إجابة مؤقتة وغير نهائية على مختلف التساؤلات السابقة نوردها كما يلي:

- تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أداة جد فعالة يمكن استغلالها لإحداث التنمية الاقتصادية في أي دولة ؛
- تعتبر برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدول المغرب العربي ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها بغية زيادة تنافسية هذه الشريحة من المؤسسات لمواجهة المنافسة الدولية في المستقبل؛
- ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتطلب تكثيف التعاون مع الهيئات الدولية المتخصصة من أجل الرفع من نسق عملية تأهيل المؤسسات في دول المغرب العربي؛
- كون التأهيل جزء من إستراتيجية شاملة لإحداث التنمية المستدامة، فإن عملية تأهيل المؤسسات في الدول المغاربية تبقى مستمرة ومتواصلة بغض النظر عن الحصيلة الظرفية.

أهمية و مبررات اختيار البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في كونه أحد مواضيع الساعة التي تشغل فكر الباحثين والاقتصاديين المهتمين بمسائل مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق القيمة المضافة وتنمية اقتصاديات الدول وكذا أساليب وسياسات ترقيتها، تطويرها وتأهيلها، وتزيد من أهمية هذا البحث اهتمام المنظمات الدولية مثل منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية **ONUDI**، منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية **OCDE** وبرنامج الأمم المتحدة **للإنماء PNUD**، التجمعات الاقتصادية الكبرى مثل الاتحاد الأوروبي به من خلال تفعيله اتفاقية الشراكة المبرمة مع دول الحوض المتوسط، بالإضافة إلى قلة الدراسات التي موضوع قياس فعالية برامج التأهيل لدول المغرب العربي و شمال إفريقيا .

و لعل أهم المبررات الأخرى لاختيار الموضوع هي :

- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إحداث التنمية؛
- ضرورة برامج التأهيل من أجل عصرنة وتحديث المؤسسات ؛
- الوقوف على مجهودات حكومات دول المغرب العربي في مجال تأهيل المؤسسات ؛
- الإطلاع على مجهودات المنظمات الدولية والاتحاد الأوروبي في تفعيل برامج التأهيل؛
- معرفة الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الراغبة في التأهيل وأهم المعوقات التي تقف أمام التنفيذ الجيد لهذه البرامج؛
- محاولة تقييم برامج التأهيل في دول المغرب العربي.

أهداف البحث:

يمكن أن نلخص أهداف هذا البحث في العناصر التالية :

- محاولة فهم سياق عملية التأهيل وإطارها النظري من خلال تناول المفاهيم ذات الصلة بموضوع التأهيل؛
- محاولة إبراز دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إحداث التنمية المستدامة وإجبارية الاهتمام بهذه الشريحة من المؤسسات من خلال عصرنتها، تحديثها وتأهيلها ؛
- التعرض إلى التحولات الدولية وتأثيرها على اقتصاديات بلدان المغرب العربي في كل اتفاقية الشراكة الأورومتوسطية و إحداث منطقة التبادل الحر والانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة **OMC** ؛
- دراسة تجارب دول المغرب العربي في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والاستفادة منها على اعتبارها نماذج مختلفة نوعا ما ؛

- تقييم هذه البرامج التأهيل من خلال قياس فعاليتها والوقوف على درجة تحقيقها للأهداف المسطرة مسبقاً.

المنهج المتبع و الأدوات المستخدمة في البحث :

اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي الذي يتطلب جمع المعلومات ولا سيما في الجانب النظري منه وإتقان وصفها بشكل سليم يتماشى ومنهجية البحث العلمي، كما اعتمدنا على المنهج التحليلي من خلال استخدام المعطيات الكمية المحصل عليها من مختلف الجهات والمصادر وتحليلها بغية الوصول إلى نتائج تعتبر ثمرة هذا العمل البحثي، كما استعنا بالمنهج الاستقرائي لتعميم نتائج الدراسة على موضوع برامج التأهيل، اما الأدوات المستخدمة في هذا البحث كانت بالخصوص باللغتين العربية والفرنسية وتمثلت في مجموع الكتب،المجلات،الرسائل والأطروحات الجامعية والملتقيات والتقارير الدورية والدراسات المقدمة من الجهات المتخصصة والإبحار في مختلف مواقع الانترنيت ذات الصلة بموضوع البحث والاتصال بالهيئات الرسمية كالوزارات والوكالة المكلفة بالإشراف على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى حضور بعض الندوات والمؤتمرات التي لها علاقة بالموضوع مع استخدام البرمجيات المساعدة في إعداد التمثيلات البيانية والعمليات الحسابية .

خطة البحث وتقسيماته:

تم معالجة موضوع قياس فعالية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي في خمسة فصول وفق الخطة التالية:

الفصل الأول بعنوان: "**أهمية فهم سياق عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** "، تعرض مبحثه الأول إلى الأسس النظرية لمفهوم تأهيل المؤسسات متناولا دوافع، متطلبات، شروط نجاح عملية التأهيل بالإضافة إلى الآليات والوسائل والطرق المستعملة في عملية التأهيل، أما المبحث الثاني فتعرض إلى مفهوم التنافسية، أنواعها، متطلبتها وأهم المؤشرات المستعملة لقياس تنافسية المؤسسة على اعتبار أن التنافسية هي جوهر عملية التأهيل، أما المبحث الثالث فقمنا من خلاله بإبرار أهمية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي وذلك بتقديم تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المنطقة ومجالات ترقيتها، واقعها ومساهمتها في التنمية الاقتصادية وأخيرا أهم الصعوبات والمعوقات التي تواجهها .

الفصل الثاني تعرضنا فيه بالعرض والتحليل إلى " **برنامج تأهيل المؤسسات في تونس**"، على اعتبار أنّ تونس أول دولة باشرت عملية التأهيل في المغرب العربي وجاء الفصل في ثلاثة مباحث

خصص المبحث الأول إلى الإطار العام لبرنامج التأهيل بإبراز مكوناته الأساسية والفرعية، أما المبحث الثاني فتناول الإطار العملي لبرنامج التأهيل بالتعرض إلى الهيئات والأجهزة المكلفة قانونا بتسيير برنامج التأهيل والهياكل الداعمة لها، أما المبحث الثالث خصص لتقديم حصيلة برنامج التأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس من **1995** حتى **2012** .

أما الفصل الثالث خصص لتناول "**برامج تأهيل المؤسسات المغربية بالعرض والتحليل**" كون المغرب هي ثاني دولة في المغرب العربي شرعت في تأهيل مقاولاتها منذ **1996** واعتمدنا نفس المنهجية المتبعة في الفصل السابق حيث قسم الفصل إلى ثلاث مباحث يتناول الأول منها الإطار العام لبرنامج التأهيل في المغرب بالتعرض لمكوناته الأساسية والفرعية، أما المبحث الثاني تناول الإطار العملي للبرنامج بتقديم أهم الجهات المشرفة عليه والهياكل المساندة لها في ذلك وأهم الإجراءات والآليات المتبعة في تسيير عملية التأهيل،أما المبحث الثالث فخصص لتقديم حصيلة مختلف فروع برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمغرب منذ انطلاقته وحتى **2012**.

الفصل الرابع تناول بالعرض والتحليل "**برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية**" ، حيث تضمن المبحث الأول منه التعاون الجزائري الدولي في مجال ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال التعرض إلى برنامج الاتحاد الأوروبي للمعونة والتعاون الأول والثاني (**MEDA I , II**)، ثم برنامج الإرشاد الوطني **PIN** ،وبعد ذلك التعرض إلى برنامج الإدماج الذي أشرفت عليه منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية بالجزائر من أجل تهيئة مناخ للنسيج الصناعي الجزائري لمتطلبات الاقتصاد الحر في نهاية القرن الماضي، أما المبحث الثاني فتناول برامج تأهيل المؤسسات في الجزائر من خلال التعرض إلى البرامج الوطنية ابتداء من برنامج التأهيل الصناعي سنة **2000** ثم برنامج وزارة المؤسسات لصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية سنة **2007** وأخيراً البرنامج الرئاسي لتأهيل **20000** مؤسسة حتى حدود سنة **2014** مبرزين دور كل الهيئات والأجهزة التي أشرفت وكلفت بتسيير هذه البرامج كما تم التعرض إلى برامج الإتحاد الأوروبي في الجزائر من أجل المساهمة في زيادة تنافسية المؤسسات ومساعدتها على انجاز عمليات التأهيل المختلفة ولا سيما الجانب اللامادي منها على امتداد الفترة **2002-2012** من خلال برنامجي (**EDPME I - EDPME II**) ، وبإتباع نفس المنهجية في الفصلين السابقين خصص المبحث الثالث من هذا الفصل إلى تقديم حصيلة برنامج التأهيل منذ انطلاقته سنة **2000** و إلى نهاية **2012**.

أما الفصل الخامس الذي يمثل الجانب التطبيقي من هذا البحث مخصص لتناول **لقياس الفعالية** والمفاهيم ذات الصلة بها ، ومن خلالها قمنا بإعداد جداول تمثل قياس لفعالية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي والتعليق عليها، بسبب صعوبة الحصول على المعطيات

الكافية لإجراء دراسة كمية على الموضوع قمنا باستغلال الدراسات التي أنجزتها الجهات متخصصة مثل المعهد الوطني للإحصاء والدراسات الكمية **INSEQ** في تونس وهيئة التعاون التقني الألماني **GTZ** في المملكة المغربية و وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و ترقية **الاستثمار MPMEPI** في الجزائر ودراستها وتحليلها وفق المنهجية المتبعة في هذا البحث.

الدراسات السابقة:

من خلال عملية البحث لم نصادف دراسة، رسائل أو أطروحات جامعية بذاتها تتناول قياس لفعالية برامج التأهيل في دول المغرب العربي، وإنما استفدنا واسترشدنا من بعض الأعمال والأبحاث في هذا الاتجاه نوردها كما يلي :

الدراسة الأولى : بعنوان: " **الدليل المنهجي، إعادة الهيكلة،التأهيل والتنافسية الصناعية**"، أعدتها منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية سنة **2002** وحرر مضمونها " **محمد لمين دحوي**"[1] باللغة الفرنسية وجاءت في أكثر من **100** صفحة مقسمة إلى جزأين، حيث تناول الجزء الأول منها مقاربة منهجية لعملية إعادة الهيكلة والتأهيل بالتعرض إلى المتغيرات الدولية وعولمة المبادلات وأهمية تنافسية المؤسسات بالإضافة إلى تجربة ومساهمة منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية فيما يتعلق بإعادة الهيكلة والتأهيل وأهم الأعمال المرتبطة بهما، في الجانب النظري والجانب التطبيقي وكذا انجاز ومتابعة مخططات التأهيل، أما في الجزء الثاني من الدراسة فتناول التجارب الدولية في ميدان إعادة الهيكلة والتأهيل بداء من التجربة **البرتغالية** (**1988- 1999**) وبرامج التأهيل الصناعي لدول شمال إفريقيا " **تونس، الجزائر، المغرب و مصر**" حتى سنة **2001** .

الدراسة الثانية: بعنوان:" **برامج تأهيل المؤسسات: تونس، المغرب والسنغال**"، أعدتها الوكالة الفرنسية **للتنمية AFD** سنة **2005** وحرر مضمونها كل من: **Hervé Bougault Ewa Filipiak**[2] باللغة الفرنسية وجاءت في قرابة **90** صفحة مقسمة إلى أربعة أجزاء، حيث تناول الجزء الأول من هذه الدراسة أساسيات ومكونات برامج التأهيل وأهم المقاربات في هذا السياق، أما من خلال الأجزاء الثلاثة المتبقية تم تناول مختلف برامج تأهيل المؤسسات في كل من: **تونس، المغرب والسنغال**

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

2 . Hervé Bougault et Ewa Filipiak ; Département de la Recherche Agence Française de Développement

مبرزين التطور التاريخي لاقتصاديات هذه الدول وكيفية إقدامها على إستراتيجية التأهيل كما تم التعرض إلى عناصر ومكونات الحصيلة الأولية لبرامج التأهيل في هذه الدول حتى سنة **2004** مع التركيز على مساهمة الوكالة الفرنسية للتنمية **AFD** في دعم ومساندة برامج تأهيل الدول السابقة الذكر وأهم ما جاء في نتائج هذه الدراسة كون الدول النامية والاقتصاديات الناشئة تعيش ضغط مزدوج، من جهة الانفتاح على العالم والذي يولد منافسة شرسة للمؤسسات الوطنية، ومن جهة أخرى التزايد السكاني المرتفع مما قد يؤدي على ارتفاع معدلات البطالة لاحقا، لتجاوز القيد الأول يجب الرفع من الأداء التنافسي للمؤسسات المحلية مما يساعد على خلق مناصب شغل جديدة في المستقبل لتفادي العواقب الوخيمة للقيد الثاني الذي يحتم الاهتمام بقطاع التربية والتكوين المهني وتشريعات العمل ليتماشى والاحتياجات الحقيقية لاقتصاديات هذه الدول، ما أدى إلى نجاح إلى حد كبير برنامج تأهيل المؤسسات التونسية على خلاف الانطلاقة المتعثرة والمتذبذبة لبرنامج التأهيل في المغرب، في حين تبقى تساؤلات عديدة حول برنامج التأهيل السنيغالي في غياب سياسات اقتصادية ينقصها الانسجام، الشفافية والرؤية المستقبلية الواضحة .

الدراسة الثالثة: بعنوان : " **تقييم سياسات تأهيل المؤسسات للضفة الجنوبية للبحر الأبيض المتوسط – حالة كل من - الجزائر، مصر، المغرب وتونس**"، أعدت في **ديسمبر2007** من طرف هيئة **F E M I S E R E S E A R C H P R O G R A M M E** ، وحرر مضمونها باللغة الفرنسية مجموعة من الباحثين من جامعات الدول المذكورة*

وجاءت في خمسة أجزاء، خصص الجزء الأول منها إلى اعتبار أن سياسية التأهيل كسياسة لإعادة هيكلة المؤسسات باستخدام مقاربة كمية ذات مدلول محاسبي بأخذ عينة من المؤسسات التي باشرت عملية التأهيل في كل من **تونس، المغرب، مصر** ومقارنة بعض المؤشرات كالإنتاجية، رقم الأعمال وعدد العمال لفترتي قبل وبعد عملية التأهيل في حين استثنيت **الجزائر** من العينة لعدم توفر البيانات الكافية حسب صاحب الدراسة، استخلصت الدراسة تحسن نسبي للمؤشرات المذكورة ولكن يبقى دون النتائج المرجوة من عملية التأهيل، أما الأجزاء الأخرى فتعرضت إلى برامج التأهيل في كل من **الجزائر، المغرب وتونس** وكذا برنامج التحديث الصناعي في جمهورية **مصر** من خلال التعرض

---

* **(1) Samy BENNACEUR : Université de Tunis El Manar, Tunisie ;**
(2) Samir GHAZOUANI : Université du 7 novembre, Tunisie ;
(3) Hatem M'HENNI : Université de Jendouba, Tunisie ;
(4) Adel BEN YOUSSEF : Université de Paris XI, France ;
(5) Lahcen ACHY : INSEA Rabat, Maroc ;
(6) Youcef BENABDALLAH : CREAD, Algérie ;
(7) Mohammed OMRAN: Arab Academy for Science & Technology, Egypt.

إلى سياق سياسة التأهيل، معاييرها، أجهزة تسيير برامج التأهيل والحصيلة لكل دولة حتى سنة **2006**، واستخلصت هذه الدراسة مجموعة من النتائج نورد منها ما يلي :

- من الأسباب المهمة لضعف أداء برامج التأهيل يكمن في ضعف الجهات المكلفة بتسييرها ؛
- غياب أو عدم توفير الإحصائيات الرسمية والمتابعة الدقيقة يعيق كل محاولات التقييم الجدي الذي يساهم بتوجيه السلطات العمومية؛
- كثرة الإجراءات الانتقائية أفشلت برامج التأهيل في بعض الدول مثل الجزائر.

الفصل الأول

أهمية فهم سياق عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التأهيل والتنافسية

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية ذات الصلة بالفعالية وكيفية قياسها

المبحث الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دول المغرب العربي

الفصل الأول: أهمية فهم سياق عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مقدمة الفصل

تشهد الاقتصاديات الحديثة العديد من التغييرات الايجابية في مقدمتها تأهيل المؤسسات الذي أصبح يشكل سمة بارزة ومظهرا هاما في الحياة اليومية لبيئة الأعمال، حيث تتعرض مؤسسات الدول المتقدمة والنامية بصورة مستمرة للتأهيل والتطوير في أنماط الحياة الاقتصادية والاجتماعية وذلك لمسايرة متطلبات الاقتصاد الصناعي الذي يعتمد على معطيات التقدم العلمي والتكنولوجي، خاصة والعالم يعيش في عصر حافل بالمتغيرات التي أدت وستؤدي مستقبلا إلى مزيد من التقدم الذي يتمثل في زيادة الإنتاج وتعمق التخصصات وتغيير الكيان الاقتصادي والمهني في المجتمع.

والتأهيل كعملية للتغيير تشكل سلسلة من البرامج والنشاطات التي من شأنها التخلص من الخصائص التقليدية والانتقال إلى مجتمع صناعي متقدم يعتمد على مؤسسات متخصصة تسهم في بناء وتغيير بنية الاقتصاد على مختلف الأصعدة خلال فترة التحول نحو الاقتصاد الحر. والتأهيل في الأصل ليس إلا عملية تغيير مرتبطة بتغيير القيم والمعايير والاتجاهات والأنماط السلوكية لأفراد المجتمع، خاصة وأن التقدم التكنولوجي يفرض إجراء تعديلات متواصلة في أنماط الحياة المتغيرة وفي البناء الاقتصادي، وعدم عزل العوامل التكنولوجية عن قيم المجتمع والاتجاهات السائدة فيه.

وأبعد من ذلك فهناك من المفكرين الذين تناولوا موضوع التأهيل من حيث المفاهيم وحددوا مجالاته والقطاعات التي يشملها مثل التأهيل السياسي، التأهيل الاجتماعي والتأهيل الإداري الخ... ، ولو أن ما يهمنا في هذا الفصل من البحث هو تأهيل المؤسسات أي التأهيل من منظور اقتصادي، على أن لا ننسى أن المؤسسة ذات الطابع التجاري والصناعي هي حقيقة إنسانية واجتماعية[1] وليست مكانا لخلق الثروة فقط، و لفهم التأهيل وأهميته، علينا أن نقبله قبل كل شيء على أنه حركة الإنسان الخلاقة نحو التغيير في سبيل التقدم، وأن التأهيل يتطلب تغييرات نوعية في الفكر والسلوك تتمثل في العقلانية، العلمية، التنظيم، التجريب، التقنية، الإبداع والإنسانية. والتأهيل من منظور التغيير ليس رزمة يمكن

---

1 . يمكن الرجوع لـ عبد الرزاق بن حبيب: " اقتصاد و تسيير المؤسسة "، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة 2002، ص: 32 . المؤسسة كخلية اجتماعية والمؤسسة كمجوعة إنسانية.

لأي مؤسسة أو فرد اكتسابها، بل أنه يمثل نظاما ونسقا وقيما اجتماعية يتم امتصاصها وانتقائهـــا بعـــد التدريب عليها [1] .

لعل من أهم المتطلبات التي يقتضيها تأهيل المؤسسات توفر الأساليب والطرائق التي تـــؤدي إلـــى قيام كيان ذو وظائف جديدة وتبني الأفكار المستحدثة التي تشمل الإبداع والتجسيد لصالح المؤسســـات، إذ تعتبر التكنولوجيات والأخلاقيات والقيم المجتمعية والفردية الجديدة من أهم القوى الدافعة للتغيير من نسق التسيير التقليدي إلى نموذج التسيير الحديث للمؤسسات بالرغم مما يرافق ذلك من مشكلات تتعلق بالتحول، التأقلم والتكيف.

وفي ظل المتغيرات العالمية الداعية إلى التميز، التكيف و رفع التحديات ظهر مفهوم التنافسية الذي يولي إليه اهتمام واسع النطاق على صعيد الدول والمؤسسات كونه مؤشر لتقدم الدول على المستوى الكلي وعنصر فعال لاستمرار وبقاء المؤسسات على المستوى الجزئي وتحقيق النمو والرفاهية في كل القطاعات، والتنافسية في الحقيقة جوهر عملية التأهيل كون كل برامج التأهيل تهدف إلى الرفع من القدرات التنافسية للمؤسسات لمواكبة التطورات العالمية، ومع زيادة الاهتمام بموضوع التنافسية وضعت له متطلبات و محددات وطرق للقياس واستحدثت هيئات محلية ، إقليمية وعالمية مهتمة بوضع مؤشرات لقياس التنافسية، وعلى غرار دول العالم اهتمت دول المغرب العربي بتأهيل المؤسسات وزيادة قدرتها التنافسية فوضعت لذلك برامج تأهيل المؤسسات بالتعاون مع الاتحاد الأوربي و منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية **ONUDI** منذ منتصف تسعينيات القرن الماضي بعدما أدركت أن مجموعة من الأخطار تطوق نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لهذه الدول مستقبلا ، ولا سيما مع التفكيك التدريجي للحواجز الجمركية والانفتاح الكلي على اقتصاديات العالم من خلال وضع مناطق التبادل الحر والانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة .

إن عملية إدراج برامج تأهيل المؤسسات ضمن استراتيجيات التنمية من أجل الرفع من القدرات التنافسية للمؤسسات، لابد من أن تتبع بعملية تقيميه تمكن من الوقوف على الانجازات بعد مرور فترة معينة ومقارنتها بالأهداف التقديرية المسطرة عند انطلاقة هذه البرامج، وهذه العملية عادة ما تعرف بقياس الفعالية، بالرغم من أن مفهوم الفعالية كثيرا ما يتقاطع مع بعض المصطلحات والمفاهيم الاقتصادية خصوصا، كمفهوم الكفاءة، الأداء المتميز وتقييم الأداء الخ... .هذا ما دفع ببعض الهيئات

---

1 . بديع محمود القاسم : " نماذج واستراتيجيات التغيير والتحديث الحضاري " ، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2001 ، ص : 46 .

استخدام مختلف الأساليب عند انجاز الدراسات الضرورية لتقييم هذه البرامج لمساعدة السلطات والجهات المشرفة عليها لتفادي كل الانحرافات في المستقبل ووضع تقديرات تكون أقرب إلى الواقع.

ومن جهة أخرى تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الركيزة الأساسية لكل الاقتصاديات العالمية، إذ تمثل القاطرة الأمامية لأي تنمية مستدامة وهي الوعاء الذي تصب فيه برامج التأهيل، التي في حقيقة الأمر وجدت من أجل هذا النوع من المؤسسات ولأجلها، في حين يتوجب على هذه الشريحة من المؤسسات التفاعل والتعاون مع السياسات الحكومية في هذا الاتجاه من أجل تحقيق الهدف الرئيس والمتمثل في تمكين هذه الفئة من المؤسسات من التصدي ومواجهة المنافسة المحلية والدولية عند زوال كل الحواجز الجمركية بين الدول، ولاسيما دول المغرب العربي التي وقعت على اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي من أجل إنشاء منطقة التبادل الحر.

يتضمن هذا الفصل في مبحثه الأول منهجية نظرية عامة عن التأهيل وأهدافه، دوافعه ومتطلباته وآليات عملية التأهيل، بالإضافة إلى الإطار المفاهيمي للتنافسية وأنواعها، متطلباتها وطرق قياسها، أما المبحث الثاني فخصص للمفاهيم ذات الصلة بموضوع الفعالية، كالكفاءة وتقييم الأداء والطرق والمداخل المختلفة لقياس كل منها، أما المبحث الثالث من الفصل فيتناول أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية ولا سيما في دول المغرب العربي من خلال التعرض لمجالات ترقيه هذه المؤسسات و واقعها في كل من تونس ، المغرب و الجزائر .

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التأهيل والتنافسية

التأهيل مفهوم جديد في الأدبيات الاقتصادية أستعمل مع تزايد عجز المؤسسات الصناعية في النظامين الليبرالي والاشتراكي على السواء في العقدين الماضيين وتزامن مع تدخل الهيئات والمنظمات الاقتصادية والمالية العالمية في اقتصاديات هذه الدول لتقديم المساعدات التقنية والمالية لها والإشراف على برامج التصحيحات الهيكلية والإصلاحات الاقتصادية وبالخصوص في دول العالم الثالث التي اعتمدت الاقتصاد الموجه في إعداد برامجها التنموية للحقبة التي تلت استقلالها واستعادة سيادتها الوطنية.

إن عولمة الاقتصاد والمبادلات التجارية و " إرادة الدول الكبرى في إقامة نظام عالمي جديد يضمن مصالحهم الخاصة ويمكنهم من السيطرة على حركة التبادل داخل سوق موحد "[1] من العوامل التي حتمت على المؤسسات العمل على التأهل باستمرار، وعليه فإن عملية تأهيل المؤسسات أصبحت اليوم ضرورة ملحة أكثر من أي وقت مضى، لأنه لا بقاء في عالم اليوم للمؤسسات عديمة أو ضعيفة القدرة على المنافسة، ومع ترقب زوال كل الحدود الجغرافية أمام التبادل التجاري للسلع والخدمات وحركة رؤوس الأموال، يتحتم على الدول بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة أن تعي وتستوعب بشكل جيد كيفية تأهيل منتجاتها ومحيطها المباشر وغير المباشر. والبحث بشكل دائم عن المجالات التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية تجعلها قادر على البقاء والاستمرار.

هذا المبحث ينقسم إلى مطلبين، الأول يتناول مفهوم التأهيل وأهدافه ، شروط نجاحه وكيفية التخطيط له، آليات ومكونات عملية التأهيل من خلال إبراز إجراءات التأهيل والطرق والوسائل المستعملة في مشروع التأهيل. في حين المطلب الثاني يتعرض إلى المفاهيم الأساسية ذات الصلة بالتنافسية وأنواعها وطرق قياسها مع التطرق إلى اهتمام دول وحكومات المغرب العربي بموضوع التنافسية.

المطلب الأول : ماهية التأهيل

انطلاقا من تجربة البرتغال في ميدان تأهيل المؤسسات **1988** أدركت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (**ONUDI**) أهمية التعريف بـ " التأهيل " في إطار عام وشامل لبعث تنافسية المؤسسة وحسب منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية برامج " التأهيل " أو " العصرنة " هي برامج فرعية لبرامج كلية تسمى برامج الإدماج (**integrated programs**)، فبرامج التأهيل التي تم تنفيذها بمساندة منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية وبعض الدول المانحة للمساعدات المالية والتقنية شملت العديد من الدول وفي مناطق مختلفة من العالم، ففي أوروبا الشرقية (بولونيا، رومانيا)، في

1 . صالح صالحي: " الآثار المتوقعة لانضمام الجزائر لمنظمة التجارة العالمية "، مجلة الاقتصاد والتسيير، جامعة سطيف، العدد: 01 - 2002، ص: 49 .

أسيا (كازاخيستان، سيريلانكا)، في أمريكا اللاتينية (كولومبيا والأرجنتين)، وفي إفريقيا (تونس والمغرب).[1]

الفرع الأول: أهداف التأهيل وشروطه

مفهوم " التأهيل " في النسيج الصناعي مفهوم حديث، وهو أبعد من أن يكون مشابه لبرامج التصنيع التي اعتمدت غداة الاستقلال، فهدف برامج التأهيل تستجيب في الوقت الحاضر وقبل كل شيء إلى الرفع من القدرة التنافسية وليست غايته القيام بالتصنيع، بل عصرنة المؤسسات ومحيطها الاقتصادي في سياق العولمة، وتشكل التنافسية جوهر عملية التأهيل وتعمل كل المؤسسات التي تستفيد من برامج التأهيل في مختلف الدول على تحسين أدائها التنافسي مقارنة بأقوى منافسيها على المستوى المحلي والعالمي.

أولا : مفهوم التأهيل

من بين التعريفات المقدمة لمفهوم التأهيل ما يلي:

- " التأهيل هو عملية معايرة تهدف إلى الرفع من إنتاجية المؤسسة مقارنة بمستوى أقوى منافسها وتكون هذه العملية مستمرة وتهدف إلى إحداث القطيعة مع المكتسبات الثقافية السابقة، ويتم ذلك باعتماد مقارنة بعض المؤشرات الأساسية للمؤسسة مع نظيراتها في المؤسسات المنافسة وتحضير مخطط شامل لتحسين مختلف وظائف المؤسسة ومتابعة إنجازه وفق ما هو معَد مسبقا للوصول إلى تقوية القدرة التنافسية للمؤسسة ولو نسبيا بالرغم من المنافسة الشديدة والقوية من طرف المؤسسات الأخرى. "[2] ؛

---

1 . Sarah Marniesse; Et Ewa Filipiak : " Compétitivité et mise à niveau des entreprises - Approches théoriques et déclinaisons opérationnelles - "; Edition MAGELLAN & Cie ; 4eme trimestre 2003 ; P : 95 .

2 . Abdelhak LAMIRI : " La Mise à Niveau - Enjeu et Pratiques des Entreprises Algériennes " , Revue des Sciences Commerciales et de Gestion , N°2 Juillet 2003 , éditer par l'ECOLE SUPERIEUR de COMMERCE d'ALGER ,P :422

- كما يمكن اعتبار " التأهيل على أنه مجموع الإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة للرفع من قدرتها التنافسية وتحسين أدائها بمقارنة النتائج الهيكلية لها مع منافسيها والمؤسسات الأخرى من نفس القطاع حتى تؤمن استمرارها وديمومتها . "[1]

- " التأهيل يعني تطوير المؤسسة من أجل أن تصبح قادرة على المنافسة من ناحية الجودة والكفاءة الداخلية في استخدام مواردها حتى تضمن شروط البقاء وتحقيق مردودية اقتصادية ..." [2] .

- حسب دوجلاس نورث : " التأهيل عملية معقدة وتأخذ وقتا طويلا، حيث أنها تتضمن مؤسسات القطاعيين العام والخاص إضافة إلى المؤسسات الحكومية المساعدة، وهو ما يتطلب تغيير في الأفكار والسياسات والقوانين والمفاهيم والإجراءات وعلى الدولة أن تضع خطة متوازنة و واضحة من أجل إيجاد أنجع الطرق والسبل لتمويل هذا البرنامج . " [3]

- وفي تعريف آخر ورد على أن: " التأهيل عبارة عن مجموعة الإجراءات التي تتخذها السلطات قصد تحسين موضع ا لمؤسسة في إطار الاقتصاد التنافسي أي أن يصبح لها هدف اقتصادي ومالي على المستوى الدولي. " [4]

ولقد طوّر مفهوم التأهيل من طرف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية **ONUDI** خلال السنوات الأخيرة ضمن وضع دولي تميز خصوصا بالتحرر الاقتصادي والإصلاح الاجتماعي والسياسي لمعظم دول العالم ولاسيما تلك السائرة في طريق النمو، بالإضافة إلى إبرام اتفاقيات الشراكة وإنشاء مناطق التبادل الحر والشروع في المفاوضات الجادة بغية توقيع على معاهدة الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة **OMC .**

---

1 . Abdelhak LAMIRI : " La Mise à Niveau - Enjeu et Pratiques des Entreprises Algériennes " , Revue des Sciences Commerciales et de Gestion , N°2 Juillet 2003 , éditer par l'ECOLE SUPERIEUR de COMMERCE d'ALGER ,P :423.

2 . رزيق كمال: " التصحيح الهيكلي وتأثيره على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر" ، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية ، جامعة سطيف ، 29 - 30 أكتوبر 2001 ، ص: 08 .

3 . محمد صالح المنشاوي: " الخوصصة المصرية "، مطبعة عين شمس ، مصر، ص: 24 .

4 .عبد اللطيف بلفرسة : " أثار السياسة النقدية والمالية على تأهيل المؤسسة الاقتصادية" ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة ، العدد :1 - 2001 ، ص: 147 .

ومفهوم التأهيل **Concept de mise à niveau** حسب منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية [1] :

" هو عملية مستمرة ترمي إلى:

- تحضير وتهيئة وتكييف المؤسسة ومحيطها لمستوى متطلبات التبادل الحر. من خلال ما يلي:
  - مساعدة المؤسسات في تجاوزها لبعض القيود التي تجوب بيئة الأعمال؛
  - مساعدة المؤسسات في أن تكون تنافسية على مستوى الأسعار، الجودة، الابتكار ولها القدرة على مواكبة والتحكم في تقنيات الأسواق؛
  - إدراج منهجية للنمو والتقدم، بدعم وتقوية نقاط القوة وامتصاص نقاط ضعف المؤسسة ".

إن عملية التأهيل موجهة للمؤسسات القادرة على البقاء والمنافسة، لأن غاية التأهيل ليست القيام بعملية التطهير المالي أو إنقاذ المؤسسات التي تعيش في صعوبات شبه دائمة، ولكن الدفع بالمؤسسة بالدرجة الأولى إلى القدرة على التنافس والرفع من أدائها وتحسين كفاءاتها وإنجازاتها.

على أن قرار القيام بالتأهيل هو قرار اختياري إرادي من طرف المؤسسة التي ترغب في البقاء ضمن نسيج اقتصادي يتميز بالمنافسة الشديدة، على أن كيفيات التأهيل تسمح للمؤسسة بعصرنة تجهيزاتها وخاصة الرفع من قدراتها التنافسية بواسطة [2] :

- وضع واستخدام أنظمة إنتاج، أنظمة تنظيم وتسيير تستجيب للمقاييس المرجعية في القطاع.
- العمل على النمو والتطور وذلك من خلال الانتقال:
  - من التكوين إلى الإتقان والتحكم ؛
  - من الاهتمام بالنوعية إلى الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات ؛
  - من التسويق إلى البحث عن الأسواق ؛
  - خلق علاقات التحالف والتعاون والشراكة ؛

من خلال التعريفات السابقة يمكن تدوين بعض الاستنتاجات والملاحظات المتعلقة بمفهوم التأهيل والتي من أهمها ما يلي:

1.Mohamed Lamine Dhaoui : " Guide méthodologique - Restructuration, Mise à niveau et Compétitivité Industrielle ", vienne 2002 , P :16 ; sur le site internet : www.unido.org.
2. www. Mir - Algeria.org / Les Bureaux d'Etudes et de Conseils dans le processus de Mise à Niveau des Entreprises 2004 .

- إن مفهوم التأهيل **Mise à Niveau** يختلف عن بعض المفاهيم الأكثر شيوعا في الميدان الاقتصادي مثل التطهير المالي **Assainissement Financière** الذي هو عبارة عن عملية لمسح العجز الخارجي للمؤسسة وإلغاء أو إعادة جدولة ديونها، والتقويم **Redressement** الذي هو عبارة عن عملية لإعادة التوازن الاقتصادي والمالي للمؤسسة انطلاقا من وضعية اختلال في التوازن[1]؛

- التأهيل يفترض وجود المؤسسة في وضعية مريحة وانعدام مواجهتها لأخطار فعلية على الأقل في المدى القصير، مع إمكانية بروز مخاطر في الأفق على المدى المتوسط والبعيد (ظهور منافسين جدد، اختراع تكنولوجيا جديدة، استعمال تقنيات جديدة في ميدان التسيير كلها تهدد وضع المؤسسة وتضعها أمام الخطر الفعلي مستقبلا.) ؛

- إن عملية التأهيل في أغلب الأحيان تؤمن للمؤسسة البقاء والتطور في وسط النسيج الاقتصادي القائم بالاعتماد على مصادرها الذاتية (الخاصة) دون الاعتماد على الإعانات أو القروض المشبوهة؛

- التأهيل يسعى كذلك إلى الرفع من مستوى القيَم، الممارسات وسلوكيات المسيرين **Managers** (ثقافة المؤسسة) تجاه منافسي المستقبل ؛

- عملية التأهيل تهدف بالسماح للمؤسسة على العمل لضمان بقائها وتطورها في محيط مستقبلي ذو متطلبات كثيرة ورهانات مختلفة وتحديات متعددة ؛

- التأهيل عملية مستمرة وديناميكية وليست ثابتة، وأي تغيير في المؤسسة أو محيطها يؤدي إلى إعادة النظر في المشروع الأولي لعملية التأهيل بتعديله وتصحيحه وتكييفه حسب الوضع الجديد؛

- التحدي الكبير الذي يواجه عملية التأهيل هو إحداث القطيعة العميقة مع الثقافة غير اللائقة والإدخال التدريجي للسلوكيات الأكثر رزانة وعقلانية، متفهمة للمستقبل ومبنية على التحليل العلمي السليم؛

- عملية التأهيل ترتكز على جانبين مهمين هما المعلومات الخارجية والتسيير الداخلي للموارد البشرية؛

---

1 . BOUHANNA ALI, CHERIF MOSTAFAl:" LE PARTENARIAT EURO-MED ET PERSPECTIVE DE DEVELOPPEMENT DES PME/ PMI " ,
الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في اقتصاديات المغاربية ،25 – 28 مايو 2003 ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف، ص: 10 .

وأخيرا نستطيع القول أن عملية التأهيل تعتبر بمثابة مرحلة انتقال للمؤسسة من مستوى إلى مستوى آخر يتميز بالكفاءة والمردودية من خلال تقوية العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة وذلك لتمكينها من مواكبة التطورات الحاصلة في الميدان الاقتصادي ولكي تصبح منافسة لنظيراتها في العالم[1].

ثانيا: أهداف التأهيل

من خلال ما سبق يتضح ويتبين لنا أن الغاية الكبرى من تأهيل المؤسسات هي العمل على إبقائها وديمومة نشاطها في سياق نسيج اقتصادي متغير باستمرار وفي عالم غير مستقر على حال على الدوام، ويتضمن برنامج تأهيل المؤسسات مجموعة من العمليات موجهة للمؤسسة، بغية السماح للنظام الإنتاجي التأقلم مع المحيط الجهوي والدولي. وتهدف هذه العمليات إلى تنمية القدرة التنافسية للقطاع حتى تصبح منتجاته قادرة على المنافسة من حيث الجودة والأسعار وكذا القدرة على اكتساح الأسواق الخارجية وصيانة حصتها في السوق الداخلية والحفاظ على مناصب الشغل الحالية وخلق مناصب شغل جديدة مستقبلا.

رغم أن الأهداف الفرعية المحددة لتأهيل المؤسسات تختلف بسبب اختلاف نشاط المؤسسات، حجمها والبيئة الكلية والجزئية التي تعيش فيها هذه المؤسسات إلا أنها تكاد تتفق في العمل على تحقيق الأهداف التالية:

- الاندماج الإرادي للمؤسسة في النسيج الاقتصادي القائم؛
- إكساب المؤسسة القدرة الكافية على المنافسة؛
- تحقيق الغايات الإستراتيجية للمؤسسة؛
- ضمان ديمومة المؤسسة وتأمين تطورها ونموها باستمرار؛
- اغتنام الفرص التي يمنحها المحيط نتيجة التغيرات الحاصلة وحسن استغلالها؛
- الاستغلال الأمثل لنقاط القوة ومحاولة تقوية نقاط الضعف .

كما أنه يمكن تبيان الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية من خلال عملية تأهيل المؤسسات والمتمثلة في [2]:

---

1 . قوريش نصيرة: " آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر " ، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية .يومي 17 و 18 أفريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي – الشلف ، ص: 1048 .

1 . Mohamed Lamine Dhaoui : " Guide méthodologique - Restructuration, Mise à niveau et Compétitivité Industrielle ", op.cit , P : 24.

- عصرنة المحيط الصناعي؛
- تقوية هياكل الدعم؛
- السعي لتطوير الصناعات التنافسية؛
- تحسين التنافسية وتطوير المؤسسة الصناعية.

المؤسسة بقبولها عملية التغيير وإعدادها لمشروع التأهيل والشروع في إنجازه فهي تؤكد على عدم اعتبار متغيرات المحيط الخارجي كقيد مفروض عليها يجب أن تخضع له بشكل مطلق وإنما تقبله كواقع يجب التعايش معه.

" يتحقق توازن النظام بالتغذية المرتدة للنظام، سواء كان ذلك بين المؤسسة والمحيط في شكل عودة المعلومات عن المخرجات التي تصبها المؤسسة في البيئة، أو بين أجزاء النظام، يتحقق التكيف للمؤسسة، وتتحقق حالة من التوازن المستمر" [1] .

ولتحقيق الأهداف المشار إليها وغيرها من الغايات التي تبرزها بالضرورة عند الممارسة ومع مرور الزمن يجب القيام بـــ :

- وضع خطة عامة لتنمية القدرة التنافسية للقطاع، وفقا لاحتياجات الدولة في المدى القصير والمتوسط والبعيد، تماشيا مع متطلبات التنمية الشاملة وتحديد الأولويات وزمن التنفيذ؛
- رسم خطة وتنفيذ سياسة وطنية فيما يتعلق بتأهيل القطاع والتحسين الدائم للقدرة التنافسية لمنتجاته والعمل على التنسيق بين الخطط المقترحة من الجهات المعنية والوزارات الأخرى؛
- القيام باعتماد وتنفيذ ومتابعة برامج التأهيل مع الجهات المعنية داخليا وخارجيا التي توفر دعم للمؤسسات؛
- التفاوض على الصعيد الثنائي والمتعدد الأطراف وعلى المستويات المحلية والإقليمية والعالمية بشأن مصادر وبرامج التمويل المرصودة لمختلف برامج تنمية القدرة التنافسية الصناعية؛
- متابعة التطورات التكنولوجية العالية في كافة قطاعات المؤسسات الصناعية ودراسة إمكانية الاستفادة منها في تنمية القدرات التنافسية؛
- المساهمة في الدراسات والعمليات التي تهدف إلى تحديد عوامل زيادة وتطوير القدرة التنافسية للصناعة؛
- توفير المعلومات والبيانات اللازمة كأداة لتخطيط تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات.

---

1 . عايدة سيد خطيب: " الإدارة و التسيير الاستراتيجي في قطاع الأعمال و الخدمات " ، دار الفكر العربي ، مصر، طبعة 1985 ، ص : 42 .

ثالثا : شروط نجاح عملية التأهيل

يجب الأخذ بعين الاعتبار بأن التأهيل عمل ينبغي تنفيذه وفقا لمعايير مدروسة ومحكمة تساعد على نجاحه، ومن أهم الشروط الواجب توافرها لضمان هذا النجاح حسب منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية هي [1] :

- وجود فترات انتقالية ضرورية من أجل السماح للمؤسسات من امتلاك الوقت الكافي في التكيف مع الانفتاح الكلي على السوق؛
- لتفادي أثر التفكك الصناعي يجب أن يقوم البلد بمناقشة الحكومة مع المتعاملين الاقتصاديين من أجل إيجاد إجراءات مرافقة ومساعدات ملائمة؛
- حث كل مؤسسة على بذل جهود التكيف اللازم، والالتزام ببرنامج التأهيل مستوى أدنى من التنافس والعمل من أجل الحفاظ عليه.

الفرع الثاني: دوافع التأهيل

أصبحت كل دول العالم مقتنعة بضرورة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحضيرا للاندماج في الاقتصاد العالمي وهناك بعض العوامل تعتبر دافعا لذلك و تتمثل في ما يلي :

- تحديات المنافسة العالمية ؛
- رفع الحدود الجغرافية والحواجز الجمركية أمام السلع والمنتجات ورؤوس الأموال ؛
- غياب الرؤى الإستراتيجية لدي مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛
- نقص روح المقاولة لدى أصحاب المؤسسات ؛
- محاولة توحيد نمط تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عالميا وفقا لمبادئ الاقتصاد التنافسي ؛
- الصعوبات الإدارية ، المالية ، التسويقية ، الفنية ، الجبائية ، الحصول على العقار وكيفية الحصول على المعلومات ؛
- غياب التدريب والتكوين لرؤساء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .[2]

---

1 . سعيد حداد : " تطوير نظام الإعلام الاقتصادي للمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة " فضاءات ، جانفي – فبراير 2002 ، ص :11.

2 . قوريش نصيرة: " آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر " بتصرف، مرجع سبق ذكره، ص: 1049 .

الفرع الثالث: متطلبات التأهيل

قبل القيام بعملية التأهيل، يجب على الهيئات المعنية أن تعي متطلباته أولا، لكي تستطيع وضع المسار الصحيح لهذه العملية ويمكننا حصرها فيما يلي[1] :

- التسيير الاستراتيجي والذي يعتبر مورد تستطيع أن تملكه المؤسسة وتحقق به ميزة تنافسية بحكم أنه نظام مرن، فهو يسمح لها بتدعيم المركز التنافسي من خلال وضوح الرؤية المستقبلية والقدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- التسويق، فعلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تهتم ببناء أجهزة قوية لتسويق منتجاتها وذلك بوضع سياسات تسويقية تتناسب مع ظروف المستهلك ؛
- تأهيل المورد البشري إذ يعتبر العنصر الوحيد الذي تزيد قيمته مع تقادمه، ولذا يعتبر الاستخدام الفعال لهذا المورد طريقة لتعظيم فعالية النظم الأخرى، ونظرا لهذه الأهمية يتوجب اتخاذ عدد من الإجراءات لتكوينه وتأهيله؛
- العمل بمعايير وقياسات النوعية فلكي تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحسين قدراتها التنافسية والارتقاء إلى مصاف المؤسسات الناجحة وجب عليها أن تلتزم بمواصفات قياسية محددة، تخص مواصفات السلع والخدمات حيث أنه لا يمكن اليوم لأي مؤسسة من المؤسسات أن تحقق التنافسية بغياب مواصفات الجودة، ومواصفات المواد الأولية المصنعة وكذا مواد التعبئة والتغليف ؛
- التجديد التكنولوجي والذي أصبح خيارا استراتيجيا لا مفر منه فهو السبيل الوحيد لرفع القدرة التنافسية لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولاقتصاد ككل، وعليه يجب أن يكون التجديد شاملا لمختلف جوانب المؤسسة من منتجات، عمليات، تنظيم، موارد بشرية ؛
- تأهيل محيط المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والذي يعتبر أمرا ضروريا لتمكين هذه المؤسسات من تحسين أدائها والوصول إلى الرفع من قدراتها الإنتاجية وتحسين تنافسيتها، وتكمن عملية تأهيل المحيط في إجراء التعديلات على كل الهيئات والأجهزة والأنظمة التي تتعامل معها المؤسسة؛ ضف إلى ذلك الاهتمام بتطوير الإبداع التكنولوجي داخل المؤسسة.

---

1. سليمة غدير أحمد:" تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر- دراسة تقييمية لبرنامج ميدا- "، مجلة الباحث ، العدد: 09 - 2011 ، ص : 135 .

الفرع الرابع: آليات ومكونات عملية التأهيل

التأهيل كإجراء يتكون من عدة أنشطة ، ويتطلب تدخل أطراف من داخل المؤسسة و من محيطها ، وعادة ما يعتمد المشخصون على خبراتهم المتراكمة في تسيير عملية التأهيل مستخدمين مختلف الوسائل المتاحة لهم المادية منها والمعنوية واستعمال مختلف الطرق التقنية وكذا التحضير النفسي للعنصر البشري للتخفيف من مقاومة التغيير للأساليب والطرق الجديدة للإدارة والتسيير والتي تدخل ضمن عملية التأهيل.

أولا: وسائل تنفيذ برامج التأهيل

تهيئة، تحضير ودعم المستخدمين للمشاركة بكل قوة وجدية وفعالية في كل مراحل التأهيل هو شرط أساسي وأحسن ضمان للتقليل من مخاطر مقاومة التغيير. هذا ما يفسر شعور الأفراد بأنهم معنيين بالعملية وهم جزء منها وليست مفروضة عليهم من أعلى، وهكذا فكلما تعرف المسير أو المشخص على الروابط بين المجموعة يرفع من حظوظ تدعيم عملية التغيير، فالاستعمال الذكي لشبكات المعلومات الموازية (غير الرسمية) يعتبر وسيلة أساسية لتبليغ المعلومات وإنجاح عملية التأهيل[1] .

هناك طريقتين لتجنيد الأفراد والمجموعة كاملة لإنجاح التأهيل، الطريقة الأولى ترتكز على إمكانية إحياء اهتمام الأفراد وتحريك مشاعرهم وتوظيف حماسهم لصالح التغيير، فخلق حالة من التلهف إلى الجديد يزيد من حظوظ النجاح ويدفعهم إلى التفكير وإيجاد الحلول والعمل على تجسيدها أثناء تأهيل المؤسسة.

الطريقة الثانية هي عملية الإعلام على مرحلتين: ومفادها هو أن قبول وإدراج التغيير نتيجة ذات أثر مضاعف لتدفق المعلومات، يمكن التمييز بين مجموعتين من الأفراد في المؤسسة " الحياديين **isolé** " و " رواد الرأي **leader d'opinion** ". فأعضاء المجموعة الأولى يتوجهون أكثر نحو

---

1 . Sam Blili : " Le consultant et la mise à niveau des entreprises " , 2002 , sur le site ; www. jpgodbout. com /…. Chaire de commerce électronique et de Management, Université de Neuchâtel. Suisse, P : 45. - Sam Blili : phd en Management, Université de Neuchâtel. Suisse . ****

التساؤل عن المسائل التقنية من خلال الاجتماعات الإعلامية والملتقيات، أما أعضاء المجموعة الثانية يكونون منشغلين بتعميق الطرق الجديدة والمشاركة في مختلف النشاطات، فعملية إقناع المجموعة الأولى تكون ضرورية ومهمة لمساعدة المجموعة الثانية للمساهمة الفعالة في عملية التأهيل وتعميم الدعم الكافي للقيام بالتغيير.

لتسيير التأهيل بكل فعالية، يكون من المهم معرفة كيفية مواجهة الاعتراضات، والمعارضين الذين هم على فئتين، فمنهم من يطالب بالكثير من الشروحات والتفسيرات ويكون بحاجة إلى معلومات دقيقة حول مشروع التأهيل بكل إخلاص وصدق جاليين وواضحين، وهم بحاجة ماسة لمعرفة الحجج المنطقية لتبرير التحولات. أما الآخرون ينصب اهتمامهم على توسيع النقاش والإفراط في عدم الاقتناع بالذرائع المقدمة لتنويرهم.

مبدئيا كلما لاحظ المشخص أو المسير معارضة من طرف المستخدمين للتغيير المقترح يكون من المفضل إعطائهم الفرصة للتعبير عن شكوكهم ومخاوفهم ويساعدهم على صياغة اعتراضاتهم، وأحيانا كثيرة يكون هذا الرفض والمعارضة كاشفا لثغرات وفجوات ونقاط ضعف لم يتم أخذها بعين الاعتبار من طرف المكلف بفحص حالة المؤسسة وتفيده في التعامل مع مقاومة التغيير من طرف المستخدمين، ويمكن تلخيص أهم الوسائل المستعملة لتسهيل القيام بعملية التأهيل وفق الجدول الموالي[1]:

1. Sam Blili : " Le consultant et la mise à niveau des entreprises " , 2002 , op.cit , P : 54.

الجدول :(1-1) وسائل تسهيل عملية التأهيل

التكوين والأداء	▪ التكوين وسيلة فعالة للتأهيل إذا حسن استعمالها. ▪ ورشات العمل أكثر جدوى لتهيئة والتجنيد اللازمين للتأهيل. ▪ التكوين يساعد في اكتشاف الكفاءات لمواجهة التحولات بكل فعالية. ▪ التكوين حسب الحاجة والمستمر يسمح للمستخدمين بالتعامل الجيد مع المراحل المقبلة.
طرق التشخيص وحلول المشاكل	▪ من مزاياها اقتراح مقاربة نظامية ومنهجية تسمح بعدم إهمال العلاقات والمعطيات وعدم الخلط بين الأعراض والأسباب. ▪ مرحلة التشخيص تسمح بالتحسيس بضرورة التغيير ودعمه.
التكوين الديناميكية. Formation-Action	▪ هذا التكوين يرتكز على فكرة أن التدريب والتعليم يسهلان حل المشاكل الحقيقية ذات الأوجه التقنية والإنسانية. ▪ الالتقاء بمسيرين آخرون متوقع في هذا الإطار. ▪ طريقة مهمة للقيام بالتشخيص وإيجاد الحلول باستعمال تقنيات التطوير التنظيمي.
التحسين النظامي للأداءات	▪ توسيع مشاركة ومساهمة الأفراد في بداية إنطلاق عملية التأهيل.
الاجتماعات والملتقيات	▪ تساعد في تحقيق غايات متعددة في مراحل التغيير وتسمح بالعمل الجماعي على نفس الموضوع. ▪ لتحديد دور كل مشارك في غياب المشخص.
التكوين الجماعي	▪ التدريب في شكل جماعات لإنجاز مهمة معينة, يساهم في تسهيل التغيير.
تشكيل فرق فعالة	▪ تركز هذه الطريقة على كيفية عمل الفرق في أكثر من مجال النشاط. ▪ تكوين فرق جديدة دوريا وإسناد إليها مهمة القيادة.
تثبيت الأهداف والغايات	▪ تطرح العديد من المشاكل في حال عدم تحديد الأهداف والوسائل والموارد لتحقيقها.
التغذية المرتدة Feed beek	▪ وجود معلومات حول أداء الأفراد والمجموعة غالبا ما تكون حاملة للتغيير في السلوكيات. ▪ عند القيام بالتحقيقات يكون من الأجدر القيام بتحليل المعطيات التي أدت أو ساهمت في حدوثها.

Source : Sam Blili : " Le consultant et la mise à niveau des entreprises "- 2002

ثانيا: الطرق المستعملة في عملية التأهيل

بعض التقنيات والطرق المعتمدة عند مباشرة عملية التأهيل هي عالمية وأساسية في حين البعض الأخر يكون اختياري، أغلب المشخصين يركزون على الجانب الاجتماعي والنفسي **socio psychologique** ، وهناك من المشخصين من يتدخل مباشرة في إعداد التقارير التقنية عن وضعية المؤسسة، لكن تبقى المقاربة الأكثر فعالية هي التي بواسطتها يتم التحكم في الجانبين الأساسين لتأهيل المؤسسات ودون تغليب جانب على أخر إلا بما تحتمه عملية التأهيل والجانبين هما:

- **الجانب التقني**: والمتعلق بحل المسائل ذات الطابع التقني المرتبط بالتسيير.
- **الجانب البشري**: والذي يتم التركيز فيه على العلاقة الناشئة بين المشخص والمستخدمين، وحول ردود أفعال العمال تجاه مخلفات التأهيل.

والجدول الموالي يبين كيفية سير عملية التدخل في مشروع عملية التأهيل[1] .

1. Sam Blili : " Le consultant et la mise à niveau des entreprises " , 2002 , op.cit , P : 56 .

الجدول (1- 2) كيفية سير التدخل في مشروع التأهيل

1. مدخل إلى العملية	▪ أول لقاء مع الزبون (المؤسسة)؛ ▪ التشخيص الأولي؛ ▪ التخطيط لعملية التدخل؛ ▪ تقديم مشروع التدخل للمؤسسة؛ ▪ إبرام عقد التشخيص.
2. تشخيص التأهيل	▪ الإطلاع على الأحداث؛ ▪ تجزئة وتحليل الأحداث؛ ▪ فحص تفصيلي للمشكل.
3. تخطيط التأهيل	▪ إعداد وتحضير الحلول؛ ▪ تقييم مختلف الإمكانيات؛ ▪ تقديم الاقتراحات للمؤسسة؛ ▪ تخطيط عملية التنفيذ.
4. الشروع في التنفيذ	▪ بدء التنفيذ؛ ▪ ضبط الاقتراحات وتصحيحها؛ ▪ التجسيد، التفاعل والأداء الحسن.
5. الخلاصة	▪ التقييم؛ ▪ التقرير النهائي؛ ▪ تسوية التعهدات والالتزامات؛ ▪ مخطط المتابعة؛ ▪ مغادرة المشخص المؤسسة.

Source : Sam Blili : " Le consultant et la mise à niveau des entreprises "- 2002

المطلب الثاني : مفاهيم أساسية حول التنافسية

تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من الميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي لسنة **1999** إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية مؤسسات الدول الصغيرة فرصة الخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي، لأن هذه الدول الصغيرة والنامية أصبحت مجبرة على مواجهة هذا النظام، بصفته إحدى تحديات القرن الواحد والعشرين، وهذا ما ينطبق على مؤسسات دول المغرب العربي .

من خلال هذا المطلب ، نتعرض في فرعه الأول إلى مفهوم التنافسية عند مختلف المفكرين و الهيئات المهتمة بالتنافسية ونتناول مختلف أنواع التنافسية مع التركيز على تنافسية المؤسسة كونها محور هذه الدراسة مبرزين مستلزمات تحقيقها، أما من خلال فرعه الثاني نتناول عملية قياس تنافسية المؤسسات من خلال أهم المؤشرات المعتمدة ، وفي الأخير نبرز درجة اهتمام حكومات دول المغرب العربي بموضوع التنافسية .

الفرع الأول : أنواع التنافسية و متطلباتها

ظهر مفهوم التنافسية على المستوى الدولي مع تفجر قضية العجز الكبير في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة **1981- 1986**، وزاد الاهتمام به في تسعينيات القرن الماضي مع ظهور ما سمي بالعولمة ، من خلال هذا المطلب نحاول تقديم أهم تعاريف مصطلح التنافسية مبرزين أنواعها ومتطلبات تحقيقها [1] .

أولا: مفهوم التنافسية

التنافسية مفهوم متعدد الأبعاد ويستخدم على نطاق واسع مما يصعب الاتفاق حول إيجاد له تعريف دقيق ، شامل وموحد متعارف عليه دوليا ، ولكن بالرغم من ذلك ومن خلال التعرض لمختلف التعاريف نستطيع وضع حد أدنى من مكونات هذا المفهوم يمكن الاعتماد عليها عند تناوله بالدراسة و التحليل ، و لعل أهم التعاريف المقدمة لمصطلح التنافسية هي* :

- " تنافسية مؤسسة تعبر عن أدائها على المدى الطويل، وهي تعني بالخصوص نموها. والتنافسية مرتبطة أساسا بمنتجات المؤسسة، أسعارها، و وضعيتها وبمعنى أخر يتم إدراج بعد المقارنة بين المنافسين "[2].

---

1 . طارق نوير: " دور الحكومة الداعم للتنافسية " ، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت ، 2002 ، ص: 05 .

*** . الاطلاع على مجموعة من المراجع كلها معتمدة تقريبا على نفس الجهات المهتمة بالتنافسية وتقدم لنا نفس التعريفات دون التعليق عليها كثيرا .**

2. J.L.Mucchielli; " La compétitivité - définitions , indicateurs et déterminants - " 2002, sur le site www. team. univ- paris1 . fr / trombi - Mucchielli / competitivite.pdf .

- كما يمكن تعريف التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق أداءات أعلى من المتوسط (الأرباح المحققة في الحصص السوقية)، وتنافسية المؤسسة مرتبطة وتابعة للتسيير الداخلي للمؤسسة، القدرة على الاستثمار والقدرة على التكيف مع متطلبات المحيط.

- وحسب تعريف **Jacquemin et Pench (1997)** " التنافسية لا تشكل غاية في حد ذاتها ولا هدف، بل هي وسيلة فعالة للرفع من المستوى المعيشي وتحسين الوجود الإجتماعي ...."[1] .

- منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي **OCDE**، فقد عرفت التنافسية على أنها : "القدرة على توليد المداخيل من عوامل إنتاج تكون مرتفعة نسبيا، بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج، وفي الوقت نفسه المقدرة على التعرض للمنافسة الدولية "[2].
- كما تعرفها أيضا:" قدرة المؤسسات، الصناعات و المناطق على توليد وبصورة مستديمة الدخل ومستوى تشغيل عوامل الإنتاج ذوي مستوى عال نسبيا ، مع التعرض للمنافسة الدولية "[3].
- كذلك عرفت **OCDE** التنافسية على أنها :" الدرجة التي يمكن وفقها وفي شروط سوق حرة وعادلة ، إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ فيه على المداخيل الحقيقية لشعبها وتوسع فيها على المدى الطويل" [4] .
- بدوره اعتنى تقرير التنافسية للاتحاد الأوروبي بإيجاد تعريف للتنافسية وعرفها على أنها: " القدرة على تحسين مستوى المعيشة بصفة مستديمة للمواطنين ، وتوفير مستوي عال من الشغل والترابط الاجتماعي[5] .

---

1 . Synthèses des travaux des groupes consultatifs sur la compétitivité de la commission européenne.

2 . كمال رزيق ياسين : " تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية "، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، 08 – 09 مارس 2005 ، جامعة ورقلة ، ص : 4 .

3. CNUCED : " Liens entre la concurrence , la compétitivité et le développement - note thématique - Genève , 2005 , P : 03 .

4 . يوسف سعيداوي : " القدرات التنافسية و مؤشراتها "، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، 08 – 09 مارس 2005 ، جامعة ورقلة ، ص : 5.

5. Michèle DEBONNEUIL et Lionel FONTAINE : " Compétitivité " , la documentation française , Paris , 2003 , P : 13

ونشير إلى أن التنافس منه ما هو مباشر وما هو غير مباشر، فالمنافسة المباشـــرة تحـــدث بـــين منظمتين أو أكثر تعمل في الصناعة وتقدم منتجات بديلة، والمنافسة غير المباشرة تحـــدث بـــين كـــل المنظمات في صراعها على الموارد المتاحة في البيئة [1].

ثانيا : أنواع التنافسية

من حيث مستوى التحليل يمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع من التنافسية هي :

- تنافسية المؤسسة ؛
- تنافسية قطاع النشاط؛
- تنافسية الدول .

1 - تنافسية المؤسسة

يتمحور تعريف التنافسية للمؤسسات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، ويمكن أن نقدم التعارريف التالية لتنافسية المؤسسة :

- التعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنها : " القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشات الأخرى" [2]
- تنافسية المؤسسة تعني: " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد

---

1 . عبد السلام أبو قحف : " التنافسية و تغيير قواعد اللعبة - رؤية مستقبلية " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1997، ص : 26 .

2. محمد وديع عدنان: " محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات"، تونس 19 - 21 جوان 2001، ص: 25 .

العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا)" [1].

- يعرف فريق التنافسية الأردني التنافسية على مستوى المشروع الاقتصادي على أنها:" القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة ، وفعالية من المتنافسين الآخرين في السوق الدولية ."[2]

مما يعني نجاحا مستمرا لهذا المشروع الاقتصادي على الصعيد العالمي، في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة . ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاجية الموظفة في العملية الإنتاجية. و تعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي، و المنافسة دوليا [3].

2 - تنافسية قطاع النشاط

تعني التنافسية لقطاع ما قدرة المؤسسات المنتمية لنفس القطاع الصناعي في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية،

كما تعرف على أنها :"تلك التي تتمتع بالقدرة التنافسية هي التي تتضمن شركات قادرة على التنافس في الأسواق المحلية و العالمية ، وتحقق أرباحا على أساس مضطرد .[4]

3 - تنافسية الدول

إذا استعرضنا مفهوم التنافسية على مستوى الدول ، يمكن أن يعتبر اقتصاد ما تنافسيًا إذا ما تمكن من النمو دون قيد على ميزان المدفوعات، ويكون أداؤه جيدًا إذا ما نما بسرعة أعلى من اقتصاديات أخرى.

وإذا بحثنا عن تعريف للمنافسة الدولية، من بين ما نجد ما يلي:

---

1. كمال رزيق وعمار بوزعرور: " التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية " ، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ، 21- 22 ماي 2002 ، جامعة سعد دحلب البليدة ، ص: 07 .

3 . www.competitiveness.gov.jo/competitiveness-concept.php

3. نسرين شهان وعادل العلي: " مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية"، المعهد العربي للتخطيط ،الكويت ص - ص: 2-3 .

4. وصاف سعيدي و محمد قويدري: " مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري " ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة باتنة ، العدد 9 ، ديسمبر 2003 ، ص :118 .

- أن هيئة الولايات المتحدة للمنافسة الصناعية تعرّف المنافسة الدولية : " بأنها قدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تنجح في اختبار الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تحافظ وتوسع الدخل الحقيقي للمواطنين " .
- ويعرّف تقرير المنافسة العالمية منافسة البلد بأنها :" القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستديمة في دخل الفرد الحقيقي مقاسًا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي[1] .
- وتعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (**OECD**) المنافسة بأنها : " الدرجة التي يستطيع البلد، في ظل أسواق حرة وعادلة، إنتاج السلع والخدمات التي تنجح في اختبار الأسواق الدولية، وفي الوقت نفسه المحافظة على توسيع الدخول الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل"[2] .

ثالثا : متطلبات تحقيق القدرة التنافسية

ينبغي أن تسعى المؤسسة المعاصرة لتحقيق وتعظيم قدرتها التنافسية، ويمكن تصميم نموذج لمتطلبات بلوغ القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال المحاور الرئيسية التالية [3]:

- ثقافة وقيم المؤسسة؛
- الاهتمام الفائق بالموارد البشرية؛
- القدرة على التعلم؛
- القدرة على التغيير؛
- التوجه التسويقي؛
- كفاءة وفعالية العمليات الرئيسية؛
- القدرات التكنولوجية.

---

1 . تقرير المنافسة العالمية (The Global Competitiveness Report)، الذي يصدره المنتدى الاقتصادي العالمي (World Economic Forum) يحدد درجات المنافسة بين عدد من الدول ذات الاقتصاديات الكبيرة على أساس عدد من العوامل التي تحدد المنافسة ، استنادا إلى صندوق النقد العربي ، معهد السياسات الاقتصادية ، توفيق الصادق: " المنافسة في ظل العولمة – القضايا و المضامين- " ، الفصل الثاني ، ص : 24 .

2 . وارد براون ، أناليزا فيديلينو، كريم نشاشيبي: " أداء الصادرات و القدرة التنافسية العربية " ، الفصل الخامس، ص: 120. صندوق النقد العربي ، معهد السياسات الاقتصادية ، - القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية في الأسواق العالمية - ، سلسلة بحوث و مناقشات حلقات العمل، العدد الخامس، من 5 إلى 7 أكتوبر 1999 ، أبو ظبي .

3 . نبيل مرسي خليل: " الميزة التنافسية في مجال الأعمال " ، مركز الاسكندرية للكتاب ، مصر ، 1998 ، ص: 84 .

الفرع الثاني : قياس تنافسية المؤسسة

إن مفهوم التنافسية الأكثر وضوحاً يبدو على مستوى المؤسسة، فالمؤسسة قليلة الربحية ليست تنافسية، وحسب النموذج النظري للمزاحمة الكاملة فإن المؤسسة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، وهذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها وأن ثروتها تتضاءل أو تبدد، وضمن فرع النشاط معين ذي منتجات متجانسة يمكن للمؤسسة أن تكون قليلة الربحية لأن تكلفة إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيها، وقد يعود ذلك إلى أن إنتاجيتها أضعف أو أن عناصر الإنتاج تكلفها أكثر أو للسببين معاً.

أولا: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

تعرف التنافسية والتي تترجم على مستوى المؤسسة بالميزة التنافسية عادة :على أنها القدرة المنتظمة ذات المردودية على تسليم السلع والخدمات التي يرغب في اقتنائها المستهلكون أفضل من بقية المنافسين ، كما أن التنافسية بالنسبة للمؤسسة مفهوم يعني نتائجها على المستوى البعيد، أي نموها وبالتالي فهي ترتبط منتوجاتها (التميز أو التنافسية خارج السعر) ، أسعارها (تنافسية السعر/ تكلفة) ، موقعها حصتها من السوق[1] .

ويمكن قياس تنافسية المؤسسة بالمؤشرات التالية:

1- الربحية

تشكل الربحية مؤشرا كافيا عن التنافسية الحالية، ويمكن استعمال مجموعة نسب منها [2] :

- المردودية الاقتصادية = (نتيجة الاستغلال – ضرائب على الأرباح) / الأصول ؛
- المردودية المالية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة ؛

---

1 . سدي علي ، حطاب مراد: " تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين تهديدات وفرص التدويل - قراءة في بعض المقالات الأكاديمية والمعطيات العملية – "، ص: 04، على الموقع: www.labocolloque5.voila.net/153hatta.morad.pdf.

2 . Lamia AZOUAOU1 Nabil , Ali BELOUARD :" LA POLITIQUE DE MISE A NIVEAU DES PME ALGERIENNES - ENLISEMENT OU NOUVEAU DEPART ? – " VIème colloque international 21-23 juin 2010, Hammamet (Tunisie) , Stratégies de développement : Quel chemin parcouru ? , Quelles réponses face aux nouvelles contraintes économiques et climatiques ? , P : 11 .

- نسبة الأرباح = النتيجة الصافية / رؤوس الأموال ؛
- الإنتاجية الظاهرة للعمل = القيمة المضافة/ عدد العمال ؛
- نسبة هامش الربح = الربح الإجمالي / رقم الأعمال ؛
- مردودية المبيعات = النتيجة الصافية / عدد العمال ؛
- مردودية الاستثمارات = إجمالي الاستثمارات / رقم الأعمال ،
- معدل المديونية = إجمالي الديون / الخصوم ؛
- نسبة التمويل الذاتي...إلخ .

2 - تكلفة الصنع

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن انخفاض التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة.

3 - الإنتاجية الكلية للعوامل PTF

وهي تقيس الفعالية التي يحول المشروع بها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات لكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا و مساوئ تكلفة عناصر الإنتاج[1] .

4 - الحصة من السوق

وهي المقدار الذي تستحوذ عليه المؤسسة من السوق الداخلي أو الخارجي، ويمكن أن تكون حصتها من السوق الداخلي كبيرة نظرا لأنها تستفيد من الحماية المفروضة على سوقها المحلية من طرف الدولة في حين لا تستطيع المنافسة على المستوى الدولي، لأن حصتها لا تعكس تنافسيتها الحقيقية.

لقد بينت دراسة عدة مؤسسات وجود حزمة واسعة من المؤشرات على تنافسية المشروع، ومن هذه النتائج[2] :

- في معظم الأنشطة الاقتصادية وفروع النشاط فإن التنافسية لا تتمركز ببساطة على الأسعار وتكلفة عوامل الإنتاج ؛

---

1. محمد عدنان وديع : " القدرة التنافسية وقياسها " ، مجلة جسر التنمية، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية ، المعهد العربي للتخطيط الكويت ، العدد 24 ، ديسمبر، 2003 ، السنة الثانية ، ص: 14 .

2. وديع محمد عدنان ، مرجع سابق ، ص : 15 .

- ثمة عوامل عديدة ليست مرتبطة بالأسعار تعطي اختلافات عن مستوى إنتاجية اليد العاملة، رأس المال (حجم المخزون، الإدارة ، علاقات العمل،.. الخ) ؛
- يمكن للمشروعات أن تحسن أدائها من خلال التقليد والإبداع التكنولوجي وأن الوصفة الحسنة للمشروع يمكن أن تعطي نتائج حسنة لدى مشروعات ذات مدخل على عوامل إنتاج رخيصة ؛
- من الأهمية بمكان معرفة أن التركيز على تنافسية المشروع تعني دوراً محدوداً للدولة وتتطلب استعمال تقنيات إنتاج مرنة ورقابة مستمرة على النوعية والتكاليف والتطلع إلى الأمد الطويل أكثر من الأمد القصير.
- ضرورة إعطاء أهمية أكبر إلى تكوين وإعادة التأهيل والنظر إلى العامل كشريك وليس عامل إنتاج ؛
- إذا كانت تنافسية البلد تقاس بتنافسية مشروعاته فإن تنافسية المشروع تعتمد على نوعية إدارته ؛
- يمكن للدولة مع ذلك أن تسهم في أيجاد مناخ موات لممارسة إدارة جيدة من خلال توفير استقرار الاقتصاد الوطني، خلق مناخ تنافسي وعلى الخصوص بإزالة العقبات أمام التجارة الوطنية والدولية، إزالة الحواجز أما التعاون بين المشروعات، تحسين ثلاثة أنماط من عوامل الإنتاج هي رأس المال البشري باعتبار الدولة المكون الأساسي له، التمويل لناحية التنظيم وحجم القروض، والخدمات العمومية .

ثانيا: اهتمام حكومات دول المغرب العربي بالتنافسية

تلعب الحكومة دورًا مهمًا في زيادة القدرة التنافسية للسلع والخدمات من خلال توفير خدمات البنية التحتية المساندة للقطاعات السلعية والخدمية ، وإتباع السياسات الاقتصادية والإجراءات الإدارية المعززة للقدرة التنافسية ، وكذلك وضوح وشفافية القوانين والتشريعات المنظمة للبيئة الاستثمارية الملائمة والمعززة للقدرة التنافسية لمختلف القطاعات الاقتصادية [1].

---

1 . **إسماعيل زغلول ومحمد الهزايمة، : " سياسات وخطط تطوير القدرة التنافسية " ، الفصل السادس، صندوق النقد العربي ، معهد السياسات الاقتصادية ،القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية في الأسواق العالمية ، سلسلة بحوث ومناقشات حلقات العمل، العدد الخامس، من 5 إلى 7 أكتوبر 1999، أبو ظبي ، ص**: 172.

ولتسليط الضوء على تجربة الدول المغاربية في مجال إعادة تأهيل الاقتصاد الوطني وتطوير قدرته التنافسية لتمكينه من مواكبة متطلبات التوجه نحو عولمة الاقتصاد والانفتاح على الأسواق الخارجية، وذلك من خلال التركيز على استعراض السياسات والخطط الرامية إلى تهيئة البيئة الاقتصادية المناسبة والمعززة للقدرة التنافسية للاقتصاد الوطني، إلى جانب عرض واقع القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية وسبل تطويرها استنادًا إلى النتائج التي خلصت إليها بعض الدراسات الميدانية المتوفرة في هذا المجال* .

1 - انجازات تونس في ميدان التنافسية

بغية تحقيق اقتصاد قوي وتنافسي، أنشأت تونس المعهد التونسي للقدرة التنافسية والدراسات الكمية **ITCEQ**، تمثلت مهامه بوصفه مركزا للدراسات الاقتصادية والاجتماعية والقدرة التنافسية، بالخصوص فيما يلي[1] :

- متابعة وتحليل واستشراف القدرة التنافسية للاقتصاد التونسي والعناصر المحددة لها على مستوى المنتج وعلى المستويات الكلية والقطاعية والجهوية والقيام ببحوث حول تنافسية المؤسسة ومحيط الأعمال ؛
- إنجاز دراسات اقتصادية واجتماعية تتعلق خاصة بآفاق التنمية والمسائل التنموية المدرجة في مخططات التنمية وبانعكاسات السياسات والإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية على تحقيق الأهداف التنموية وخاصة منها الدراسات حول اقتصاد المعرفة والاندماج والسياسات المالية والتحولات الاجتماعية والموارد البشرية ؛
- إرساء وتطوير نظام المعلومات وعصرنة وسائل العمل وتوفير المستلزمات التقنية والبرمجية لتحليل وإنتاج البيانات بالمستوى الذي يواكب التوسيع والتنوع في أنشطة الدراسات المرتبطة بتوفر المعلومات وسهولة الوصول إليها وحفظها واستغلالها ؛
- إعداد التقنيات والمؤشرات وبنوك المعلومات وتطوير النماذج اللازمة لإنجاز الدراسات؛
- إنجاز دراسات اقتصادية واجتماعية لفائدة الهياكل العمومية والخاصة وفقا للتشريعات والتراتيب الجاري بها العمل ؛

*** . نخص بالذكر التحقيقات التي يقوم كل من : المعهد التونسي للتنافسية والدراسات الكمية (ITCEQ) ،والمعهد التونسي للإحصاء (INS) سابقا ،وكالة التعاون الألماني(GTZ) في كل من تونس والمغرب .**

1. www.ieq.nat.tn /ar/index/php

- تنمية علاقات عمل وتبادل وتعاقد مع مراكز البحوث والدراسات المماثلة والمؤسسات المختصة الوطنية والأجنبية ؛
- تأطير الباحثين وأعمال البحث في إطار الشراكة مع المؤسسات الجامعية وضمن مجالات اختصاص المعهد .

يحتوي الهيكل التنظيمي للمعهد المصادق عليه بالأمر عدد **3038** لسنة **2009** المؤرخ في: **12 أكتوبر 2009** على إدارة عامة وست إدارات مركزية [1]:

- **الإدارة المركزية للدراسات الاقتصادية**: تكلف الإدارة المركزية للدراسات الاقتصادية بالخصوص بانجاز الدراسات الجملية والدراسات النقدية والمالية وكذلك الدراسات حول المالية العمومية كما تكلف بانجاز الدراسات القطاعية. وتتولى تطوير المنهجيات والتقنيات اللازمة للغرض.
- **الإدارة المركزية للدراسات الاجتماعية**: تكلف الإدارة المركزية للدراسات الاجتماعية بالخصوص بانجاز دراسات حول الجوانب الاجتماعية للتنمية، ومن ذلك دور الموارد البشرية في النمو الاقتصادي وتقييم وتحليل سياسات التشغيل والتحولات الاجتماعية وتوزيع المداخيل. كما تعنى بتطوير المنهجيات والتقنيات اللازمة لهذا الغرض.
- **الإدارة المركزية للقدرة التنافسية**: تكلف الإدارة المركزية للقدرة التنافسية بانجاز دراسات حول متابعة وتحليل القدرة التنافسية للاقتصاد التونسي ومحدداتها. كما تتولى إعداد المنهجيات والتقنيات والمؤشرات الكمية والنوعية وبنوك المعلومات اللازمة لهذا الغرض.
- **الإدارة المركزية للتوليف والنمذجة**: تكلف الإدارة المركزية للتوليف والنمذجة خاصة بتطوير النماذج وإعداد سيناريوهات للنمو على المدى المتوسط والطويل. وتتولى كذلك تقييم وتحليل السياسات الاقتصادية المعتمدة وانعكاساتها على المسار التنموي .

2 - انجازات المغرب في ميدان التنافسية

مع اقتناع السلطات المغربية بأن المعلومة أصبحت محورًا استراتيجيا لكل الفاعلين السياسيين والاقتصاديين في القطاعين العام والخاص، كما أنها باتت تعد ركيزة لا تخاذ قراراتهم الصائبة والفعالة لإنجاح وتقويم استراتيجيات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وسياسات التخطيط القطاعي، الأمر الذي دعا إلى إنشاء مرصد التنافسية المغربي ليكون بمثابة الأساس الذي يتم بناءً عليه تحديد ميزات ومعالم

1 . www.ieq.nat.tn /ar/index/php

الاقتصاد المحلي وتقييم قدراته لمواجهة كل التغيرات الاقتصادية المحلية والعالمية، وكذلك رسم التوجهات المستقبلية لكل القطاعات على اعتبار أن المعلومة التي سيقدمها المرصد ستكون وسيلة هامة لزيادة القدرات التنموية للصناعات من ناحية وأداة إستراتيجية لوضع سياسة تنموية دقيقة وهادفة من ناحية أخرى.

تأسس مرصد التنافسية على مستوى الاقتصاد الكلي في المملكة المغربية في عام **1994** بتمويل من البنك الدولي، بهدف تحليل وتشخيص المقدرة التنافسية للاقتصاد المغربي، ولتمكين صانعي القرار من تعديل السياسات والاستراتيجيات الموضوعة - على المدى المتوسط والبعيد - والمعتمدة من قبل مخططي التنمية الاقتصادية والاجتماعية، الأمر الذي يعني أن المرصد هو بمثابة أداة لتقييم الاقتصاد المغربي، ووسيلة لحفز التفكير والحوار حول التدابير اللازمة للنهوض بتنافسية الاقتصاد[1].

يعتمد المرصد في تقييمه لتنافسية الاقتصاد المغربي على ثمانية عوامل رئيسة هي :ديناميكية الاقتصاد الكلي، والنظام المالي، والسوق المحلي، والتجارة الخارجية، والموارد البشرية، والتكنولوجيا، والبنية التحتية والمؤسساتية، بالإضافة إلى بيئة الاستثمار. ولرصد وتقييم تنافسية الاقتصاد المغربي فانه يتم مقارنة أدائه مع عينة تتكون من سبعة عشرة دولة من مختلف القارات.

3 - انجازات الجزائر في ميدان التنافسية

في ظل الملامح والتوجهات التي أسهمت في تكوين نظام الأعمال الجديد سعى الاقتصاد الجزائري منذ منتصف التسعينات من القرن العشرين إلى التوجه نحو الاعتماد على قوى السوق وآلياته بتطبيق برنامج إصلاح اقتصادي وزيادة الانفتاح العالمي، نتيجة الالتزام باتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوربي والسعي للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة. نتيجة لهذه التغيرات تأتي قضية تعظيم القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالتنمية الصناعية لتحل في الصدارة، حيث تمثل التنافسية السمة الأكثر وضوحا في النظام العالمي الجديد، فهي تشكل الإطار العام الذي تتم في نطاقه كافة العمليات والأنشطة التي تمارسها منظمات الأعمال .ويواجه الاقتصاد الجزائري تحديا يتمثل في رفع كفاءة أدائه بشكل عام لزيادة صادراته من السلع الصناعية عن طريق تدعيم قدراته في الأسواق المحلية

---

1 . تقرير الفريق الوطني الأردني للتنافسية حول الاستفادة من خبرات المملكة المغربية في مجال إنشاء مرصد التنافسية وتطبيق مفهوم العنقود على الموقع:

والدولية [1]. في حين يبقى تجسيدها في الواقع من خلال إنشاء مرصد للتنافسية أو هيئة مكلفة بالدراسات الكمية للتنافسية مجرد مسودات لمشاريع في المستقبل باستثناء مجهودات المعهد الوطني لإحصاء.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية ذات الصلة بالفعالية وكيفية قياسها

تهتم نظرية التنظيم بتحديد مفاهيم واضحة كالفعالية التنظيمية، الكفاءة وتقييم الأداء المتميز، ومن مرتكزات نظرية التنظيم لقياس فعالية التنظيم (طريقة تصميم الوظائف، تحديد ادوار العاملين، علاقات العمل ....) ،كانت بداية البحث عن مفهوم الفعالية ترى أن تحقيقها مرهون بقدرة التنظيم على تحقيق الأهداف المتواخاة من إنشائه ووجوده، وهذا مفهوم ساد في الخمسينات، وهو مجرد قدرة التنظيم في البقاء يعد مؤشرا كافيا للفعالية، لكن التجارب تشير أن بقاء المنظمات على قيد الحياة لا يعني أنها فعالة أو ذات فعالية عالية، في الستينيات وبداية السبعينيات تغير مفهوم الفعالية من قدرة المنظمة على البقاء إلى معايير جزئية لقياس الفعالية مثل (الروح المعنوية للعاملين، معدل حدوث إصابات العمل ونسبة التغيب عن العمل، والتي اعتبرت مؤشرات على فعالية التنظيمات[2] .

يقترن مفهوم الكفاءة بمفهوم الفعالية إلى حد كبير، حيث يشير مفهوم الكفاءة أساساً إلى البعد الاقتصادي في طريقة تحقيق الأهداف وإلى نسبة المخرجات للمدخلات، أما مفهوم الفعالية فيشير إلى مؤشرات نوعية تتمثل أساساً في القدرة على تحقيق الأهداف من بين مؤشرات أخرى، وأحيانا يكون من الصعب أو غير الممكن تحقيق الفعالية والكفاءة بنفس القدر معاً على الرغم من أهمية ذلك في المؤسسة، هناك محاولات لأن تشتمل معايير الفعالية على معايير الكفاءة أيضا، وهذا ما تسعى إليه نظرية التنظيم التي تهتم بتحديد مفاهيم واضحة للفعالية ، الكفاءة، والأداء وتبيان طرق قياسهم.

إن متابعة وتقييم أداء المؤسسات عموما والاقتصادية منها خصوصا يعتبر أحد أهم المواضيع التي تشغل بال المسيرين، إن لم نقل الأهم في واقع المؤسسة لدى كل من له بها صلة مباشرة أو غير مباشرة، باعتباره يعكس النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط، إن هذه الأهمية للأداء في مراكز صناعته جعلته كمصطلح، يجب تحديده وضبط مدلوله، ينتقل إلى ميدان البحث العلمي ويشكل محورا

---

1 . عبد الله علي : " دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية " ، مجلة الباحث ، عدد 06 ، 2008 ، ص: 87 .

2 . محمد قاسم القريوتي:" نظرية المنظمة والتنظيم "، دار وائل للنشر ، عمان – الأردن، الطبعة الثالثة، 2008، ص: 22.

قائما بذاته للبحث، ذلك لأنه على ضوء تعريفه تتحدد مؤشرات قياسه كما يمكن تصور الإجراءات التي تسمح بتحسينه. لعل ما يبرر ذلك تعدد المداخل وزوايا النظر التي عولج بها من اعتباره مرادفا للكفاءة والفعالية إلى حصره في المورد البشري أو تعميمه على جميع الموارد المستعملة في المؤسسة[1].

يتكون هذا المبحث من مطلبين، نتعرض في مطلبه الأول إلى المفاهيم ذات الصلة بموضوع الفعالية، ونحاول من خلال المطلب الثاني معرفة مداخل وطرق قياسها.

المطلب الأول: تحديد مفهوم الفعالية، الكفاءة وتقييم الأداء

في محاولة لاستكمال الجانب النظري لموضوع هذا البحث نخصص هذا المبحث لنتعرض من خلاله إلى ثلاثة مفاهيم أساسية نرى أن لها علاقة فيما بينها، يتعلق الأمر بمفهوم كل من الفعالية، الكفاءة وتقييم الأداء، على اعتبار أن الفصل الخامس من هذه الأطروحة يهتم بعملية قياس فعالية برامج التأهيل في دول المغرب العربي .

الفرع الأول: مفهوم الفعالية

يعتبر تعريف الفعالية أمراً في غاية الأهمية، لأنه معيار مهم في تحديد نجاح التنظيم أو فشله، وبقدر أهمية تحديد هذا المفهوم بقدر ما هناك صعوبة في الاتفاق على تعريف واضح ومقبول، حيث تختلف التعريفات باختلاف وجهات نظر الباحثين حيث يعطى كل منهم التعريف الخاص به، إذ نجد تعريف مفهوم الفعالية يتراوح ما بين معدل إنتاجية العامل، وتكلفة العامل، وتكلفة تقديم الخدمة ونسبة التطور في أعمال التنظيم، ومعدل الربح ومعدل العائد على رأس المال المستثمرين[2].

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة[3]، وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر

---

1 .عبد المليك مزهوده : " الأداء بين الكفاءة والفعالية – مفهوم وتقييم "، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيثر ، بسكرة ، العدد الأول ، نوفمبر 2001، ص: 85 .

2 . محمد قاسم القريوتي: " نظرية المنظمة والتنظيم "، دار وائل للنشر ، عمان – الأردن، الطبعة الثالثة، 2008، ص: 95.

3 B. Dervaux, A . Coulaud, dictionnaires du management et de contrôle de gestion, 2eme édition, dunod, Paris, 1999, p78

المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم فحسب نظرهم، تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.

سنتناول تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية[1]:

- **تعريف الفعالية حسب (Vincent plauchet) :** ينظر هذا الكاتب إلى الفعالية على أنها: القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة[2] ".

- **تعريف الفعالية حسب (Walker et Ruibert) :** صب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فالفعالية حسبهما تتجسد في ":قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة ....الخ [3] ."

نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن [4]:

الفعالية = (القيمة الفعلية للمخرجات / قيمة المخرجات المتوقعة)x 100

نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي النسبة بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تم تحقيقه من أهداف)، أقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة)، كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية [5] .

---

1 .الشيخ الداوي: " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء "، مجلة الباحث ، العدد 07 – 2010/2009 ص- ص: 219- 220.

2. Vincent plauchet : "mesure et amélioration des performances industrielles" , tome 2 UPMF, France, 2006, p6.

3 .Jean- Emile Denis et autres, orientation marche et performance, sur le site internet www.orient.fr,

4. محفوظ جودة و آخرون:"منظمات الأعمال " ، دار وائل للنشر ، عمان – الأردن، الطبعة الأولى، ص:71 .

5 . الشيخ الداوي: " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء "، مرجع سبق ذكره ، ص: 220.

الفرع الثاني: مفهوم الكفاءة

يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم اتفاق الكتاب والباحثين حول تعريفه، ومن ثم فلا غرابة إن وقفنا على حالة تقاطع بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مثل : الإنتاجية، المردودية،الأمثلة...الخ، ولعل أهم الإسهامات في مجال تعريف الكفاءة هي[1] :

- **تعريف الكفاءة حسب (Wellber et Ruekertsz)** : الكفاءة هي :" قدرة مردودية المؤسسة " ، بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية.

- **تعريف الكفاءة حسب (Vincent plauchet)** : الكفاءة : " هي القدرة للقيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفء هو النشاط الأقل تكلفة "[2] ، نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق بما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف (أي استعمال مدخلات أقل)، كما تعرف الكفاءة على أنها : " الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر "[3].

يتضح من هذا التعريف أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من المواد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلاني ورشيد، أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة، وهناك تعريف أخر ينظر للكفاءة على أنها : " الحصول على ماهو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، والكفاءة مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي انه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات "[4]. أيضا تعرف الكفاءة على أنها: " كيفية استعمال الموارد بطريقة أحسن في إنتاج شيء ما "[5] .

---

1 . الشيخ الداوي: " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء "، مرجع سبق ذكره ، ص: 220.

2. Vincent plauchet, Op-cit, 2006, p:7

3 . حسن إبراهيم بلوط : " المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات "، الطبعة الأولى 2005 ، دار النهضة العربية ، بيروت، ص: 41 .

4 . علي عبدالله : " أثر البيئة على أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية – حالة الجزائر "، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 2001، ص: 06.

5. 18. M.J. KORICHI, Measuring economic efficiency in manufacturing industry : a case study of electricity in Algeria and some other countries (1974-1983), London, 1988, P.1

من هذا التعريف يمكن الاستنتاج بأن عملية الإنتاج تعتبر غير كفأة لو أنها تطلبت استعمال كمية أكبر من المدخلات مقارنة بكمية أقل للمدخلات لإنتاج نفس الكمية من الناتج, وهنا ينبغي الإشارة إلى أن الكفاءة في المؤسسة تتأثر بحجم مدخلاتها ، بالإضافة إلى عوامل أخرى أهمها المحيط ، جودة تسييرها و تنظيمها .....الخ[1] .

إذن نستنتج مما سبق من تعريفات لهذا المصطلح أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج ، و تدنية التكاليف، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة، بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة.

الفرع الثالث: مفهوم تقييم الأداء

ينظر الكثير من الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها مرحلة أو جزء من عملية المراقبة، باعتبارها تنصب على الإنجازات المحققة في المؤسسة وتمارس من أجل الإجابة: على ماذا تحقق مما يجب أن يتحقق ؟، أما لماذا لم يتحقق الذي كان يجب أن يتحقق ؟ فالإجابة عليه هي مرحلة أخرى من مراحل الرقابة، ولا يدخل في عملية إطار تقييم الأداء ، أي أن هذه الأخيرة تتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية ثم إصدار حكم بشأن أداء مؤسسة[2] ،أما الرقابة فهي بالإضافة إلى عملية تقييم الأداء في حد ذاتها أيضا دراسة الانحرافات إن وجدت لتحديد أسبابها وكذا التدابير الواجب اتخاذها، وفي هذا الشأن هناك من يرى " أن تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة ، فإذا كانت الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي يصل إلى هدف محدد فإن تقييم الأداء هو استقراء دلالات و مؤشرات المعلوماتية الرقابية "[3] .

---

1 . الداوي الشيخ : " نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسة الإسمنت في الجزائر "،أطروحة دكتوراه ، تخصص تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 1999، ص: 04.

2 . عبد المليك مزهوده : " الأداء بين الكفاءة والفعالية – مفهوم وتقييم "، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيثر ، بسكرة ، العدد الأول ، نوفمبر 2001، ص: 95 .

3 . عايدة سيد الخطيب : " الإدارة والتخطيط الاستراتيجي "، دار الفكر العربي ، الطبعة الأولى ، سنة 1985 ص: 103.

ومن هذا المنظور وردت الكثير من التعاريف التي تنظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها: " تعبر عن تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي تهتم أولاً بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدماً وثانياً بقياس كفاءة الوحدة في استخدام المواد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأس مالية "[1] ، أو هي عبارة عن " قياس الأداء الفعلي و مقارنة النتائج المطلوب تحقيقها ، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث و يحدث فعلاً ، و مدى النجاح في تحقيق الأهداف و تنفيذ الأهداف و تنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء "[2] .

المطلب الثاني: مداخل قياس الفعالية ،الكفاءة وتقييم الأداء

حسب نظرية التنظيم هناك عدة مداخل لقياس الفعالية أهمها[3] :

- مدخل القدرة على تحقيق الأهداف؛
- المدخل النظمي (القدرة على إقامة علاقات فعالة مع البيئة)؛

قياس الفعالية حسب مدخل القدرة على تحقيق الأهداف، يفترض هذا المعيار وجود أهداف قابلة للقياس كماً ونوعاً لكافة المنظمات وأن هنالك إجماع بين العاملين عليها. ومن المشكلات التي يواجهها هذا المدخل لقياس الفعالية منها:

- قد لا تضع المنظمات أهداف واضحة وقابلة للقياس دوماً.؛
- وجود أطرف أخرى تشارك في صياغة الأهداف غير الإدارة العليا؛
- وجود مستويات متعددة من الأهداف: الإستراتيجية، أهداف طويلة المدى أهداف قصيرة المدى....إلخ ؛

---

1 . جمال مرقص يوسف: " أثر التغيرات الثقافية على مفهوم الأداء وتقسيمه " ذكر في مقال عبد المليك مزهوده، ص: 95.

2 . أحمد محمد مرسي: " تقييم الأداء الاقتصادي في قطاع الأعمال والخدمات "، دار النهضة العربية، بيروت سنة 1969، ص: 635 .

3 . إبتسام الصمور : مداخلة بعنوان " نظرية المنظمة " - قراءة تحليلية للفصل الرابع من كتاب: " نظرية المنظمة والتنظيم "للأستاذ الدكتور محمد قاسم القريوتي: ، جامعة البترا ، الأردن 2012 ، ص: 15، على موقع جامعة البترا.

– تعارض بعض أهداف التنظيم المراد تحقيقها (الزبائن، المساهمون، الموظفون الخ...) .

ويمكن ترجمة معايير الفعالية حسب المدخل النظمي (القدرة على إقامة علاقات فعالة مع البيئة) إجرائياً إلى مؤشرات وهي وسائل وليس غايات:

– القدرة على إقامة علاقات مع البيئة تكفل الحصول على المدخلات وتصريف المخرجات؛
– المرونة في التجاوب مع متغيرات البيئة؛
– كفاءة العمليات الإنتاجية والتحويلية؛
– وضوح خطوط الاتصال؛
– مستوى مقبول من الصراعات مع إمكانية السيطرة عليها؛
– مستوى مقبول من الرضا الوظيفي؛
– و يمكن تمثيل هذه المقاييس بمعدلات لقياس الفاعلية .

ومن بين صعوبات قياس الفعالية من منظور نظمي ما يلي:

– صعوبة قياس المؤشرات لقدرة التنظيم على التفاعل مع البيئة المحيطة بالمقارنة مع قياس مدى تحقيق الأهداف؛
– الجدوى من قياس الوسائل تعتبر أقل أهمية من قياس الأهداف نفسها كمؤشرات على نجاح التنظيم وفاعليته.مثال الجامعة؛
– قد يكون المقياس محبباً للمديرين لأنه يعفيهم من ضرورة إظهار نتائج ملموسة وواضحة لأعمال التنظيم.

الفرع الأول: قياس الفعالية

تعتمد أساسا على عنصري النتائج المحققة والنتائج المتوقعة وفق العلاقة التالية:

الفعالية (نسبة) = R_m / R_p = النتائج المحققة / النتائج المتوقعة

حيث :

- R_m النتائج المحققة ؛
- R_p النتائج المتوقعة .

ويمكن التعبير عنها بصيغة أخرى باستخدام متغيرات مشابهة لما سبق وفق العلاقة التالية:

الفعالية (نسبة)= M_m / M_p = الإمكانات المستخدمة / الإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة

حيث:

- **Mm :** الإمكانات المستخدمة ؛
- **Mp :** الإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج .

الفرع الثاني: قياس الكفاءة

تقاس الكفاءة عادة كما يلي:[1]

الكفاءة(نسبة) = R_m / M_r = المخرجات / المدخلات .

حيث:

- R_m : النتائج المحققة (الأهداف المحققة).
- M_r : الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة).

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المحصل عليها.

كما يمكن أن تقاس الكفاءة (نسبة) وفقاً لما يلي:

الكفاءة (نسبة) =R_p / M_p

حيث :

- R_p : هي النتائج المتنبأ بها .
- M_p : الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها.

1. **B. Dervaux, A. Coulaud, Op- cit, p78.**

الفرع الثالث: تقييم الأداء

إن تقييم الأداء هو عملية قياس انجازات المؤسسة المحققة فعلاً باستخدام مؤشرات أغلبها كمية ليصبح لدى المسير، بالإضافة إلى المعلومات المعيارية معلومات حقيقية تعبر عن النتائج الفعلية للمؤسسة أو إحدى وظائفها (الأنظمة الفرعية) .

ومن حيث كون تقييم الأداء ممارسة في المؤسسات فقد عرف استخدام أساليب عديدة[1] ،كانت بدايتها مع أسلوب التحليل المالي الذي لا يزال إلى يومنا هذا يعتبر الطريقة الوحيدة لقياس أداء المؤسسة لدى بعض الباحثين، حيث يرى **G.P Angelier** أن :" القياس الذي يعبر عن نجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها الإستراتيجية تترجمه حساباتها وهو ماً تظهره سلسلة من النسب المالية"[2]، بل أن بعض الباحثين يرى أن الأداء الاقتصادي يتمثل في الفرق بين النواتج والتكاليف المحققة خلال فترة معينة.

ومع ظهور التسيير الاستراتيجي أخذ تقييم الأداء منحى آخر حيث أصبح يستخدم مداخل التحليل الاستراتيجي الذي يتناول أداء المؤسسة من جوانب أخرى، غير انجازاتها، كمراقبة اتجاه عوامل المحيط، تحليل الصناعة، تحليل البيئة التنافسية ....الخ.

إضافة إلى تقييم الإمكانيات سواء المتعلقة بالمؤسسة أو بمحيطها، و في هذا الإطار اشتهرت سلسلة القيم لـــ (**M.Porter**) ، التي يقترحها كنموذج لتقييم أنشطة المؤسسة، ومعرفة مردودية كل منها وبالتالي تحديد أيها أكثر أهمية ونشير إلى أن هذا التطور في أساليب تقييم الأداء لم يكن يتميز بالطابع التعويضي بقدرما تميز بالطابع التكاملي وهو ما جعل الأسلوب اللاحق يحوي الأساليب السابقة له.

---

1. جمال مرقص يوسف: " أثر التغيرات الثقافية على مفهوم الأداء وتقسيمه، سبق ذكره، ص:291.
2 . هذه الأساليب لقياس الأداء مأخوذة من مقال لـــ: عبد المليك مزهوده : " الأداء بين الكفاءة والفعالية – مفهوم وتقييم "، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيثر ، بسكرة ، العدد الأول ، نوفمبر 2001، ص- ص : 88- 95.

الفرع الرابع: الأداء بين الفعالية و الكفاءة

اما من منطلق المعالجة الشمولية للمؤسسة يربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ هذه الأخيرة أهدافها أحياناً وأحياناً أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية وبعبارة أخري يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة.

حيث يقصد بالفعالية مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة و الأهداف المرسومة ، في حين يقصد بالكفاءة القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة.

وبالإضافة إلى الاختلاف في تعريف الكفاءة والفعالية يحصر بعض الباحثين الأداء في أحد بعديه بجعله مرادفاً أما للكفاءة والفعالية، فمنهم من يرى أن :" مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل، وعلى هذا الأساس عرف الأداء على أنه :" علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة " ، ومنهم من يرى بأنه يمثل:"الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية و البشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة"[1] .

وعلى خلاف هؤلاء الذين ركزوا على الفعالية فقط، فقد ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة لوحدها ، حيث عرف بعضهم بأنه :" الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها " ، "أو النتائج المتحصل عليها " .

وفي الواقع الكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الإنجازات كما يعكس ذلك التوجه الذي يعرف الأداء انطلاقاً من البعدين معا، حيث عرف بأنه :"العلاقة بين القدرة و المجهود وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف و المعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة " . ولقد أكد الكثير من الباحثين على هذا المفهوم للأداء فعرف بأنه :"القدرة على الإنتاج بفعالية للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية،أجل،

---

1 . هذه الأساليب لقياس الأداء مأخوذة من مقال لـــ: عبد المليك مزهوده : " الأداء بين الكفاءة والفعالية – مفهوم وتقييم "، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيثر ، بسكرة ، العدد الأول ، نوفمبر 2001، ص- ص : 88- 95.

خيار،سعر)، بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي، وكذلك هناك من يرى أن" أداء مركز مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بها هذا المركز الأهداف التي قبلها " .

المبحث الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دول المغرب العربي

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا مهما وأساسيا في إستراتيجيات التنمية الاقتصادية في معظم دول العالم، وتمثل جزءا كبيرا من قطاع الإنتاج في مختلف الدول سواء المتقدمة أو النامية، وفي ظل حاجة الدول المغاربية إلى مواجهة البطالة ,إحداث نمو شامل وخلق روح التكامل الاقتصادي، وتطوير المستوى المعيشي للأفراد، تبدو أهمية الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدورها المحوري في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

في المطلب الأول من هذا المبحث نتطرق إلى تطور مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دول المغرب العربي " **تونس، المغرب والجزائر** " ، ثم نبرز دور هذه الدول في ترقية والاهتمام بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، ومن خلال المطلب الثاني نتناول واقع هذه المؤسسات ومدى مساهمتها في خلق الثروات و التنمية الاقتصادية مدعمين ذلك بأخر الإحصائيات المتوفرة .

المطلب الأول: المفاهيم الأساسية حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يعتمد في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على عناصر عديدة من بينها، حجم رقم الأعمال، حجم الميزانية، حجم الأموال التي وضعت تحت تصرف المؤسسة، حجم الأصول الثابتة، أو حجم تجهيزات الإنتاج المستخدمة، عدد العمال، حجم حصة المؤسسة في السوق، إلى غير ذلك[1] ، وعلى هذا الأساس لا يمكن أن نجد تعريف موحد، لذلك وتجسيدا للعمل المباشر سنعتمد على ما خلصنا إليه من خلال عملية المسح عن المفاهيم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع التركيز على مساهمة الدول المغاربية في هذا السياق .

الدولي الجزائر " ، الملتقى والمتوسطة في الصغيرة المؤسسات تأهيل تومي: " مستلزمات . ميلود1 ، 2006 أفريل 18 و 17 يومي .العربية الدول في المتوسطة و الصغيرة المؤسسات تأهيل متطلبات . جامعة حسيبة بن بوعلي – الشلف ، ص: 695

الفرع الأول : تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تختلف الآراء حول وجود تعريف محدد ودقيق وشامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، حيث يختلف التعريف من دولة إلى أخرى باختلاف إمكاناتها وقدراتها الاقتصادية والاجتماعية ومراحل نموها ومستوى التقدم الفني بها .

ومن هنا يتبين لنا بأن هناك مجموعة من المعايير التي قد تساعد في الوصول إلى مفهوم مشترك نسبيا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من هذه المعايير ما هو كمي ومنها ما هو نوعي، فالمعايير الكمية تهتم بتصنيف المؤسسات اعتمادا على مجموعة من السمات الكمية التي تبرز الفروقات بين الأحجام المختلفة للمشروعات مثل حجم العمالة وقيمة الأصول (رأس المال) ورقم الأعمال ومقدار القيمة المضافة ومجموع الميزانية السنوية . في حين تهتم المعايير النوعية بتصنيف المؤسسات بصورة موضوعية استنادا إلى عناصر التشغيل الرئيسية مثل نمط الإدارة والملكية والتقنية المستخدمة [1]. وفي ما يلي تطور مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل، من تونس ، المغرب والجزائر .

أولا: تونس

يلاحظ في تونس أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن تعريفها بأحد المسارين التاليين[2] :

- عدد المستخدمين أقل من **50** شخص ؛
- مبلغ استثمار أقل من **1** مليون دينار تونسي.

---

1 . **بريبش السعيد، .بلغرسة عبد اللطيف : " اشكالية تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر - بين معوقات المعمول و متطلبات المأمول –" ، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية .يومي 17 و 18 أفريل2006 ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف ، ص**: 319 .

2 . **علي سالم ارميص : " مدى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية " ، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية .يومي 17 و 18 أفريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.ص**: 100 .

ولكن في تونس لا يوجد تعريف رسمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو معايير للتفرقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة والمؤسسات المصغرة **(PME- TPE)** وكل التعاريف التي استخدمت اعتمدت على مخططات التمويل لهذه المؤسسات[1].

- الأمر : **94- 814** المتعلق بتمويلات الصندوق الوطني لترقية الحرف والمهن الصغيرة **Fonds National de Promotion de l'Artisanat et des Petits Métiers (FONAPRAM)**

يعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: " بأنها تلك المؤسسات التي لا تتجاوز تكاليف استثماراتها **50.000** دينار تونسي ".

- الأمر : **99 – 484** المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ومن خلال صندوق الترقية و اللامركزية الصناعة **Fonds de Promotion et de Décentralisation Industrielle (FOPRODI)**

يعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للقطاع الصناعي و القطاع الثالث: " بأنها تلك المؤسسات التي مجموع استثماراتها أقل من ثلاثة ملايين ".

و في فترة لاحقة تم توافق واسع بين المسؤولين على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للجوء إلى تعريف غير رسمي يعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلك المؤسسات التي تشغل ما بين **10 و 100** عامل ، أما المؤسسات المصغرة تلك التي تشغل أقل من **10** عمال .

حاليا، وتبعا لإعلان مجلس السوق المالي **Conseil du Marché Financier (CMF)** في نشرته رقم: **2588** ، ليوم **الأربعاء 03 ماي 2006**، وبناء على قرارات المجلس الوزاري المشترك ليوم **الاثنين 13 مارس 2006** ، تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تستجيب للمعايير التالية :

- أصول صافية أقل من **أربعة ملايين** دينار تونسي؛
- عدد العمال الإجمالي أقل من **300** عامل.

ثانيا : المغرب

توجد عدة تعاريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المغرب يمكن ذكرها فيما يلي:

---

1 . Philippe ADAIR ; Fredj FHIMA : "Accès au crédit et promotion des PME en Tunisie " , P : 02.

في القطاع الصناعي كان قانون الاستثمارات الصناعية لسنة **1983** قد عرف المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على أنها: " كل مؤسسة يتكون برنامج استثمارها من تجهيزات إنتاجية بمبلغ أدنى قيمته **100.000** درهم ومبلغ أقصى في حدود **5** ملايين درهم، زيادة على أن كلفة الاستثمار لكل منصب شغل لا تتعدى **70.000** درهم وفي نفس الفترة كان البنك الدولي يمنح المغرب قروضا لتنمية هذا القطاع وكانت المعايير هي نفسها **5** ملايين درهم من رأس المال الصافي، ومنذ **1988** رفع هذا السقف إلى **8** ملايين درهم مع تعيينها على رأس كل **6** أشهر.

وفي سنة **1995** ، تم إصدار القانون الإطار بمثابة ميثاق الاستثمار الذي يعوض جميع القوانين الاستثمارات بما فيها الصناعية حيث أعطى تحفيزات ذات طابع جمركي وجبائي لفائدة كل المؤسسات بغض النظر عن حجمها وحددت وزارة الصناعة من خلال البحث السنوي حول المؤسسات الصناعية أن المؤسسات الصغرى والمتوسطة تستخدم أقل من **200** عامل[1] .

و قد شهد السداسي الثاني من سنة **2004** تبني البنوك المغربية لتعريف موحد للمنشآت الصغيرة و المتوسطة يمكن عرضه وفق الجدول الآتي [2] :

جدول رقم : (1- 3) : تعريف المنشآت المغربية الصغيرة و المتوسطة

المعايير أنواع المنشآت	التعداد الدائم		رقم الأعمال السنوي (مليون درهم)	مجموع الميزانية (مليون درهم)
المنشآت الصغرى	أقل من 10		أقل من 10	أقل من 15
المنشآت الصغيرة و المتوسطة	أقل من 250	أو	أقل من 75	أقل من 90
المنشآت الكبيرة	أكبر أو يساوي 250		أكبر أو يساوي 75	أكبر أو يساوي 90

Source : Célier Pierre, Définitions des PME au Maroc et en Europe, 2004, p: 44

---

1 . **دومي سمراء، عطوي عبدالقادر: " التجربة المغربية في ترقية و تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة وتطوير دورها في اقتصاديات المغاربية ،25 – 28 مايو 2003 ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف ، ص:** 14 .

2 **سعيد العربية تأهيل المنشآت أمام عائق أم حافز:والاتصال المعلومات عيمر: " تكنولوجيات . الدول في والمتوسطة الصغيرة المؤسسات تأهيل الدولي متطلبات والمتوسطة "، الملتقى الصغيرة ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ،ص:**700 . **اعتمادا على :** 2006 **أفريل** 18 **و** 17 **يومي .العربية**

Célier Pierre, Définition(s) des PME au Maroc et en Europe, 2004, p: 44, Adresse internet: www.enset-media.ac.ma/cpa/definition_pme.htm

وأحدث تعريف وطني موحد للمقاولات الصغرى والمتوسطة الذي يعكس الحجم الذي يجب أن تتوفر عليه المقاولات المغربية حتى تتمكن من مواجهة العولمة هو الذي تم اعتماده مؤخرا ليتجاوب مع برامج دعم تنافسية المؤسسات [1] ، حيث تم الاتفاق على رفع سقف رقم المعاملات إلى **175** مليون درهم مما سيمكن المقاولات التي يقل رقم معاملاتها عن **175** مليون درهم للاستفادة من برامج الدعم ، التصنيف الجديد المقترح هو:

- **مقاولات صغيرة جدا**: عدد العمال أقل أو يساوي **3**، رقم المعاملات أقل من**3** مليون درهم ؛
- **مقاولات صغيرة** : عدد العمال أقل أو يساوي **10** ، رقم المعاملات أكبر من **3** مليون درهم , **10** مليون درهم ؛
- **مقاولات متوسطة** : عدد العمال أقل أو يساوي **175** ، رقم المعاملات أكبر من **10** مليون درهم ؛
- **مقاولات كبيرة** : عدد العمال أكبر من **175** رقم المعاملات أكبر من **10** مليون درهم .

ثالثا: الجزائر

لقد أخذ القانون الجزائري بنفس التعريف المطبق في الاتحاد الأوروبي ، حيث عرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية : بأنها كل مؤسسة إنتاج سلع و/أو خدمات :

- تشغل **من 1 إلى 250** شخصا ؛
- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي **2** مليار دج ولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية **500** مليون دج ؛
- تستوفي معايير الاستقلالية أي كل مؤسسة لا يمتلك رأسمالها بمقدار **25%** فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة [2] ، ويمكن تلخيص تعريف ومعايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في الجدول التالي :

---

1 . عبد الرحيم أقصبي، مدير الإعلام والتواصل والتعاون ، الوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولة الصغرى والمتوسطة : "آليات الدعم التي توفرها الوكالة لتأهيل وتحديث المقاولات الصغرى والمتوسطة، الملتقى العربي السادس للصناعات الصغيرة و المتوسطة ، تحت شعار الصناعات الصغيرة و المتوسطة قاطرة التشغيل و التنمية "، تونس ، 24- 26 أفريل 2012 ، ص: 25 .

2 . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، تاريخ 77 العدد الجزائرية، القانون 2001 ديسمبر 15 ، التوجيهي المؤسسات لترقية الصغيرة والمتوسطة ، ص- ص : 6- 7 .

جدول رقم : (1- 4) : تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

المعايير	التعداد الدائم		رقم الأعمال السنوي (مليون دج)		مجموع الحصيلة (مليون دج)	
نوع المؤسسة	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الحد الأدنى	الحد الأقصى
المؤسسة الصغرى	01	09	01	20	01	10
المؤسسة الصغيرة	10	49	20	200	10	100
المؤسسة المتوسطة	50	250	200	2000	100	500

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 77 الصادرة بتاريخ 15 ديسمبر 2001 ،القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفرع الثاني : مجالات ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دول المغرب العربي

إن دور الجهات الحكومية في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتمثل في توفير البيئة المحفزة لها من خلال :

- رسم السياسات المتعلقة بالمنشآت الصغيرة؛
- رعاية ودعم المنشآت؛
- التمويل؛
- التدريب؛
- تقديم دراسات الجدوى الاقتصادية.

ويمكن أن نعطي نظرة موجزة عن مجهودات سلطات دول المغرب العربي في مجال ترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:

أولا: تونس

تميزت التسعينيات وخاصة الفترة **1990-1995** بوضع أسس سياسية صناعية قائمة على العديد من التحديات و متمحورة حول عنصرين متكاملين هما[1] :

- **الانفتاح و التحرر**: تحرير التجارة الخارجية **1989** ، برنامج الخوصصة**1989** ، انخراط تونس في الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة **1990** ، اتفاقية الشراكة لإرساء منطقة للتبادل الحر والانخراط في منظمة التجارة العالمية **1995** .
- دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة تشجيع الاستثمارات*، إحداث صندوق التطوير واللامركزية الصناعية **1994** ، برنامج تأهيل الصناعة **1995** ، اتفاق الشراكة بين تونس والاتحاد الأوروبي ، التفكيك التدريجي للمعالم الجمركية حتى حذفها بالكامل في سنة **2008** .

و يمكن تلخيص أهم التواريخ التي كان لها أثر على السياسة الصناعية في تونس[2] :

- **1972**: صدور قانون عدد **38** لسنة **72** المتعلق بالصناعات المصدرة والاستثمار الأجنبي في تونس وإحداث وكالة النهوض بالصناعة ؛
- **1978**: صدور صندوق النهوض بالتنمية الصناعية ؛
- **1986**: برنامج الإصلاح الهيكلي في تونس ؛
- **1989**: تحرير التجار الخارجية ؛
- **1990**: انخراط تونس في**GATT** ؛
- **1992**: إحداث صندوق **FOPROMAT*** ؛

---

1 . وزارة الصناعة والتكنولوجيا للجمهورية التونسية : الإنجازات والتحديات في ضوء برنامج دعم الهيكلة المالية للمؤسسات الصغرى والمتوسطة ، صفاقس، 9 أكتوبر2010 ، ص: 4، على الموقع : www.c-affairesdesfax.com.tn/.../intervention1.ppt -

*** . حسب الفصل الأول - أحكام عامة – من قانون رقم 120 بتاريخ : 07-12-1993 : " تضبط هذه المجلة نظام بعث المشاريع وتشجيع الاستثمارات بالبلاد التونسية من قبل باعثين تونسيين أو أجانب مقيمين أو غير مقيمين أو بالمشاركة وفق الإستراتيجية العامة للتنمية التي تهدف خاصة إلى دفع نسق النمو و التشغيل في الأنشطة التابعة لمختلف القطاعات "، وتحتوي المجلة على 62 فصل تتناول التحفيزات الإعفاءات التصدير الخ ..، وعادة ما يتم تعديلها وتنقيحها دوريا لتتماشى مع المتغيرات القانونية ،الاقتصادية و التجارية للبلاد .**

2 . وزارة الصناعة والطاقة والمؤسسات الصغرى والمتوسطة للجمهورية التونسية ، برنامج التأهيل الصناعي، التجربة التونسية ، تنمية القدرة التنافسية و الجودة، ص: 6. على الموقع: www.iktissad.com/.../aqfsc06-mohamad-bin-mosb...

- **1994**: صدور مجلة تشجيع الاستثمار ؛
- **1994**: إرساء صندوق النهوض بالقدرة التنافسية ؛
- **1995**: إمضاء اتفاقية الشراكة في إطار منطقة التبادل الحر مع الاتحاد الأوروبي ؛
- **1995**: انخراط تونس في منظمة التجارة العالمية **OMC** ، عضو مؤسس ؛
- **2008**: دخول اتفاقية منطقة التبادل الحر حيز التنفيذ .

ثانيا: المغرب

من أجل ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمملكة المغربية فقد صدرت خلال السنوات الأخيرة عدة قوانين تتعلق بالمقاولين الشباب والقروض الصغرى و ميثاق الإقلاع الصناعي لتجسيد السياسة المرتبطة بتأهيل المؤسسات الصغرى المتوسطة، وفي هذا الإطار استحدثت الوكالة الوطنية للنهوض بالمؤسسات الصغرى والمتوسطة في نوفمبر **2007** طبقا للقانون **00-53** لميثاق المقاولة الصغرى والمتوسطة ومواكبة تطورها و نموها في برامج الدعم التي توفرها الدولة .

وقد تم توقيع على البرنامج الوطني للإقلاع الصناعي بتاريخ **13 فبراير 2009**، حيث تم من خلاله توثيق الالتزامات المتبادلة لكل من الدولة والقطاع الخاص من أجل تنمية الصناعة المغربية. ويتمحور هذا البرنامج التعاقدي حول ثلاث أفكار رئيسية [1] :

- الضرورة المطلقة لتركيز جهود الإقلاع الصناعي حول القطاعات التي يملك فيها المغرب امتيازات تنافسية واضحة ؛
- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار مجموع نسيج المقاولات من أجل تقوية تنافسية المقاولات الصغرى والمتوسطة، وتحسين مناخ الأعمال، ورش التكوين وبرنامج لتنمية المحطات الصناعية المندمجة ؛
- ضرورة وضع نظام مؤسساتي من شأنه أن يمكن من إنجاز البرامج المسطرة.

---

1 . **وزارة الصناعة و التجارة و التكنولوجيات الجديدة المغربية** MICNT **على الموقع**:
www. MICNT.gov.ma

وسيمكن تنفيذ هذا البرنامج في أفق سنة **2015** من خلق **220.000** منصب شغل مباشر في القطاع الصناعي، رفع الناتج الداخلي الخام الصناعي بـــ **50** مليار درهم إضافية، خلق حجم إضافي للصادرات يقدر بـــ **95** مليار درهم، والرفع من حجم الاستثمارات في القطاع الصناعي بـــ **50** مليار درهم إضافية .

ولضمان تنفيذ الميثاق، يتم إنجاز برامج العمل المسطرة وفق وثيرة سنوية، ويتم مناقشة التقدم المحرز في تنفيذها والمصادقة عليها من طرف لجنة التسيير ولجان المتابعة. بالإضافة إلى ذلك، فقد تم تنظيم مناظرتين للصناعة، في **2010** و **2011** للوقوف على متابعة حصيلة الإنجازات .

ثالثا: الجزائر

قد اتخذت الحكومة الجزائرية عدة تدابير لمساعدة ودعم و ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق المادة **11** من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة **2001** والتي جاء فيها ف يما يخص التمويل ما يلي :

- تسهيل حصول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الخدمات و الأدوات المالية لاحتياجاتها؛
- تحسين الخدمات البنكية في معالجة ملفات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

وقد شكل برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي والنمو للفترة : **2000 – 2004** المنعرج الحاسم في مجال تأطير وهيكلة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أين تم تكريس ما يلي [1] :

- **2001** : صدور" القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " والذي كرس نهائيا دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المجال الاقتصادي وحدد تدابير الدعم الرامية لترقية تنافسيتها.
- **2002** : إنشاء " صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "؛
- **2003** : إصدار النصوص المتعلقة بـــ :

---

1 . **عموري براهيتي ، مدير عام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار: " واقع وآفاق تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر " ، الملتقى العربي السادس للصناعات الصغيرة و المتوسطة ، تحت شعار " الصناعات الصغيرة و المتوسطة قاطرة التشغيل و التنمية "، تونس ، 24- 26 أفريل 2012 ، : 09.**

- إنشاء " مشاتل المؤسسات" ؛
- إنشاء " مراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" ؛
- إنشاء " المجلس الوطني الاستشاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة " ؛
- ضبط تشكيلة " المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة وتنظيمه وسيره " .

و لاحقا جاء البرنامج الإضافي لدعم النمو الاقتصادي للفترة : **2004 – 2009** ، حيث تم التركيز في هذه المرحلة على تصميم و وضع حيز التنفيذ البرامج الترقوية لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا إعطاء القطاع دوره الحقيقي كمنشط اقتصادي جواري خاصة على مستوى الولايات الداخلية للوطن، وخلال سنة **2004** تم انعقاد " الجلسات الوطنية الأولى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة " والتي شارك فيها كل الفاعلين في عالم المؤسسة والتي انبثقت عنها القرارات التالية [1] :

- **2004** : إنشاء "صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "؛
- **2005**: إنشاء" الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "؛
- **2007**: إعطاء إشارة انطلاق " البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "؛
- **2008**: تعزيز " المعلومة الاقتصادية " لخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تصميم جهاز معلوماتي وكذا تطوير جسور الترابط مع المنظومات الإعلامية للقطاعات الوزارية الأخر قصد التعاون والتكامل والانسجام في البرامج المحلية التنموية المندمجة ؛
- **2009**: وضع حيز التنفيذ لأول " ميثاق للحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية "؛
- **2012** : تنظيم أول طبعة " الجائزة الوطنية للابتكار "لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و التي هي في طبعتها الرابعة.

المطلب الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دول المغرب العربي

تشكّل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد أهم أولويات الحكومات المغاربية في إطار تكيّيف اقتصادياتها مع التغيرات التي يشهدها الاقتصاد العالمي، لكن اهتمام الدول المغاربية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تاريخيا يختلف من دولة إلى أخرى ومن فترة زمنية لأخرى .

---

1 . **عموري براهيتي : " واقع وآفاق تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر" ، الملتقى العربي السادس للصناعات الصغيرة و المتوسطة ، مرجع سبق ذكره ، ص:** 10 .

من خلال هذا المطلب سنبين دور هذه المؤسسات في خلق والثروة والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ثم بعد ذلك نعرج على أهم العراقيل والصعوبات التي تواجهها.

الفرع الأول: مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد المغاربي

تحتل المقاولات الصغيرة والمتوسطة مكانة إستراتيجية في عملية التنمية .إذ تكون الجزء الأعظم من النسيج الصناعي، وتؤمن قسطا وفيرا من فرص العمل، كما تشارك في إنتاج القيمة المضافة. وهكذا تعتبر المقاولات الصغيرة والمتوسطة فاعلا مهما لتحقيق التنمية، والمساهمة في استدامتها، ويمكن أن نبرز مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الاقتصاديات المغاربية .

أولا: تونس

أهم مؤشرات قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تونس خلال العقدين الأخريين اعتمادا على بيانات وزارة الصناعة و التكنولوجيا التونسية[1] :

- تضاعف عدد المؤسسات الصناعية المشغلة لـــ **10** أشخاص فأكثر ثلاث مرات خلال الفترة الفاصلة بين سنتي **1995 و2009**، ليصل بذلك عددها الإجمالي إلى **5747** مؤسسة ؛
- ارتفعت قيمة الصادرات الصناعية التونسية من 4,5 مليار دينار سنة **1995** إلى **18,7** مليار دينار سنة **2008** ؛
- تواصل ارتفاع قيمة الاستثمارات الصناعية مسجلا 1,4 مليار دينار خلال سنة 2008، مقابل 0.58 مليار دينار سنة **1995** ؛
- تطور عدد مواطن الشغل من **236.000** موطن شغل سنة 1995 إلى **488.000** سنة **2009** ؛
- تنامي عدد المؤسسات الصناعية ذات الشراكة العالمية من 1420 مؤسسة سنة 1995 إلى **2324** سنة **2009**، منها **2146** مؤسسة ذات مساهمة أوروبية ؛
- ارتفع عدد المؤسسات المتحصّلة على شهادة الجودة طبقا للمواصفات العالمية من 6 مؤسسات سنة **1995** إلى **630** سنة **2004**، لتبلغ **1300** مؤسسة في **2009** .

- 1 . **وزارة الصناعة والتكنولوجيا للجمهورية التونسية :" الإنجازات والتحديات في ضوء برنامج دعم الهيكلة المالية للمؤسسات الصغرى والمتوسطة، صفاقس، 9 أكتوبر 2010 ، ص: 5 .**

ثانيا : المغرب

شكلت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة **1999** أكثر من**92** % من مجموع المؤسسات الصناعية، وحققت إنتاجا صناعيا يقدر بـــ **36.5** مليار درهم أي حوالي **42** % من الإنتاج الإجمالي الصناعي، وقد شكل قطاع الصناعات الغذائية **62%** من المؤسسات الصغرى والمتوسطة أي **27** مليار درهم من الإنتاج الصناعي لهاته المؤسسات متبوع بالصناعات الكيماوية والشبه الكيماوية بنسبة**25** % . وقد بلغت القيمة المضافة التي تفرزها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر من **17** مليار درهم أي ما يشكل **32** % من مجموع الإنتاج الصناعي الداخلي الخام .

حسب إحصائيات سنة **2000** ، تشغل هذه الفئة من المؤسسات **230000** عامل أي ما يعادل **46** % من مجموع اليد العاملة بالقطاع الصناعي كما أن**86** % من صادرات المؤسسات الصغرى والمتوسطة يحقق في قطاعي الصناعات الغذائية بنسبة **44** % والنسيج والجلد بنسبة**42** % وتساهم المؤسسات الصغرى والمتوسطة المصدّرة بنسبة **38**% من إنتاج هذه المؤسسات و**29**% من المؤسسات المصدّرة في القطاع الصناعي[1] .

أما أحدث البيانات وحتى نهاية الثلاثي الأول من سنة **2012** عن المقاولات الصغرى و المتوسطة بالمغرب فهي[2] : **95**% من المقاولات بالمغرب هي مقاولات صغرى ومتوسطة ، وتساهم بـــ **50**% من مناصب الشغل ، **20**% من القيمة المضافة، **30**% من الصادرات، **40**% من الإنتاج، **50**% من قيمة الاستثمارات .

ثالثا: الجزائر

أهم مؤشرات قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر نهاية الثلاثي الأول من سنة **2012** ، حيث تشكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة [3] :

- **94** % من نسيج المؤسسات ؛

---

1 . دومي سمراء، عطوي عبدالقادر: " التجربة المغربية في ترقية و تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "، مرجع سبق ذكره ، ص: 15 .

2 . عبد الرحيم أقصبي، مدير الإعلام والتواصل والتعاون ، الوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولة الصغرى والمتوسطة : "آليات الدعم التي توفرها الوكالة لتأهيل وتحديث المقاولات الصغرى والمتوسطة، مرجع سبق ذكره ، ص: 4 .

3 . عموري براهيتي : " واقع وآفاق تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر" ، الملتقى العربي السادس للصناعات الصغيرة و المتوسطة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 10 ، ص: 5.

- **48** % من الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات؛
- **56** % من اليد العاملة الناشطة؛
- **52** % من مجموع إنتاج القطاع الخاص خارج قطاع المحروقات؛
- معدل نمو القطاع السنوي يقارب **09** % أي ما يتراوح بين **30.000** إلى**40.000** مؤسسة جديدة سنويا ؛
- بلغ عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سنة **2011** : **659300** مؤسسة بزيادة **40200** مؤسسة جديدة مقارنة بسنة **2010** .
- **40.200** مؤسسة جديدة مقارنة بسنة. **2010** ؛
- عدد مناصب الشغل المنشأة سنة **2011** : **1.720.000** أي بنسبة تطور**06** % مقارنة بسنة **2010** حيث كان عدد المستخدمين**1.620.000** .

الفرع الثاني:الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغاربية

وعلى الرغم من أهمية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عملية التنمية إلا أنها تواجه مجموعة من العوائق والصعوبات الإدارية، التنظيمية المالية وتسويقية حتى وإن اختلفت حدتها بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة. و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدول المغرب العربي لم تنجو من هذه المشاكل والتي منها عدم الحصول على التمويل الكافي وارتفاع تكلفة الاقتراض وبعض الممارسات البيروقراطية والمغالاة في وجود ضمانات وضعف الجهاز المصرفي في الإشراف والمتابعة وتقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى قصور قنوات التسويق ونقص المعلومات التسويقية وغياب التكامل بين هذه المؤسسات وباقي المؤسسات الكبرى والانخفاض في جودة أغلبية هذه المؤسسات بالإضافة إلى ندرة اليد العاملة الفنية ذات المهارات العالية في ظل عدم توافق مخرجات التعليم مع احتياجات سوق العمل، ضف إلى ذلك ضعف المستوى التعليمي والثقافي لأغلبية مالكي هذا النوع من المؤسسات مما يؤدي إلى عدم الاهتمام بالمهارات الإدارية والمحاسبية والتسييرية عموما.

ولقد لخص لنا عبد الرحيم أقصبي مدير الإعلام والتواصل والتعاون للوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولة الصغرى والمتوسطة المغربية من خلال مداخلته: آليات الدعم التي توفرها الوكالة لتأهيل وتحديث المقاولات الصغرى والمتوسطة في الملتقى العربي السادس للصناعات الصغيرة والمتوسطة

المنعقد بتونس ما بين: **24- 26 أفريل 2012** الإكراهات التي تواجهها المقاولات المغربية الصغرى والمتوسطة فيما يلي :

- ضعف الإمكانات البشرية والتقنية ؛
- نقص الإلمام بتطور الأسواق ؛
- نقص في المعلومات، التكوين، الابتكار والجودة وأساليب التدبير؛
- ارتفاع المتطلبات على المستوى الدولي ؛
- تأثير تحرير الأسواق .

و في الجزائر يمكن أن نقدم الملاحظات التالية [1] :

- غياب سوق مالي منوع يسمح بالمفاضلة بين مجموعة من بدائل التمويل؛
- غياب مؤسسات مالية وبنوك محلية متخصصة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر كامل التراب الوطني؛
- غياب صيغ تمويل مفضلة ومنظمة حسب احتياجات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- استناد قرار منح القروض البنكية إلى معيار الضمانات القانونية وإهمال معايير أخرى موضوعية تتعلق بجدية وفعالية المؤسسة موضوع الإقراض كأهمية التدفقات المالية المستقبلية والمكانة الإستراتيجية لنشاط المشروع وآليات العرض والطلب في محيط المؤسسة...؛
- غياب تام لتقنيات تغطية مخاطر منح الائتمان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مخاطر الصرف، مخاطر تقلب معدلات الفائدة...)، الأمر الذي يؤدي بالتبعية إلى التحفظ والحذر الكبير من طرف البنوك في منح الائتمان لهذه المؤسسات؛
- اكتفاء البنوك الجزائرية بالأساليب والأدوات الكلاسيكية في تقدير خطر منح الائتمان،
- انعدام بنوك المعلومات التي تسمح للمؤسسات المالية والبنوك بالمعالجة السريعة لملفات القروض المقدمة من طرق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يسمح النظام المعلومات المتطور بتحليل أفضل لمخاطر المؤسسة الصغيرة و/أو المتوسطة، ومنه إمكانية تغطية المخاطر المالية؛

---

[1] . **قدي عبد المجيد ، دادن عبد الوهاب : " محاولة تقييم برامج وسياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية "، الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات - دراسة حالة الجزائر والدول النامية – جامعة محمد خيضر – بسكرة يومي 21 /22 نوفمبر2006- ص10 . على موقع : www. iefpedia.com/arab/?p=15540**

وفي دراسة أعدت من طرف مركز الدراسات والتقنيات الاقتصادية [1]**Ecotechnics**، في شكل تحقيق حول العراقيل الكابحة لنمو المؤسسات الجزائرية التابعة للقطاع الخاص، حيث شملت العينة **314** مؤسسة. وقد نالت عوائق ومشاكل التمويل بحظ وافر ضمن مجموعة العوامل المعرقلة لنمو هذه المؤسسات، حيث أسفرت هذه الدراسة على أنه **80%** من هذه الأخيرة نشأت بتمويل ذاتي (أموال خاصة)، في حين أن **20%** الباقية كان هيكلها المالي موزعا بين أموال خاصة واستدانة، حيث لا تمثل الاستدانة سوى جزء ضئيل من مجموع الموارد، وزيادة على ذلك فإن **07%** فقط من هذه المؤسسات **(من الـــ 20%)** كان لها الحظ في الحصول على قرض مالي عند الإنشاء.

خاتمة الفصل

إن التأهيل كعملية لتقوية القدرة التنافسية للمؤسسة وإطار للإبداع والابتكار لتغيير طرق التســيير باستمرار وتحسينها حتى تتماشى مع متطلبات التقدم الصناعي، سيلقى في المستقبل اهتماما أكبــر ممــا هو عليه في الوقت الحالي من طرف المفكرين والباحثين من الجهة النظريــة العلميــة ومــن طــرف المسيرين (**managers**) من جهة الممارسة الميدانية والعملية، وستقدم التجارب الجــاري القيــام بهــا اليوم في شكل برامج لتأهيل المؤسسات الأوروبية عموما ومؤسسات دول العــالم الثالــث خصوصــا لمسايرة نسق ونمط التسيير في مؤسسات الولايات المتحدة والمؤسسات اليابانية، ستقدم هذه التجــارب المزيد من المعلومات والحقائق حول الموضوع وتثريه بإيجاد الوسائل والطرائق الأكثر دقــة والأقــل تكلفة وإن كانت عملية التأهيل في الوقت الحاضر تعتمد على مساعدة الدول ومســاندة هيئــات الــدعم الأخرى، فمما لا شك فيه ستصل المؤسسات إلى القيام بتأهيل ذاتها اعتمادا علــى مواردهــا الخاصــة وبشكل طوعي أكثر انسجاما وتنظيما.

---

[1] . Ecotechnics, enquête sur les obstacles du développement du secteur privé en Algérie, 1999.

ولا يتسنى للمؤسسات أن تنجح في عملية التأهيل إلا بالاهتمام بتحقيق القدرة التنافسية اللازمة من خلال توفير المنتجات بشكل أكثر كفاءة وفعالية ، مع الاهتمام بمواردها البشرية من خلال التعلم ، التكوين والتدريب لتنمية قدراتهم التنظيمية والتسييرية بهدف زيادة الأرباح والتخفيف من التكاليف واكتساح الأسواق ، كما أنه يبقى على عاتق الدول دور دعم تنافسية المؤسسات من خلال البيئة التشريعية والقانونية المواتية وتوفير الهياكل القاعدية الضرورية ، وهيئات الدعم والمساندة والمواكبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وحتى تكون عملية التأهيل مستمرة وفعالة، لابد من تتبع بعملية تقييم دوريا، فقياس فعاليتها وتقييم أدائها ومعرفة كفاءتها عمل لا يمكن الاستغناء عليه إذا ما أرادت الهيئات المشرفة على هذه البرامج تطويريها وتحسينها وتفادي الأخطاء التي تم الوقوع فيها، ووضع تقديرات في حدود قدراتها قابلة للتحقيق بكفاءة عالية.

ومن جهة أخرى يبقى على دول المغرب العربي بذل المزيد من المجهودات لتحسين بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومناخ الأعمال بصفة عامة، وتذليل الصعوبات والعراقيل التي تواجهها في مواطن متعددة والعمل على تحفيزها في مختلف المجالات حتى تلعب الدور المنوط بها في زيادة الثروة والمساهمة الفعالة في تنمية اقتصاديات هذه الدول، وسنبرز بوادر هذه المجهودات من خلال التعرض في الفصول الثلاثة اللاحقة لبرامج تأهيل المؤسسات في كل من: "**تونس، المغرب والجزائر**" بالعرض و التحليل .

وكخلاصة لهذا الفصل علينا أن نتعامل مع تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أنه عملية تغيرية تمس جوانب عديدة ومختلفة في المؤسسة (الجانب الاجتماعي، الجانب النفسي، الجانب العلاقاتي) وليست عملا تقنيا صرفا يقوم به ويقدمه المشرف على التأهيل بمعزل عن المؤسسة، فالتأهيل أصبح ممارسة وسلوكا يقوم به المشرفون على المؤسسة والمكلفون بالتشخيص وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل العالقة على الرغم من أن التأهيل الحقيقي والفعلي يتطلب وسائل مادية كبيرة و وسائل مالية باهضة.

الفصل الثاني

برنامج تأهيل المؤسسات التونسية

- عرض و تحليل-

المبحث الأول : الإطار العام لبرنامج التأهيل

المبحث الثاني : الإطار العملي لبرنامج التأهيل

المبحث الثالث : حصيلة برنامج التأهيل

الفصل الثاني : برنامج تأهيل المؤسسات التونسية - عرض و تحليل -

مقدمة الفصل

تعود جذور اتجاه تونس نحو الانخراط في الاقتصاد العالمي إلى بداية السّبعينات ، ففي **17** نوفمبر **1970** يعلن الوزير الأوّل (الهادي نويرة آنذاك) أنّه " مطروح على التونسيين إعادة إقامة اقتصاد يستجيب لقواعد الجدوى والمردودية، فقانون السّوق قانون قاس، لكنّه يبقى قانون الواقع، قانون التقدّم.... " [1] .

وقد تعزّز هذا التوجّه نحو الانفتاح أكثر على الاقتصاد العالمي في أواسط الثمانينات بعد الشروع في تنفيذ مخطّط للإصلاح الهيكلي للاقتصاد التونسي منذ سنة **1986**، ثمّ تسارع نسق الانفتاح في التّسعينات تجاوبا مع مسار العولمة، يتجلّى ذلك من خلال الانخراط في المنظّمة العالميّة للتّجارة في أفريل **1994** والتوقيع على اتّفاقية الشراكة مع الاتّحاد الأوروبي في جويلية **1995** الهادفة إلى السّير نحو إحداث منطقة للتّبادل الحرّ في غضون **12** سنة بين تونس وبلدان الاتّحاد الأوروبي، وبموجب هذا الاتّفاق شُرع في تفكيك الإجراءات الجمركية قصد إلغائها تدريجيّا وفق أربع مراحل تمتدّ على اثنتي عشرة سنة (**من:01-01-1996 إلى:31-12-2007**) ، بالإضافة إلى الانضمام إلى الاتفاقية العربية للتبادل الحر* .

إن الانخراط في مسار العولمة الذي التزمت به تونس يفرض عليها توفير جملة من الشروط الضرورية لجني ثمار هذا الانخراط اقتصاديا واجتماعيا نختصرها في النقاط السبع الآتية [2] :

---

1 . الحبيب الدرويش: " المؤسّسة التونسية والتكنولوجيات الحديثة - الرهانات والاستراتيجيات- " على الموقع :www.afkaronline.org/arabic/archives/oct-nov2005/darwich/html

*** . جاء إعلان منطقة التجارة الحرة العربية في إطار المجلس الاقتصادي والاجتماعي في جامعة الدول العربية كبرنامج لتفعيل اتفاقية تنمية وتيسير التبادل التجاري التي بدأ العمل بها بتاريخ: 01 -01 - 1998 وتشمل في عضويتها 17 دولة عربية، حيث وصلت الاتفاقية إلى مرحلة التحرير الكامل للتجارة في السلع في 01 -01-2005 من خلال الإعفاء الكامل من الرسوم الجمركية والضرائب ذات الأثر المماثل بين جميع الدول العربية الأعضاء في منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى. وقد منحت الاتفاقية معاملة خاصة للدول العربية الأقل نمواً في التخفيضات الجمركية.**

2.Slaheddine Berrazega : " Mise à niveau des entreprises tunisiennes - La gestion optimale des ressources humaines – " L'expert, N°10, du 03 au 09 janvier, 1997.

- مواصلة عمليّة الإصلاح الهيكلي والمؤسّساتي والأخذ في الاعتبار المحـيط الاقتصـادي العـالمي الجديد ؛
- تحديث أساليب التّنظيم والتصرّف داخل المؤسسات للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وللتّخفـيض من تكاليف الإنتاج واستثمار الكفاءات البشريّة بشكل أفضل؛
- دعوة المؤسسات إلى تبنّي المقاييس العالميّة للجودة وحماية المحيط ؛
- تطوير مختلف البني التحتيّة لتنشيط الاستثمار المحلّي والأجنبي؛
- السّعي إلى جعل تشريعات الشغل مرنة وملائمة لواقع اقتصاد السوق ومقتضيات المنافسة ذلـك أنّ قوانين الشّغل القديمة وضعت في إطار من الاقتصاد المحميّ الذي يفتقد إلى المرونة .

في هذا السياق انطلق برنامج التأهيل سنة **1996** لمساندة المؤسسات التونسية التي تنشط في بيئـة تنافسية تتزايد باستمرار، وتتوخى السلطات التونسية من هـذا البرنـامج تحسـين التموقـع التنافسـي للمؤسسات والعمل على تكييفها مع متطلبات الاقتصاد الحر وتدعميها للصمود أمام المنافسـة المحليـة والدولية وتمكينها لاحقا من تصدير منتجاتها والعمل على عصرنة وتحديث وسائل الإنتاج لتتماشى مـع المتطلبات التكنولوجية الجديدة وتطوير مواردها البشرية .

هذا الفصل يتكون من ثلاثة مباحث خصص الأول منهما لتناول الإطار العام لبرنامج التأهيل من خلال التعرض لمكوناته الأساسية والمكونات الفرعية بالتعريف بها مبرزين أحقية الانتفاع منها والإجراءات المرافقة لها، وكذا عملية المتابعة وصرف المنح الخاصة بكل برنامج ،أما المبحث الثاني فتم التعرض فيه إلى الإطار العملي لبرنامج التأهيل في تونس ومن خلاله نقدم الهيئات المحدثة لتسير الأعمال المرتبطة ببرنامج التأهيل مع إبراز دور ومهام هذه الأجهزة، أما المبحث الثالث فخصص لإبراز حصيلة برنامج التأهيل بمختلف مكوناته حتى منتصف سنة **2012** * .

***. أثناء إعداد هذا البحث تحصلنا على إحصائيات مختلفة وعلى فترات متتابعة ومن مصادر متنوعة ، احدث الإحصائيات التي إعتمادنها بتاريخ : 30-05-2012 كما سنرى ذلك لاحقا في المبحث الثالث من هذا الفصل .**

المبحث الأول : الإطار العام لبرنامج التأهيل

أدرجت السلطات التونسية برنامج تأهيل المؤسسات في المخططـــات التاســـع (**1996 - 2001**) والعاشر (**2002 - 2006**) والمخطط الحادي عشر(**2007 -2011**) عن طريق عرضها لبرنامج تحفيزي لمؤسساتها بغرض تحديث أنظمة إنتاجها وتسييرها .

انطلق هذا البرنامج الخاص في **1996** ،مع طرح المخطط التاسع وتوقع انخراط **2000** مؤسسة في هذا المسعى على طول المدة ، والمرحلة الثانية شهدت انضمام **1600** مؤسسة صغيرة ومتوسطة في المخطط العاشر(**2002 - 2006**) * ، حيث كان الهدف الأساسي يتمثل أساسا فـــي تقويـــة القـــدرة التنافسية للاقتصاد بشكل عام وخلق مناصب شغل جديدة وتسريع وتيرة النمو الاقتصادي .

الغاية من برنامج التأهيل هي تشجيع المؤسسات القيام باستثمارات مادية وغير مادية على حـــد السواء لأجل تحديث جهازها الإنتاجي والرفع من مستوى إطاراتها للتحكم الجيـــد فـــي التكنولوجيـــات الحديثة [1] .

منذ شروع تونس في الإصلاحات تم تنقيح وتعديل جل القوانين في اتجاه تبسيطها وملائمتها مـــع القوانين المعمول بها في البلدان التي تنافسها وخاصة البلدان الأوروبية ، وشملت قانون الجباية وقانون الشركات وقانون التجارة وقانون تشجيع الاستثمارات حتى تتلاءم والأهداف التي تسعى إليها الســـلطات التونسية ، ودون الخوض في مناقشة مجموع هذه القوانين سنركز في هذا المبحث عن تلك النصـــوص المرتبطة ببرنامج التأهيل فقط.

*** . عملية التأهيل تبقى مستمرة ومتجددة ، وإنما تدرج في مخططات للمدى القصير والمتوسط حتى يمكن التحكم فيها وقياس نتائجها ومعرفة الفروق بين ما كان مخطط له وما تم تحقيقه فعلا ثم محاولة معرفة الأسباب المؤدية إلى ذلك والاستفادة منها مستقبلا، سوف نقدم الإنخراطات السنوية للمؤسسات في برنامج التأهيل عند التعرض لحصيلة برنامج التأهيل التونسي لاحقا .**

1. Institut Tunisien de la Compétitivité et des Etudes Quantitatives : " Evaluation du programme de mise à niveau " , Résultats de la septième enquête sur le Programme de Mise à Niveau , février 2010, sur Le site officielle du programme de mise à niveau des entreprises tunisienne. www. Pmn.nat.tn /

تجدر الإشارة إلى أن مفهوم "التأهيل "هو مفهوم جديد بدأ استخدامه في تـونس مباشـرة مـع التوقيع على اتفاقية التبادل الحر مع الاتحاد الأوروبي، ولم يكن هذا المفهوم واضح المعـالم ولـم يـتم تعريفه بموجب نص قانوني. وإنما هياكل التوجيه والإدارة والتسيير وطرق تمويل الأنشـطة المدرجـة في هذا البرنامج كانت موضع اهتمام القانون والنصوص التشريعية من خـلال الوثـائق والمـذكرات والمعلومات والبيانات الرسمية المرتبطة ببرنامج التأهيل التي أعدتها وزارة الصناعة ، وبـيَن القـانون رقم: **95-34** المؤرخ في: **17** أبريل **1995** ، أن المؤسسات التي تعاني من صعوبات ليسـت معنيـة بهذا البرنامج، وإنما قد يكون ذلك بعد القيام بعملية التطهير المالي، ولعل أهم هذه النصوص المرتبطـة ببرنامج تأهيل الصناعة ما يلي [1] :

- القانون **94-127** المؤرخ في: **26** ديسمبر**1994** والمتضمن قانون المالية **1995** ولا سيما المادتين **37** و **39** ؛
- القانون **95- 109** المؤرخ في: **25** ديسمبر **1995** والمتضمن قانون المالية **1996** ولا سيما المادتين **61** ، **62** و **63** ؛
- المرسوم رقم **95- 2495** المؤرخ في: **18** ديسمبر **1995** والمتضمن وضع الإجراءات المنظمة وكيفيات تسيير صندوق تنمية القدرة التنافسية الصناعية (**FODEC**) وتعديلاته.
- القانون **99- 101** المؤرخ في: **31** ديسمبر **1999** والمتضمن قانون المالية **1999**؛
- المرسوم رقم **99-2741** المؤرخ في: **6** ديسمبر **1999** الموضح لطرق تنظيم وتسيير "صندوق تنمية القدرة التنافسية الصناعية " ؛
- مرسوم رقم **20** المؤرخ في: **12** جوان **2006** المعدل للمرسوم رقم **99-2741** المؤرخ في: **6** ديسمبر **1999** الموضح لطرق تنظيم وتسيير "صندوق تنمية القدرة التنافسية الصناعية ". مبينا الإجراءات التي تسهم في تحسين القدرة التنافسية الصناعية ؛
- مرسوم رقم **207- 313** المؤرخ في: **19** فيفري **2007** المعدل للمرسوم رقم **99-2741** المؤرخ في: **6** ديسمبر **1999** الموضح لطرق تنظيم وتسيير "صندوق تنمية القدرة التنافسية الصناعية ". مبينا الإجراءات التي تسهم في تحسين القدرة التنافسية الصناعية .

1 . Le site officiel du programme de mise à niveau des entreprises tunisienne: www. Pmn.nat.tn /

وتسهيلا لإنجاح برنامج تأهيل المؤسسات التونسية ، عملت الدولة جاهدة لدعم بيئة الأعمـــال مـــن خلال قيامها بمجموعة من التدابير والإجراءات نوجزها فيما يلي[1] :

- **البيئة المادية:**

- تحديث وخلق مناطق صناعية جديدة وتطوير المناطق الحرة ؛
- تطوير البنى التحتية وخاصة في مجال النقل والتشريعات؛
- تجديد شبكة الاتصالات وخلق خدمات جديدة وتوفير الربط المباشر لأقصى حد ممكن .

- **البيئة التنظيمية:**

- مراجعة الإطار القضائي وتحرير المبادرات فيما يخص خلق المؤسسات والاستثمار؛
- إصلاح الإدارات عن طريق برنامج مكثف لتكوين الإطارات وتبسيط وعصرنة المهام الإدارية ؛
- إصلاح التعليم التقني والتكوين المهني وتوجيهه نحو إشراك المؤسسات في هـــذا الإطـــار وتحســـين المستوى؛
- إعانة وتقوية الهياكل القاعدية الموجودة مثل المراكز التقنية والمخابر المركزية للتجارب والتحاليل؛
- ترقية النوعية عن طريق برنامج تكوين خبراء في تســـيير الجـــودة وتأهيـــل المخـــابر و تحســـيس المؤسسات لإدخال طرق ومناهج جديدة لنوعية أفضل؛
- تحسين نشر المعلومات الاقتصادية وتشكيل المرصد الوطني لمراقبة الأسعار والأحوال الاقتصادية .

- **البيئة المالية والبنكية:**

يتميز هذا الجانب من تأهيل المؤسسات بالأهداف الطموحة المتمثلـــة فـــي تجديـــد أدوات التمويـــل وتطبيقها[2] .

---

1 . فاروق تشام ، كمال تشام : " دور وأهمية التأهيل في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات دراسة مقارنة - الجزائر - تونس – المغرب "، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و18 أفريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف ، ص- ص : 5- 6 .

2 . Hervé Bougault et Ewa Filipiak , Département de la Recherche, Agence Française de Développement : " Les programmes de mise à niveau des entreprises Tunisie, Maroc, Sénégal " , 2005 , P : 42.

- مراجعة النظام النقدي والجبائي؛
- تطوير سوق مالي عن طريق خلق بورصة و وضع مناخ تنظيمي ملائم لتنشيط هذا السوق؛
- تكوين تدريجي لسوق الصرف بهدف جعل الدينار التونسي عملة قابلة للتحويل مقابل العملات الأجنبية؛
- تحرير تحويل العملة الصعبة في مجال الاستثمارات وحرية المؤسسات في توظيفها؛
- إعادة هيكلة أو تنظيم المؤسسات المالية وبالخصوص المنظمات العامة مع إصلاح قانون البنوك ؛
- تكييف النظام البنكي والسوق المالي لمواكبة المقاييس العالمية مع التركيز على حرية البنك المركزي ؛
- برنامج تكوين وإدماج موظفي القطاع المصرفي والمالي بالتعاون مع المؤسسات الأوروبية.

أما أهداف البرنامج هي[1]:

- الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسات ؛
- دعم ومساندة المؤسسات الصناعية لتطوير كفاءتها والرفع من إنتاجيتها؛
- تعزيز المشاريع الاجتماعية والاقتصادية المساعدة على تأهيل النسيج الصناعي التونسي؛
- تمكين المؤسسات من تلبية متطلبات السوق الدولية ؛
- تكييف البنية التحتية للجودة وفق الاتفاقات التونسية مع الشركاء الأجانب والوصول إلى الاعتراف المتبادل مع الاتحاد الأوروبي في مجال التقييس والمطابقة ؛
- تقديم المساعدة للمؤسسات الاقتصادية والصناعية على تنفيذ خطط إعادة الهيكلة المالية.

هذا المبحث سنتناول من خلاله أهم البرامج التي أعدتها تونس واعتمدتها عقب الإصلاحات الاقتصادية الأخيرة لتوفير المناخ الملائم للقيام بالاستثمارات وتكييف المؤسسات التونسية الخاصة والعمومية لمتطلبات المرحلة القادمة حين زوال مختلف الحواجز الجمركية، وبمعنى أخر البرامج الأساسية والفرعية لعملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التونسية .

---

1 فاروق تشام ، كمال تشام : " دور وأهمية التأهيل في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات دراسة مقارنة - الجزائر - تونس – المغرب "، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و18 أفريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف ، ص : 8 .

المطلب الأول : المكونات الأساسية لبرنامج التأهيل

منذ أواسط التّسعينات شرعت تونس في تطبيق برنامج وطني للتّأهيل الشامل للاقتصاد التونسي **(Le programme de mise à niveau) PMN** وقد انطلق هذا البرنامج تحديدا منذ **1996** مع إحداث تغييرات وتحسينات مستمرة عليه حسب معطيات كل مرحلة [1] ، وهو يهدف إلى إكساب المؤسسات الصناعية و قطاعات الخدمات مستوى من الكفاءة التي تمكّن من مجاراة نسق المنافسة العالمية على صعيد السوق المحلية والسوق الدولية، أما عن الإجراءات العمليّة المتّخذة في إطار برنامج التأهيل فهي [2]:

- إحداث مراكز تكوين في مختلف التخصّصات مع تعزيز القدرة التقنية للمراكز السابقة؛
- إحداث معاهد ومخابر تسعى إلى توحيد معايير الإنتاج الصناعي؛
- إنشاء صناديق التطوير والتّحكم في التكنولوجيا؛
- خلق آليات مساعدة للمؤسسات التي تواجه مصاعب، وتجدر الإشارة إلى أنّ الإجراءات المتّخذة من أجل التأهيل الشامل تجعل المؤسسات في حاجة متأكدة إلى تخصّصات وكفاءات إضافية وهذا يعني إحداث مواطن شغل جديدة .

في حقيقة الأمر يبدو أن السلطات التونسية تعاملت بشكل سلس مع عملية التوجه نحو الاقتصاد الحر حيث استعملت في عملية التأهيل وسيلتين أساسيتين هما :

- **برنامج تأهيل الصناعة (PMN)**
- **برنامج الاستثمارات التكنولوجية ذات الأولوية (ITP)**

---

1 . عملية تأهيل المؤسسات تدخل في إطار التحضير لإحداث منطقة التبادل الحر في غضون سنة 2007 بين تونس ودول الاتحاد الأوروبي والتي تعرف تفكيك تدريجي لكل الحواجز الجمركية على أربعة مراحل خلال 12 سنة، حيث دخلت الاتفاقية حيز التنفيذ ابتداء من 01-01-2008 .

2 . Mr. Mefteh Amara, Directeur Général Bureau de Mise à Niveau : " Recherche et Approche Technologique Intégrée face à la Pollution industrielle " Workshop STREN , 31 octobre 2007. site internet : www.c-affairesdesfax.com.tn/CAS/ar/intervention3.ppt

- بالإضافة إلى **برنامج للإبداع و التطوير وبرنامج لإعادة الهيكلة المالية** ، ويمكن توضـــيح ذلـــك وفق الشكل الموالي [1] :

الشكل رقم: (2- 1) المكونات الأساسية لبرنامج التأهيل

Source: www.pmn.nat.tn/instruments-de-la-mise-a-niveau

1 . Le site officiel du programme de mise à niveau des entreprises tunisienne: www. Pmn.nat.tn / Cadre générale

الفرع الأول: برنامج تأهيل الصناعة PMN

برنامج التأهيل الصناعي انطلق منذ **1996** كأداة للاستثمار والتأهيل بشكل عام، وهـو يعتبـر البرنامج الرئيس الذي بدأت السلطات التونسية بتنفيذه ، وعند مراجعة الوثائق الأولى للبرنـامج نجـده ينطوي على نقائص كثيرة، لكن تم إدخال عليه تحسينات باستمرار مع مرور الزمن، وسنتناول في هذا الفرع أحدث التعديلات حتى أكتوبر **2010** *.

أولا : أحقية الانتفاع من برنامج تأهيل الصناعة

تنتفع المؤسسات التي دخلت طور النشاط الفعلي منذ مدة لا تقل عن السنتين بآليـات برنـامج تأهيل الصناعة وذلك في القطاعات التالية [1] :

1. الأنشطة الصناعية

- قطاع الصناعات الفلاحية والغذائية؛
- قطاع صناعة مواد البناء والخزف؛
- قطاع الصناعات الكيميائية ؛
- قطاع صناعات النسيج والجلد ؛
- قطاع الصناعات الميكانيكية والمعدنية والكهربائية ؛
- قطاع الصناعات المختلفة .

2. أنشطة الخدمات المرتبطة بالصناعة:

أ- خدمات معلوماتية :

- الدراسات والاستشارات؛
- تطوير البرمجيات.

*** . كل مخططات سير عملية التأهيل و العمليات المرافقة لها مستمدة من الوثائق الرسمية لمنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI كونها الجهة الرائدة في الاهتمام ببرامج التأهيل في دول العالم ، وأهم الوثائق في هذا الإطار :**

" Guide méthodologique: Restructuration, Mise à niveau et Compétitivité Industrielle ", vienne 2002. sur le site internet. www.unido.org.

1. برنامج تأهيل الصناعة ، أكتوبر 2010، على الموقع الرسمي لبرنامج التأهيل التونسي: www.pmn.nat.tn/espace de téléchargement/ pmn

ب - خدمات في الدراسة والاستشارة والخبرة والمعونة :

- الدراسات الهندسة والاستشارة والمعونة ؛
- الخبرة المحاسبية والتدقيق المالي والطاقوي والتكنولوجي؛
- وضع أنظمة التصرف في الجودة والبيئة وحفظ الصحة والسلامة ؛
- الإشهاد والاعتماد؛
- تحليل وتطوير وتجارب للمنتوجات .

ت - خدمات الصيانة الصناعية :

- الصيانة الصناعية ؛
- المراقبة الفنية ؛
- تركيب المصانع.

ث - النشر.

ج - الاتصالات.

ح - مراكز التجميع للصناعة.

ثانيا : منح وإجراءات التأهيل:

1. **المنحة الخاصة بدراسة التشخيص: 70 %** من كلفة دراسة التشخيص المصادق عليها من قبل لجنة تسيير البرنامج بسقف لايتعدى **الثلاثين ألف دينار** .
2. **المنح الخاصة بالاستثمارات اللامادية: 70 %** من كلفة الاستثمارات.
3. **المنح الخاصة بالاستثمارات المادية:**

- **20 %** من الاستثمارات الممولة بموارد ذاتية .
- **10 %** من الاستثمارات الممولة بالقروض .

ملاحظة : يمكن الجمع بين هذه المنح وحوافز التنمية الجهوية المنصوص عليها بمجلة تشجيع الاستثمارات ، شريطة عدم تجاوز نسبة **25 %** دون اعتبار الاستثمارات اللامادية * .

4. الانخراط في برنامج تأهيل الصناعة :

- تنخرط المؤسسات في برنامج تأهيل الصناعة بمجرد طلب في الغرض حسب النموذج المتوفر على موقع الواب **www.pmn.nat.tn** ويرفق هذا الطلب أوتلحق له فيما بعد نسخ من المستندات التالية :
- السجل التجاري والتصريح لدى وكالة النهوض بالصناعة والتجديد و المعرف الجبائي شهادة الدخول في طور الإنتاج أو الفاتورة الأولى للمؤسسة ؛
- يعتبر تاريخ الانخراط تاريخا مرجعيا لبدء انجاز مخطط التأهيل إذ تنتفع الاستثمارات التي أنجزت بداية من ذلك التاريخ بامتيازات برنامج التأهيل؛
- للانخراط في برنامج جديد يتعين على المؤسسة : إنجاز برنامجها السابق مخطط، أو تقديم طلب في ختمه بصفة مسبقة .

ثالثا : المصادقة و إنجاز مخطط التأهيل:

عملية المصادقة على مخطط التأهيل تتم بعد الاطلاع على دراسة التشخيص المصادق عليها من طرف الخبراء والمرفقة بالتكلفة النهائية لعملية التشخيص واستكمال ملف التأهيل، أما عملية إنجاز مخطط التأهيل فتستثني إدراج الاستثمارات السابقة لمخطط التأهيل وتعطى فرصة لتحين الاستثمارات اللاحقة وإدخال استثمارات إضافية .

1. دراسة التشخيص /مخطط التأهيل:

- يجب أن تشمل دراسة التشخيص جميع وظائف المؤسسة مع مراعاة التموقع الاستراتيجي الوطني والدولي، وتمكن هذه الدراسة من الوقوف على نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة واعتماد توجه استراتيجي و وضع مخطط تأهيلها ؛
- يجب أن يتضمن مخطط التأهيل قائمة مفصلة للاستثمارات المادية واللامادية المجمع إنجازها التي يجب أن تكون متجانسة ومتناسقة مع تقدير كلفتها والجدول الزمني لإنجازها ؛

*** . تفاصيل هذه المنح موضحة بمجلة الاستثمار، الصادرة بموجب قانون عدد 120 لسنة 1993 مؤرخ في 27 – 12 – 1993، العنوان الرابع : " التنمية الجهوية "، من الفصل 23 إلى الفصل 26 ، ص – ص: 13 – 16 .**

- يمكن للمؤسسة أن تعهد الى مكتب دراسات أو الى المركز الفني القطاعي المختص بإعداد دراسة التشخيص / مخطط التأهيل كما يمكن لها أن تعده بمفردها (وفي هذه الحالة لا تسند لها منحة الدراسة) .

2. ملف التأهيل:

- يجب أن يقدم ملف التأهيل لمكتب تأهيل الصناعة في أجل سنة من تاريخ الانخراط ؛
- يحتوي ملف التأهيل على الوثائق التالية :

أ. أربعة نسخ من دراسة التشخيص / مخطط التأهيل ونسخة على حامل رقمي ؛

ب. الاستشارة الخاصة بالمؤسسة النموذج المتوفر بمكتب التأهيل وعلى موقع الواب **www.pmn.nat.tn** ؛

ت. الفواتير التقديرية للاستثمارات؛

ث. القوائم المالية للسنوات الثلاثة الأخيرة .

3. الحصول على منحة دراسة التشخيص :

أ- الفاتورة النهائية لدراسة التشخيص / مخطط التأهيل ؛

ب- جذاذة مفصلة حول تدخل الخبراء الذين شاركوا في الدراسة مع سيرهم الذاتية ؛

ت - إثباتات خلاص **30 %** من كلفة الدراسة .

4. المصادقة على مخطط التأهيل :

تتم دراسة مخطط التأهيل من قبل مكتب التأهيل قبل عرضه على لجنة التسيير للمصادقة، إثر المصادقة على مخطط التأهيل تتم موافاة المؤسسة بمقرر إسناد منح يثمن مختلف الاستثمارات و كلفتها و المنح المرصودة لها وكذلك التحفظات الخاصة بها إن اقتضى الأمر.

5. إنجاز مخطط التأهيل[1] :

أ- الإنجاز المسبق :

- لا تنتفع الاستثمارات المنجزة قبل تاريخ الانخراط ببرنامج التأهيل بالامتيازات المخولة ؛
- يمكن للمؤسسة بمجرد انخراطها الشروع في انجاز استثمارات مخطط تأهيلها دون موافقة مسبقة من مكتب تأهيل الصناعة على أن تبقى المصادقة على تلك الاستثمارات من مشمولات لجنة التسيير عند عرض مخطط التأهيل على أنظارها .

ب. التحيين :

---

1 . برنامج تأهيل الصناعة ، أكتوبر 2010، الموقع الرسمي لبرنامج التأهيل التونسي : www.pmn.nat.tn/espace de téléchargement/ pmn

يمكن للمؤسسة تحيين مخطط تأهيلها بإدخال تحويرات كإضافة استثمارات غير متوقعة أو تعديل محتوى أو قيمة الاستثمارات المصادق عليها و يبقى في هذه الحالة تاريخ الانخراط تاريخيا مرجعيا .

ت- الإنجاز الإضافي :

في صورة انجاز استثمارات غير منصوص عليها بمخطط التأهيل أو تتجاوز قيمتها قيمة الاستثمارات المصادق عليها يمكن أن يتم تعديل المنحة بعد أخذ رأي لجنة التسيير عند صرف آخر قسط منها.

رابعا : المتابعة و صرف منح التأهيل

- تصرف منحة دراسة التشخيص في قسط واحد اثر المصادقة على مخطط التأهيل (دون تقديم طلب في الغرض) و تصرف المنحة مباشرة للمؤسسة، كما يمكن صرفها للمركز الفني أو مكتب الدراسات عند الاستظهار بوثيقة تتخلى بمقتضاها المؤسسة عن المنحة المذكورة (مع التعريف بإمضاء المسؤول القانوني للمؤسسة) [1] ؛

- اثر انجاز المؤسسة للاستثمارات المصادق عليها بمخطط تأهيلها تنطلق عملية المتابعة بتقديم طلب لمكتب التأهيل والذي يكلف بدوره المركز الفني القطاعي المختص بعملية المتابعة (مع اشعار المؤسسة بمكتوب في الغرض) ؛

- يتعين على المؤسسة الاتصال بالمركز الفني القطاعي وإشعاره بجاهزيتها لقبول مهمة المتابعة ؛

- يتم صرف منح الاستثمارات المادية واللامادية ضمن أربعة أقساط أو أقل، مع اشتراط نسبة انجاز لا تقل عن **30 %** بالنسبة للقسط الأول و تفوق **60 %** بالنسبة للقسط الثالث ؛

- يتم صرف منح الاستثمارات اللامادية عند انجازها بصفة كلية والاستظهار بالإثباتات اللازمة وبدون اعتبار نسبة تقدم إنجاز مخطط التأهيل .

ملاحظة : عند صرف أقساط منح التأهيل يتم التاكد من احترام الشروط المالية التالية :

---

1 . برنامج تأهيل الصناعة ، أكتوبر 2010، الموقع الرسمي لبرنامج التأهيل التونسي : www.pmn.nat.tn/espace de téléchargement/ pmn

- رأس مال متداول ايجابي ؛
- تغطية الاموال الذاتية لما لايقل عن **30 %** من الأصول الثابتة .

يتم احتساب المنح الخاصة بالاستثمارات المادية على أساس **10 %** بالنسبة للأقساط الأولى التي يقع صرفها قبل ختم مخطط التاهيل كما يؤخذ بعين الاعتبار خطة تمويل البرنامج (أموال ذاتية و قروض) وفائض الأموال الذاتية لتحديد نسبة المنحة (**من 10 % إلى 20 %**) وذلك عند صرف آخر قسط منها .

ويمكن تلخيص ما سبق ذكره حول برنامج تأهيل الصناعة في الشكل الموالي:

الشكل رقم: (2 - 2) برنامج تأهيل الصناعة

Source: www.pmn.nat.tn/instruments-de-la-mise-a-niveau/pmn

الفرع الثاني: برنامج الاستثمارات التكنولوجية ذات الأولوية ITP

ويسعى البرنامج في هذا الإطار إلى إدماج التكنولوجيات الجديدة للمعلومات والاتصال داخل المؤسسات الصغرى والمتوسطة، ومساندة الباعثين وحثهم على دعم البحث والتنمية عن طريق التجديد، كما يرمي البرنامج إلى التشجيع على تجميع وتكتل المؤسسات الصناعية مع إنجاز دراسات قطاعية حول التموقع الاستراتيجي للمؤسسات التونسية .

أولا: أحقية الانتفاع من برنامج الاستثمارات التكنولوجية ذات الأولوية ITP

تنتفع المؤسسات التي دخلت طور النشاط الفعلي منذ مدة لا تقل عن سنة بآليات الاستثمارات التكنولوجية ذات الأولوية و ذلك في القطاعات التالية[1] :

1. **الأنشطة الصناعية** :
   - قطاع الصناعات الفلاحية والغذائية ؛
   - قطاع صناعات مواد البناء والخزف ؛
   - قطاع الصناعات الكيميائية ؛
   - قطاع صناعات النسيج الجلود ؛
   - قطاع الصناعات الميكانيكية والمعدنية والكهربائية ؛
   - قطاع الصناعات المختلفة .
2. **أنشطة الخدمات المرتبطة بالصناعة**
   - **خدمات معلوماتية** : الدراسات والاستشارات ، تطوير البرمجيات .
   - **خدمات في الدراسات والاستشارة والخبرة والمعونة** : الدراسات والهندسة والاستشارة والمعونة، الخبرة المحاسبية والتدقيق المالي والطاقوي والتكنولوجي ، وضع انظمة التصرف في الجودة والبيئة حفظ الصحة والسلامة ، الاشهاد والاعتماد، تحليل وتطوير وتجارب للمنتوجات .
   - **خدمات الصيانة الصناعية**: الصيانة الصناعية ، المراقبة الفنية ، تركيب المصانع
   - **النشر . الاتصالات .**
   - **مراكز تجميع للصناعة .**

---

1 . برنامج الاستثمارات التكنولوجية ذات الأولوية ، أكتوبر 2010، الموقع الرسمي لبرنامج التأهيل التونسي *:* www.pmn.nat.tn/espace de téléchargement / itp

ثانيا : منح برنامج الاستثمارات التكنولوجية ذات الأولوية ITP

1- **المنح** : خصصت منح لبرنامج الاستثمارات التكنولوجية ّذات الأولوية بالنسبة للاستثمارات المادية و الاستثمارات اللامادية كما يلي[1]:

أ. **الاستثمارات المادية**: **50 %** من كلفة الاستثمارات بسقف **100.000** دينار لكل مؤسسة يتم تجديده كل خمس سنوات .

ب. **الاستثمارات اللامادية**:**70 %** من كلفة الاستثمارات بسقف **70.000** دينار لكل مؤسسة يتم تجديده كل خمس سنوات .

2- **الاستثمارات** : من خلال البرنامج تحدد تسمية الاستثمارات المعنية كما يلي:

أ- **الاستثمارات المادية** :

- محطات التصميم باعتماد الحاسوب ؛
- محطات الرسم باعتماد الحاسوب ؛
- تجهيزات باعتماد الحاسوب ؛
- محطات التصرف في الانتاج باعتماد الحاسوب ؛
- محطات الصيانة باعتماد الحاسوب ؛
- تجهيزات البحث والتطوير ؛
- تجهيزات المخابر والرقابة (قطاعي النسيج والاحذية والملابس والجلود) وكل التجهيزات المرتبطة بانجاز استثمارات تكنولوجية ذات أولوية لامادية .

ب- **الاستثمارات اللامادية** :

- المساعدة الفنية المرتبطة بتطوير و جودة المنتوج ؛
- المساعدة الفنية المرتبطة بتطوير منتوج جديد ؛
- الاشهاد والاعتماد والعلامة ؛
- وضع منظومات التصرف ومطابقتها (منظومة التصرف في الجودة ومنظومة التصرف في البيئة ومنظومة التصرف في السلامة) ؛
- الاشهاد والعلامة الوطنية والدولية للمنتوجات ؛

---

1. برنامج الاستثمارات التكنولوجية ذات الأولوية ، أكتوبر 2010، الموقع الرسمي لبرنامج التأهيل التونسي: www.pmn.nat.tn/espace de téléchargement / itp

- مصاريف التشكيلات في قطاع النسيج والجلود والاحذية ؛
- مصاريف البراءات وإيداع العلامة داخل تونس وفي الخارج ؛
- الدراسات : وضع منظومة اعلام وسلامة وتطوير المنتوجات الجديدة ؛
- إحداث مكاتب دراسات ومكاتب وضع منهجيات ؛

كما تمكن آلية الاستثمارات التكنولوجية ذات الأولوية من انتفاع المؤسسات بـــ **70** % من كلفة تأجير إطارين منتدبين لمدة سنتين بسقف **7000** دينار سنويا لكل إطار في الوظائف الإستراتيجية (الجودة والإنتاج والتسويق والصيانة والنظم) .

ثالثا : الإجراءات و المتابعة و صرف المنح[1]

1- الإجراءات :

أ- طلب الانتفاع :

استمارة الاستثمارات التكنولوجية ذات الاولوية الخاصة بالمؤسسة حسب النموذج المتوفر بمكتب التأهيل و على موقع الواب **www.pmn.nat.tn**

المستندات الخاصة بالمؤسسة :

- نسخة من وصل إيداع التصريح بالاستثمار لدى وكالة النهوض بالصناعة والتجديد ؛
- نسخة من السجل التجاري ؛
- نسخة من المعرف الجبائي؛
- نسخة من شهادة الدخول في طور الانتاج أو الفاتورة الاولى للمؤسسة ؛
- الفواتير التقديرية للاستثمارات المادية المجمعة انجازها .

بالنسبة للاستثمارات اللامادية :

---

1 .Mr AMARA Meftah ;Directeur Général du Bureau de Mise à Niveau ; Expérience Tunisienne en Matière de Mise à Niveau / Innovation dans le secteur industriel; Réunion de groupe de travail d'experts L'innovation / moteur de développement dans la région Euro-méditerranéenne ; Barcelone, le 12 Février 2009 , sur le site internet : www. c-affairesdesfax.com.tn/CAS/ar/intervention3.ppt .

- الفواتير التقديرية ؛
- السير الذاتية للخبراء المتدخلين ؛
- جذاذات تحدد طبيعة كل الاستثمار وأهدافه وكلفته بحساب أيام الخبرة ؛

ب - المتابعة و صرف المنح :

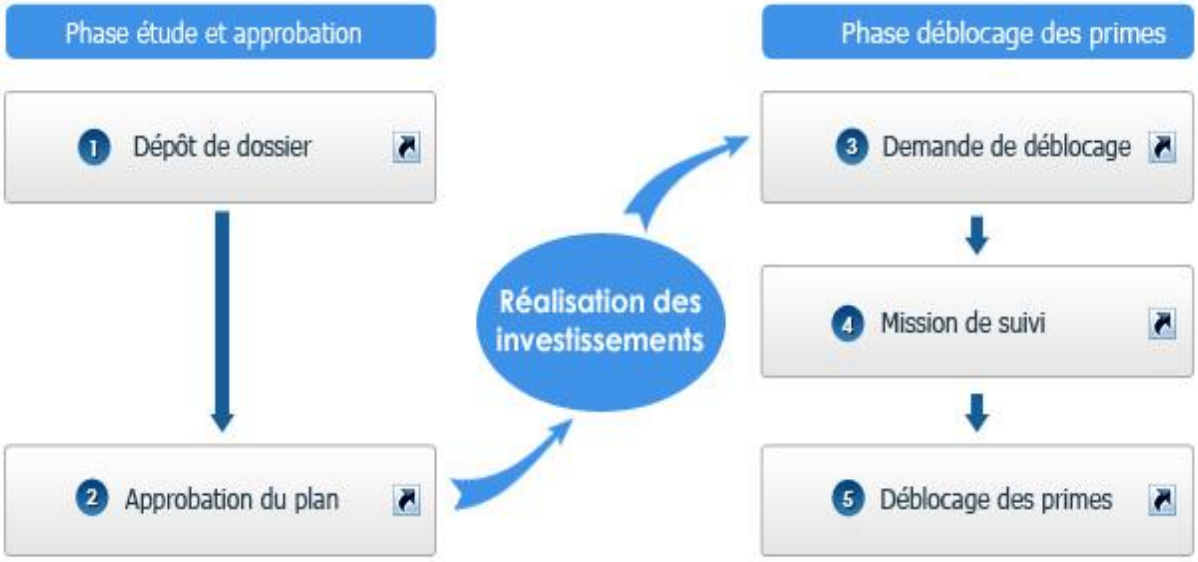
- اثر انجاز الاستثمارات توجه المؤسسة مكتوبا الى مكتب تأهيل الصناعة للحصول على المنحة المخولة لها ؛
- تقع متابعة انجاز الاستثمارات من قبل المراكز الفنية ويجب على المؤسسة اعلام المركز بجاهزيتها لقبول مهمة المتابعة ؛
- يرتبط صرف منح الاستثمارات التكنولوجية ذات الاولوية بانجاز الاستثمارات ونتائج المتابعة ؛
- يمكن صرف منح الاستثمارات ذات الاولوية عل قسطين في اقصى الحالات .

يمكن صرف المنح الخاصة بالاستثمارات اللامادية مباشرة لمسددي الخدمات شريطة الاستظهار بوثيقة تخلي عن المنحة لفائدته ممضاة من قبل المسؤول القانوني للمؤسسة (إمضاء معرف به) [1] .

فيما يلي تلخيص لما سبق ذكره حول برنامج الاستثمارات التكنولوجية ذات الأولوية في الشكل الموالي:

1. برنامج الاستثمارات التكنولوجية ذات الأولوية ، أكتوبر 2010، الموقع الرسمي لبرنامج التأهيل التونسي : **www.pmn.nat.tn/espace de téléchargement / itp**

الشكل رقم: (2– 3) برنامج الاستثمارات التكنولوجية ذات الأولوية ITP



Source :www.pmn.nat.tn/instruments-de-la-mise-a-niveau/itp

الفرع الثالث: برنامج الإبداع Programme Innovation

شكلت إستراتيجية تطوير العلوم والتكنولوجيا في تونس رؤية متكاملة لتحقيق النهضة التكنولوجية من مختلف جوانبها، سواء فيما يتعلق ببناء وتطوير بنية أساسية علمية وتكنولوجية ملائمة المستوى الوطني أو فيما يتعلق بالاستفادة من الفرص والإمكانات العلمية والتكنولوجية المتاحة في السوق العالمية، أو فيما يتعلق بتنشيط وتعزيز التعاون العربي في مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية. واتسمت الإستراتيجية بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات الدولية والإقليمية [1].

أولا: التعريف بالبرنامج وأهدافه

هي آلية مساعدة تمكن المؤسسات والمنشآت العمومية والمؤسسات الخاصة والجمعيات ذات الصبغة العلمية من الانخراط في منظومة التطوير التكنولوجي والتجديد ، وتعتبر هذه المنحة آلية لمساندة البحوث في كل مراحلها بداية من الدراسة حتى الانجاز الفعلي، أما مرجعيتها القانونية فكانت بموجب الأمر عدد **656 لسنة 2010** المؤرخ في **5 أفريل 2010** والمتعلق بتحديد قيمة وطرق إسناد

1 . سيد دسوقى حسن،أحمد محمود شبارة، مقالة بعنوان: تحديث وهيكلة الصناعة فى دول جنوب المتوسط ص: 08 .

المنحة المسندة بعنوان الاستثمارات المنجزة في ميادين البحوث التنموية، أما أهداف برنامج الإبداع فيمكن أن نوجزها كما يلي [1]:

- رفع وتدعيم المستوى التكنولوجي للمؤسسات ؛
- دعم مجهودات البحوث التنموية في جميع مكوناتها (البحوث التطبيقية وتطوير البحوث التجريبية)؛
- استنباط نماذج إنتاج جديدة ؛
- تحسين المنتوجات ؛
- وضع نظم جديدة ؛
- ضبط صيغ التركيبات عند التصنيع ؛
- إنجاز تجارب في المخابر ؛
- تطوير تكنولوجيات جديدة .

ثانيا : أحقية الانتفاع من منح البرنامج

تنتفع بالمنحة المسندة بعنوان الاستثمارات المنجزة في ميادين البحوث التنموية المؤسسات الخاصة و المؤسسات والمنشآت العمومية والجمعيات ذات الصبغة العلمية، وتعتنى هذه الالية بالقطاعات التالية:

- القطاع الصناعي ؛
- القطاع الفلاحي والصيد البحري .
- **الأنشطة الخدماتية التالية** :
- قطاع الخمات المعلوماتية ؛
- قطاع الخدمات في الدراسات والخبرات والمعونة ؛
- قطاع الخدمات البيئية ؛
- قطاع الصحة .

أما مجالات تدخل البرنامج فهي :

- الدراسات اللازمة لتطوير منتوجات أو طرق انتاج جديدة ؛
- إنجاز التجارب والاختبارات الفنية للنماذج وعلى المستوى الميداني ؛
- اقتناء التجهيزات العلمية للمخابر اللازمة لتسيير مشاريع البحوث التنموية .

---

1 . برنامج الإبداع، أكتوبر2010، الموقع الرسمي لبرنامج التأهيل التونسي : www.pmn.nat.tn/espace de téléchargement / Innovation

ملاحظة : العمليات المنجزة بالموارد الذاتية للمؤسسات لها أحقية التمتع بالمنحة المسندة بعنوان الاستثمارات المنجزة في ميادين البحوث التنموية .

أما ما يتعلق بالمنح فتم ضبط منح الاستثمارات المنجزة في ميادين البحوث التنموية كما يلي :

- **50 %** من الكلفة الجملية للسيارات بسقف **20.500 دينار .**
- **50 %** من كلفة الانجاز بسقف **100.000** دينار بالنسبة لـــ:
  - إنجاز التجارب والاختبارات الفنية للنماذج ؛
  - التجارب الميدانية ؛
  - اقتناء التجهيزات العلمية للمخابراللازمـــة لمشـــاريع بحـــوث التنميـــة والبحـــوث التطبيقية.

ثالثا : الإجراءات والمتابعة وصرف المنح

يتعين على الراغبين في الانتفاع بالامتيازات المسندة بعنوان الاستثمارات المنجزة في ميادين البحوث التنموية تقديم طلب الى مكتب تأهيل الصناعة يحتوي على استمارة الاستثمارات المنجزة في ميادين البحوث التنموية (متوفر على موقع الواب **www.pmn.nat.tn** وبمكتب تأهيل الصناعة).

المستندات المعرفة بالمؤسسة :

- نسخة من التصريح لدى وكالة النهوض بالصناعة والتجديد أو أي وثيقة مماثلة (وكالة النهوض بالاستثمارات الفلاحية ، تأشيرات الجمعيات ، شهادات الاعتماد)؛
- نسخة من المعرف الجبائي؛
- نسخة من السجل التجاري ؛
- الفواتير التقديرية المتعلقة بـــ: الدراسات ، تجهيزات المخابر، أو أي استثمار آخر متعلق بانجاز التجارب والاختبارات الفنية للنماذج وعلى المستوى الميداني .

1- تقييم الدراسة وإسناد المنح:

وقع تكليف مصالح مكتب تأهيل الصناعة بـــ:

- تقييم الاستثمارات المبرمجة في إطار البحوث التنموية بالاعتماد على الملف الذي وقع إيداعه من طرف المؤسسة الراغبة بالتمتع بالامتيازات وذلك بالتنسيق مع الادارات العامة الفنية ؛

- عرض الملف على اللجنة الاستشارية للنظر فيه للمصادقة .

2- متابعة الانجاز و صرف المنح :

يقع صرف المنح المسندة في إطار الاستشارات المنجزة في ميادين البحوث التنموية بعد انجاز العمليات المصادق عليها واعتمادا على نتائج المتابعة .

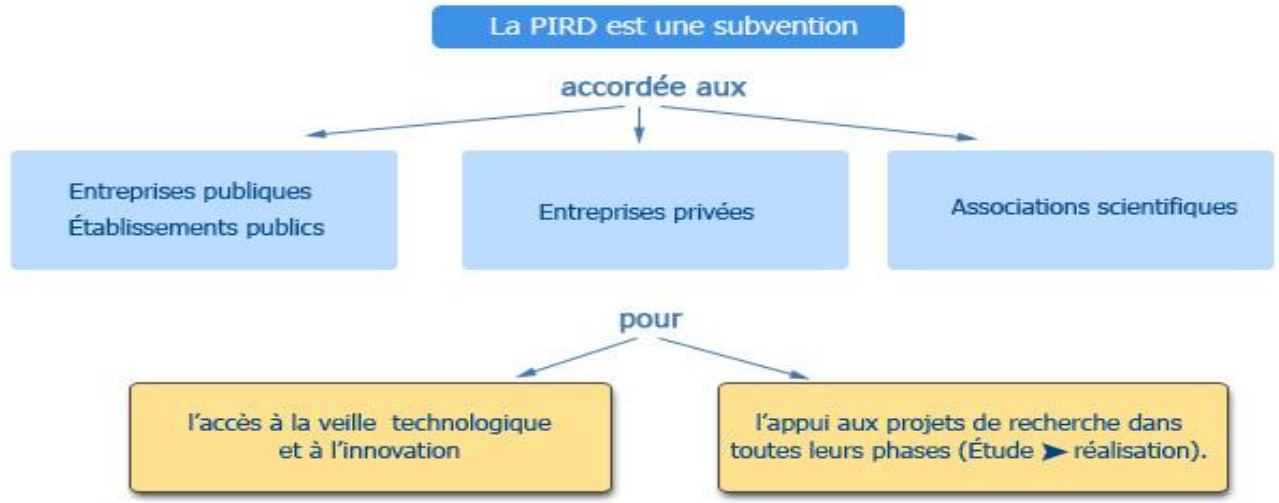
تقع متابعة الانجازات من قبل المراكز الفنية القطاعية أو هياكل أخرى أو خبراء بتكليف من وزارة الصناعة والتكنولوجيا.

يتم صرف المنح المسندة بعنوان الاستثمارات المنجزة في ميادين البحوث التنموية لكل استثمار على قسطين :

- **50 %** عند بداية انجاز الاستثمارات المصادق عليها ؛
- **50 %** عند الانتهاء من انجاز الاستثمار .

ويمكن تلخيص ما سبق ذكره حول برنامج الإبداع في الأشكال الثلاثة الموالية:

الشكل رقم: (2 - 4) : الجهات المعنية ببرنامج الإبداع

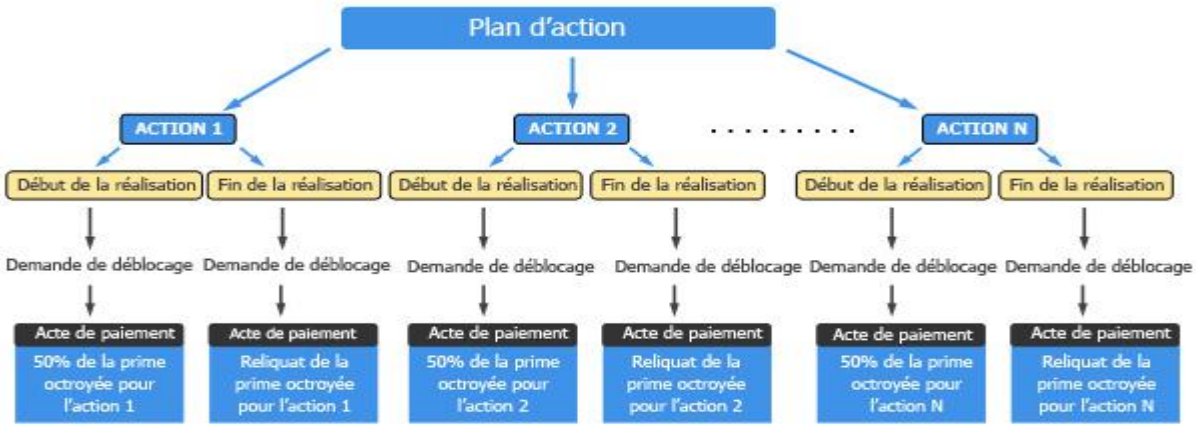


Source: www.pmn.nat.tn/instruments-de-la-mise-a-niveau/pird-recherche-developpement

الشكل رقم: (2 - 5) : مسار برنامج الإبداع

Source: www.pmn.nat.tn/instruments-de-la-mise-a-niveau/pird-recherche-developpement

الشكل رقم: (2 - 6) : كيفية تنفيذ عمليات برنامج الإبداع



Source: www.pmn.nat.tn/instruments-de-la-mise-a-niveau/pird-recherche-developpement

الفرع الرابع: برنامج إعادة الهيكلة المالية

يتمثل البرنامج في مساعدة المؤسسات الصناعية على تصحيح هيكلتها المالية وتحسين قدرتها على القيام باستثمارات التأهيل، قصد تمكينها من رفع شرط إعادة الهيكلة المالية والحصول على منح التأهيل المسندة [1].

أولا : أحقية الانتفاع من برنامج إعادة الهيكلة المالية

يشمل برنامج دعم الهيكلة المالية للمؤسسات الصغرى والمتوسطة في مختلف مراحل تأهيلها :

- بمجرد الانخراط بالنظر الى وضعية مالية سابقة غير متوازنة ؛
- في مرحلة اعداد دراسة التشخيص في صورة الوقوف على اختلال في التوازنات المالية ؛
- في مرحلة انجاز الاستثمارات بالنظر الى اعتماد خطة تمويل غير مناسبة في مرحلة صرف المنح لتمكين المؤسسات من رفع التحفضات المالية المضمنة بمقرر إسناد الإمتيازات.

ولايتعلق هذا البرنامج بالمؤسسات التي تمر بصعوبات إقتصادية على معنى القانون عدد **34** لسنة **1995** المؤرخ في **17 افريل 1995** .

ثانيا : مكونات برنامج إعادة الهيكلة المالية

يتضمن برنامج اعادة الهيكلة المالية آليتين متكاملتين [2]:

- الصندوق المشترك للتوظيف ذا رأس مال تنمية الخاص بدعم الأموال الذاتية للمؤسسة : **تأهيل لإستثمار** .
- خط قر ض لإعادة تمويل قروض الدعم المسندة من قبل مؤسسات القرض: **تأهيل للقرض** .

1. تأهيل الاستثمار:

يتولى صندوق تأهيل ألاستثمار المساهمة في دعم الأموال الذاتية للمؤسسات المنخرطة في برنامج التأهيل، تتم مساهمة الصندوق في رأس مال المؤسسات عبر إمضاء اتفاقية مع شركة

---

1 . وزارة الصناعة و الطاقة و المؤسسات الصغرى و المتوسطة، الادارة العامة للنهوض بالمؤسسات الصغرى و المتوسطة ، تقرير جانفي 2010 .

2 . http://www.c-affairesdesfax.com.tn/CAS/ar/restructuration.doc

الإحاطة* والتصرف في صناديق الإفراق (ميثاق شركاء) تحدد طرق وآجال انجاز الإحالات في مساهمة الصندوق، و طبقا للتشريع الجاري به العمل لا تتضمن هذه الاتفاقية ضمانات خارج المشروع أو المكافآت مرتبطة بنتائج المؤسسات .

أما خصوصيات الصندوق :

- حجم الصندوق **25** مليون دينار ؛
- شركة الإحاطة والتصرف لصناديق الإفراق[1] ؛
- البنك المودع لديها : الشركة التونسية للبنك .

صيغ و شروط التدخل :

- الاكتتاب أو اقتناء أسهم وبصفة عامة كل الصيغ الأخرى الشبيهة بالأموال الذاتية و ذلك في حدود **49** % من رأس مال المؤسسات الصغرى والمتوسطة المعنية وبمساهمة دنيا لا تقل عن**30** ألف دينار .
- تقديم تسبيقات بصيغة الحساب الجاري للمساهمين .

1. تأهيل للقرض :

تتمثل هذه الآلية في خط قرض ممول على ميزانية الدولة و البالغ **25** مليون دينار لدعم الهيكلة المالية للمؤسسات الصغرى والمتوسطة الناشطة في قطاع الصناعة و الخدمات المرتبطة بها والتي تستجيب للشروط التالية :

- الانخراط ببرنامج تأهيل الصناعة ؛
- إعداد دراسة لدعم الهيكلة المالية ؛

لا تكون محل إجراءات في إطار القانون **عدد 34 لسنة 1995** المتعلق بالمؤسسات التي تمر بصعوبات اقتصادية .

*** . المقصود بالإحاطة هو كل عمليات الدعم، المساندة ومساعدة المؤسسات وهذه من مهام صندوق تأهيل الاستثمار، اما الإفراق فهو : " كل تشجيع أو مساندة من مؤسسة اقتصادية لفائدة باعثين جدد من داخلها أو خارجها لحثهم على بعث مؤسسات مستقلة أو مواصلة نشاط كانت تقوم به ." ، حسب ما جاء في القانون عدد 56 لسنة 2005 المتعلق بإفراق المؤسسات الاقتصادية. أما تعريف الباعث فهو : " يعتبر باعثين جدد الأشخاص الطبيعيون من ذوي الجنسية التونسية المستثمرين بصفة فردية أو في صلب شركات.... . " سيتم تناوله لاحقا بالتفصيل .**

1 . القانون عدد 56 لسنة 2005 المتعلق بإفراق المؤسسات الاقتصادية تم إعطاء انطلاقته الفعلية لبرنامج إفراق المؤسسات الاقتصادية من خلال إمضاء مواثيق إفراق مع 32 مؤسسة (9 مؤسسات عمومية و 22 خاصة إضافة إلى الاتحاد التونسي للصناعة و التجارة) .

الخاصيات :

- المبلغ **25** مليون دينار ؛
- سقف القرض المسند لكل مؤسسة :**1** مليون دينار؛
- لا يمكن للمؤسسة ان تستفيد أكثر من مرة واحدة من الادراج ضمن هذا الخط .

العمليات الممولة :

- قروض قصيرة الأجل معبأة لتمويل استثمارات بصدد الانجاز ؛
- التجاوزات في الحساب وقروض الخزينة ؛
- مستحقات غير مستخلصة لقروض متوسطة وطويلة الأجل ؛
- قروض متوسطة الأجل ستقع جدولتها؛
- تغطية الزيادة في الحاجيات من المال المتداول دون أن تتجاوز **10** % من قرض الدعم ؛
- و تستثنى من مجال استعمال هذا الخط قروض الإسقاط التجاري وقروض التصرف التي لم تحل آجالها وقروض تمويل الصفقات العمومية .

شروط الاسترجاع :

- نسبة الفائدة : لا تتجاوز **7** % في السنة ؛
- مدة التسديد : **من 7 إلى 12 سنة** ؛
- مدة الإمهال : لا تتجاوز سنتين ؛

ثالثا: إجراءات الاستفادة من برنامج إعادة الهيكلة المالية

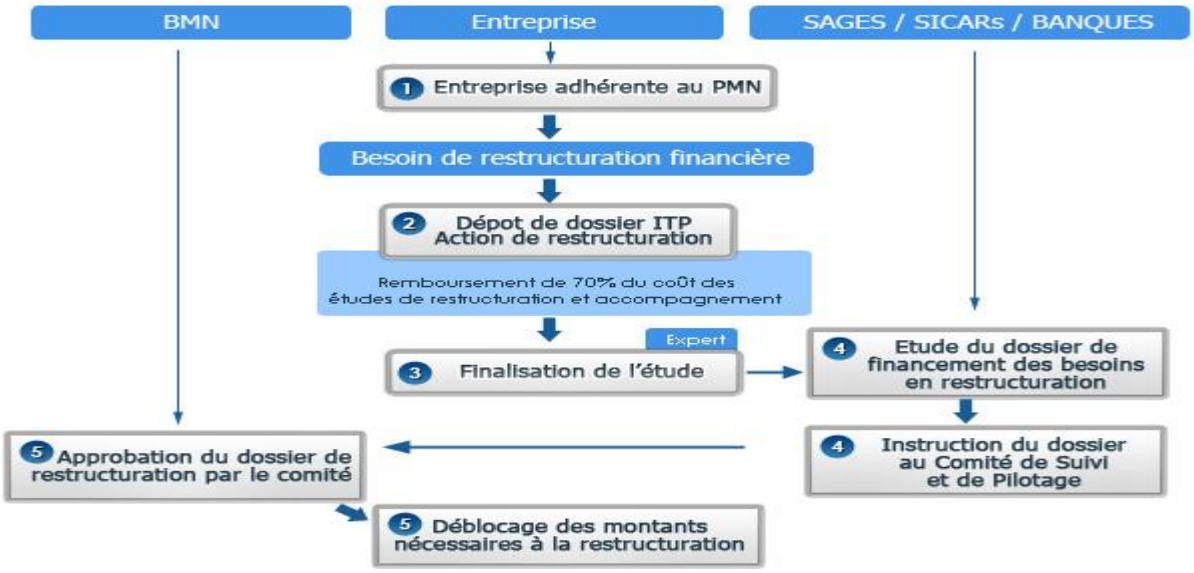
1. **دراسة دعم الهيكلة المالية :** قصد الانتفاع ببرنامج دعم الهيكلة المالية يتعين على المؤسسة إعداد دراسة دعم الهيكلة المالية والتي تقضي إلى ضبط حاجيات التمويل بصيغة الأموال الذاتية أو القرض وتحديد مخطط لدعم الهيكلة المالية، ويتحمل صندوق تنمية القدرة التنافسية 70 **%** من كلفة انجاز هذه الدراسة بسقف منحة يبلغ **تسعة آلاف دينار** (سقف منحة **بستة آلاف دينار** تصرف عند انجاز الدراسة و**ثلاثة آلاف دينار** عند ختم خطة التمويل)[1] .

[1]. **www.pmn.nat.tn/instruments-de-la-mise-a- niveau / programme -restructuration-financière/étude-prf**

2. **ملف التمويل :** ترفق الدراسة بالقوائم المالية لآخر سنة محاسبية مصادق عليها وتوجه الى مختلف هياكل التمويل (بنوك، شركة الاحاطة والتصرف في صناديق الافراق ، شركات الاستثمار ذات رأس مال تنمية ...)، تتولى مؤسسات التمويل دراسة الملفات وانتقائها.
3. **الادراج** : في صورة الموافقة توجه المؤسسات المالية المعنية طلبا للجنة المتابعة والتصرف لدراسة الملفات والمصادقة عليها ، يقتضي الانتفاع بآليات دعم الهيكلة المالية، مرافقة المؤسسة من قبل خبير محاسب مرسم بجدول هيئة الخبراء المحاسبين للبلاد التونسية لمدة **3 سنوات**، ويتحمل صندوق القدرة التنافسية **70 %** من أعباء المرافقة بسقف منحة سنوي في حدود **سبعة آلاف دينار** للمؤسسة الواحدة .

ويمكن تلخيص ما سبق ذكره حسب المخطط التالي :

الشكل رقم: (2 - 7) : برنامج إعادة الهيكلة المالية



Source: www.pmn.nat.tn/instruments-de-la-mise-a- niveau / programme - restructuration-financière/étude-prf

المطلب الثاني : المكونات الفرعية لبرنامج التأهيل

حتى يتم تسهيل تنفيذ برنامج التأهيل الصناعي في تونس تم التعاون بين السلطات المحلية وعدة جهات خارجية مثل الاتحاد الاوروبية ومنظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعة من أجل إعداد برامج مساعدة للبرنامج الرئيسي* .

ولقد ساهم كل من الاتحاد الاوروبي ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية بالاشراف، التمويل، التقييم والمساندة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اطار برنامج التأهيل[1] .

الفرع الأول: البرنامج الوطني للجودة PNQ

البرنامج الوطني للجودة يتيح للمؤسسات التمتع ببرامج لارساء جملة من الادوات المتعلقة بالتصرف في الجودة الشاملة حسب حاجيات المؤسسة وذلك لتمكينها من متابعة اغلب المؤشرات الخاصة بالانتاجية والكلفة والتي يمكن على ضوئها تحديد الآليات المزمع ارساؤها داخل المؤسسة، كما يساهم البرنامج في مساندة مخابر التحاليل والتجارب والمترولوجيا وهياكل المراقبة على ارساء انظمة الجودة طبقا للمواصفات العالمية **ايزو 17025 وايزو. 17020** .

البرنامج الوطني للجودة انطلق سنة **2005** ويمتد في مرحلته الأولى على مدار**ثلاثة** سنوات بعد أن تم تمديده الى سنة **2009** يدخل في اطار المجهودات الرامية لتقوية النسيج الصناعي التونسي بطرق حديثة في ادارة الجودة ويتيح للمؤسسات الصناعية والمؤسسات الخدمية المرتبطة بالصناعة للحصول على شهادات المطابقة حسب المقاييس الدولية في مختلف مجالات الجودة [2] .

كما يتيح هذا البرنامج للمؤسسات إمكانية الاستفادة من الخبرات المحلية والأجنبية للحصول على الدعم التقني وتنفيذ نظام لإدارة الجودة .

*** . في إطار التعاون بين تونس والمفوضية الأوروبية، تم وضع برنامج " تحديث الصناعة " بحتوي على برامج فرعية تساعد المؤسسات في تقوية قدرتها التنافسية والولوج في الاقتصاد العالمي منها:**

- **Programme National de la Qualité ;**
- **Programme de Coaching ;**
- **Programme d'introduction en Bourse ;**
- **Programme de création de consortium.**

1 .Peter Loewe ; chef de mission ; Groupe d'Evaluation de l'ONUDI, " EVALUATION INDEPENDANTE DU PROGRAMME INTEGRE EN TUNISIE " , 28 décembre 2005; P : 99.

2. Institut Tunisien de la Compétitivité et des Etudes Quantitatives ; Evaluation du programme de mise à niveau ; Résultats de la septième enquête sur le Programme de Mise à Niveau ; février 2010; sur Le site officielle du programme de mise à niveau des entreprises tunisienne. www. Pmn.nat.tn /

هذا البرنامج عند انطلاقته كان يهدف إلى مساعدة ومواكبة **600** مؤسسة لتنفيذ برنامج لإدارة الجودة، ويضع تحت تصرف كل مؤسسة من **20 إلى 50** خبير يوميا ولمدة سنة ووفقا لطبيعة المشروع يعملون على ضمان المساعدة التقنية ومرافقة المؤسسة خلال مرحلة إرساء قواعد النظام لإدارة الجودة

يهدف البرنامج إلى وضع نظام لإدارة الجودة بالمؤسسات بالإضافة إلى توفير طرق الأمن والسلامة والنظافة والمحافظة على البيئة **ISO 18001 -ISO 14001- ISO 9001** بالإضافة لوضع نظام إدارة الجودة للقطاعات **HACCP / ISO 22000** ، ونظام لإدارة الأمن الغذائي الخاص بقطاعات الصناعات الغذائية **ISO-TS 1649**، ونظام لإدارة الجودة في قطاعات السيارات وقطاعات أخرى **ISO 17025-** و **ISO – 17020** ، زد عن ذلك تدريب مستخدمي المؤسسة والرفع من كفاءتهم في مجال الجودة .

يستفيد البرنامج من دعم الدولة عبر صندوق القدرة التنافسية الصناعية **(ITP FODEC)** و كذا من الاتحاد الأوروبي من خلال برنامج تحديث الصناعة **PMI** ، أما مساهمة المؤسسة المستفيدة تتراوح ما بين **2700** و **4500** دينار تونسي حسب محتوى البرنامج [1].

الفرع الثاني:البرنامج الوطني للتدريب PN coaching

البرنامج الوطني للتدريب يعتبر آلية جديدة لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يهدف إلى مساعدة المؤسسات على تقوية قدرتها التنافسية ، انطلق البرنامج سنة **2005** ويضع تحت تصرف المؤسسة خبراء تونسيين وأجانب لتقديم المساعدة التقنية وتوفير الدعم الضروري خلال مرحلة تنفيذ الإجراءات المتفق عليها في عملية التأهيل[2] .

أولا: أهداف البرنامج

يهدف هذا البرنامج إلى :

1 . Le site web : www.pmn.nat.tn/programmes-horizontaux / programme-national-qualité-Tunisie.
2 . Le site web : www.pmn.nat.tn/programmes-horizontaux/ programme-national- de coaching -Tunisie.

- تنفيذ عبر مراحل متتالية الاستثمارات غير المادية لمخطط التأهيل؛
- السيطرة والتحكم في التكاليف ؛
- تطوير عملية الابتكار المستثمرين من أجل تحسن الإنتاجية ؛
- عقلانية وترشيد استخدام الاستثمارات المادية للمؤسسة ؛
- التميز والتفوق خلال ابتكار منتجات جديدة .

ثانيا: محاور البرنامج

أما أهم محاور البرنامج فهي:

- التسيير الصناعي ومتابعة الورشات ؛
- تطوير الطرائق ومراقبة الجودة ؛
- وضع نظام لتدريب المستخدمين ؛
- الترويج التجاري وتسيير المبيعات ؛
- وضع خلية للبحث والتطوير ؛
- اليقظة الإستراتيجية والتكنولوجية ؛
- التحكم والسيطرة على التكاليف ؛
- الفعالية الطاقوية .

تستفيد المؤسسات التونسية من دعم هذا البرنامج من خلال وضع تحت تصرفها خبيران (تونسي و أجنبيي) لمرافقة المؤسسة لمدة **3 إلى 6** أشهر للقيام بالأعمال التالية :

- تشخص موجودات المؤسسة وتحضير مخطط أعمال يستجيب لاحتياجها ؛
- تنفيذ مخطط الأعمال من خلال القيام بالتدريب، التوجيه والمرافقة .

الفرع الثالث: برنامج الانتقال من المناولة إلى المشاركة في الإنتاج والمنتج الكامل

يتمثل البرنامج في مساعدة المؤسسات العاملة في قطاع النسيج والملابس قصد الانتقال من المناولة إلى المشاركة في الإنتاج والمنتج الكامل وذلك عن طريق التدخل المباشر لصندوق تنمية

القدرة التنافسية الصناعية الذي يساهم في الرفع في رأس مال المؤسسة بنسبة **50%** وبسقف **200** ألف دينار، وذلك إمّا في شكل اعتماد مالي واجب إرجاعه على مدى **12** سنة منها **5** سنوات إمهال ونسبة فائدة سنوية في حدود **3 %** أو في شكل مساهمة مباشرة في رأس المال إلى جانب مساهمة شركة استثمار ذات رأس مال تنمية (البقية في شكل تمويلات ذاتية وموارد أخرى)[1].

الفرع الرابع: البرنامج الوطني للإفراق والباعثين الجدد

نشأ الإفراق (**l' essaimage**) في الدول الصناعية كآلية تشمل كل تشجيع ومساندة ومساعدة توفرها المؤسسة الاقتصادية الأم لأجرائها لإحداث مشروع جديد وتعتبر هذه الآلية في تونس حديثة ويعرف القانون التونسي مفهوم الإفراق على انه : " كل تشجيع أو مساندة من مؤسسة اقتصادية لفائدة باعثين جدد من داخلها أو خارجها لحثهم على بعث مؤسسات مستقلة أو مواصلة نشاط كانت تقوم به ."[2] .

أما تعريف الباعث فهو : " يعتبر باعثين جدد الأشخاص الطبيعيون من ذوي الجنسية التونسية المستثمرين بصفة فردية أو في صلب شركات والذين [3]:

- لهم الخبرة أو المؤهلات اللازمة؛
- يتحملون مسؤولية التصرف في المشروع بصفة شخصية وكامل الوقت؛
- لا يملكون قدرا كافيا من المنقولات والعقارات الخاصة بهم؛
- وينجزون لفائدتهم أوّل مشروع استثمار."

وتتميز مشاريع الإفراق بما يلي[4] :

---

1 . وزارة الصناعة والطاقة والمؤسسات الصغرى والمتوسطة، الإدارة العامة للنهوض بالمؤسسات الصغرى والمتوسطة ، تقرير جانفي 2010 .

2 . وفق ما جاء في الفصل الأول من القانون عدد 56 لسنة 2005 مؤرخ في جويلية 2005، المتعلق بإفراق المؤسسات الاقتصادية.

3 . وزارة الصناعة والتجارة، وكالة النهوض بالصناعة والتجديد : " مجلة تشجيع الاستثمارات " ، قانون عدد 120 لسنة 1993 مؤرخ في: 27 ديسمبر 1993، العنوان الثامن: تشجيع الباعثين الجدد والمؤسسات الصغرى والمتوسطة و المهن الصغرى، الفصل 44، ص : 28 .

4 . دليل إحداث المشاريع بصيغة إفراق المؤسسات الاقتصادية – دليل الباعث والمؤسسة -

- إحداث المؤسسات بصيغة الإفراق يخص الباعثين سواء كانوا من أعوان الشركة أومن خارجها ؛
- مشاريع الإفراق يمكن أن تكون منصهرة في نشاط المؤسسة الأم أو خارجة عنه ؛
- المشرع لم يحدد صيغ للتشجيع والإحاطة التي تبقى مفتوحة .

ويهدف الإفراق على مستوى المؤسسة إلى إعادة هيكلة وتثمين الموارد البشرية وتدعيم القدرة التنافسية من خلال المؤسسات المفرقة بالإضافة إلى تدعيم النسيج الاقتصادي كما يهدف الإفراق على المستوى الوطني إلى إحداث مواطن شغل جديدة وتنمية كل من القطاع الخاص ومبدأ الشراكة وتدعيم النسيج الاقتصادي أيضا.

علاوة على التشجيعات أو المساندة الفنية التي توفرها المؤسسة الأم، يمكن لباعث المؤسسة الانتفاع بالامتيازات والحوافز التشجيعات التي توفرها الدولة عن طريق الهياكل العمومية المعنية طبقا للقوانين والتراتيب الجاري بها العمل، ومن بين الجهات الداعمة نذكر منها :

- التشجيعات التي توفرها وكالة التشغيل والعمل المستقل وتتمثل خاصة في تأهيل الباعث لتنمية روح المبادرة والعمل المستقل وفي مجال التصرف في المشاريع وذلك بتكوينه مجانا ؛
- التشجيعات التي توفرها وكالة النهوض بالصناعة في تكفل الشباك الموحد التابع للوكالة بتمكين الباعث من استكمال كل الإجراءات المتعلقة ببعث المؤسسة وتكوين ملفها الإداري والقانوني والمالي مع تبسيط الإجراءات واختصار الآجال ؛
- الامتيازات التي يوفرها صندوق التطوير واللامركزية الصناعية .

المبحث الثاني: الإطار العملي لبرنامج التأهيل

إن تنوع برامج التأهيل في تونس، حتم إحداث هيئات قادرة للإشراف عليها وتسييرها بكفاءة، وهذا ما أقدمت عليه تونس منذ انطلاق برنامج التأهيل سنة **1996** بإنشاء لجان ، مكاتب ، صناديق ، هياكل دعم ، مراكز تقنية على فترات متتالية ، الهدف منها هو تطويق برنامج تأهيل المؤسسات وتفعيله بالتنسيق محليا ودوليا كمنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية كونها الجهة الرائدة في هذا الميدان بوضعها الدليل الرسمي الأول لمسار عملية التأهيل .

يتكون هذا المبحث من مطلبين، حيث يتعرض المبحث الأول إلى الهيئات المكلفة بالإشراف المباشر على برنامج التأهيل ومهامها، أما المبحث الثاني فيتناول الهياكل الداعمة لبرنامج التأهيل بإبراز الدور المنوط بها لإنجاز مختلف العمليات والأنشطة ذات الصلة ببرنامج التأهيل

المطلب الأول: هيئات تسيير برنامج التأهيل

لضمان السير الحسن لإجراءات التأهيل و للإسراع في بلوغ الأهداف المسطرة ، أحدثت السلطات التونسية الهيئات الضرورية لتنفيذ برنامج التأهيل والمتمثلة في:

- **لجنة التوجيه والقيادة COPIL**
- **مكتب التأهيل BMN**
- **صندوق تطوير القدرة التنافسية FODEC**

بالإضافة إلى بعض المراكز التقنية والمعاهد ذات المهام المنوطة بمساندة المؤسسات في عملية التأهيل وهي بمثابة هياكل دعم ضرورية لترقية والنهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرع الأول: لجنة التوجيه والقيادة COPIL

لجنة التوجيه والقيادة **(Le Comité de Pilotage)** هي الهيئة التي تقع على عاتقها تجسيد برنامج تأهيل المؤسسات التونسية ، دورها يتمثل في تعريف وتحديد التوجيهات الكبرى لبرنامج تأهيل المؤسسات الصناعية وفحص طلبات المؤسسات الصناعية للحصول على منح ومساعدات قصد القيام بعملية التأهيل[1].

المرسوم رقم **95-2495** المؤرخ في: **18** ديسمبر **1995** ولاسيما المادتين : **3** و **4** بين الإجراءات المنظمة لـ **COPIL** وأوضح كذلك أن اللجنة تتكون من **16** عضوا :

1. Hervé Bougault et Ewa Filipiak ; Département de la Recherche; Agence Française de Développement : Les programmes de mise à niveau des entreprises Tunisie, Maroc, Sénégal; 2005 ; p: 44

- رئيس اللجنة وهو الوزير المكلف بالصناعة ؛
- ممثل عن وزارة المالية ؛
- ممثل عن وزارة التنمية والتعاون الدولي **MDCI** ؛
- ممثل عن الوزارة المكلفة بالصناعة ؛
- ممثل عن وزارة التنمية الاقتصادية ؛
- خمس ممثلين عن الاتحاد التونسي للصناعة والتجارة والحرف التقليدية **UTICA** ؛
- ممثل عن الاتحاد العام التونسي للعمل ؛
- خمس ممثلين عن الهيئات المالية .

وبموجب المرسوم رقم **97 – 2126** المؤرخ في: **10** نوفمبر **1997** انضم إلى اللجنة ممثل عن وزارة التكوين المهني وممثل عن وزارة التجارة ليصبح عدد أعضائها حاليا **18** عضوا .

نلاحظ أن اللجنة تضم مختلف الشرائح الفعالة سواء كانت اجتماعية، أرباب العمل أو المؤسسات المالية، ويتم تعيين هؤلاء الأعضاء بقرار من وزير الصناعة بناء على اقتراح من الوكالات والإدارات والمؤسسات المعنية ،تجتمع اللجنة بصفة دورية ويتم استدعاء أعضائها عن طريق رئيس اللجنة الذي يبلغهم بجدول الأعمال المعد مسبقا بأسبوع على الأقل قبل موعد الاجتماع .

الفرع الثاني: مكتب التأهيل BMN

أنشئ مكتب التأهيل **(Bureau de mise à niveau)** بموجب المرسوم **95 – 927** المؤرخ في: **22 ماي 1995** ، ولاسيما المادة **15** التي تبين مهامه ، يتمتع بمهمة تعريف وتحديد وتنفيذ وتنسيق السياسة العامة للحكومة ضمن إطار تأهيل الصناعة التونسية، يناط المكتب بدور متابعة برنامج تأهيل الصناعة من خلال القيام بالدراسات اللازمة وضمان موارد نسبية لتمويل البرنامج بالتنسيق والتحسيس لدى المؤسسات المنخرطة في هذا البرنامج، يمكن القول أن مكتب التأهيل هو بمثابة سكرتارية لجنة التوجيه والقيادة، ويتكون من خمسة أعضاء[1] .

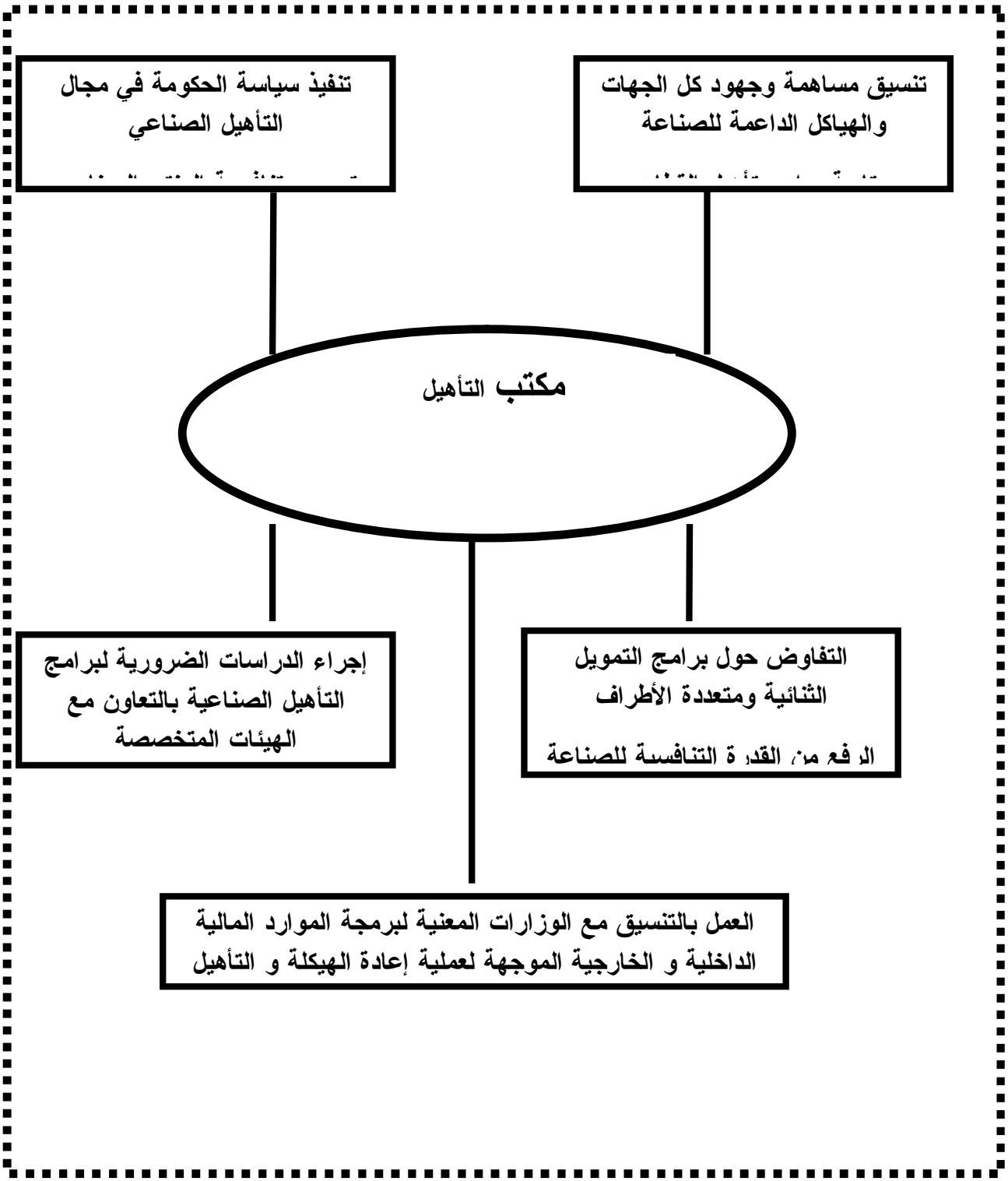
ويمكن تبيان دور المكتب وتلخيص مهامه من خلال الشكل الموالي[2] :

---

1. Hervé Bougault et Ewa Filipiak ; Département de la Recherche; Agence Française de Développement : " Les programmes de mise à niveau des entreprises Tunisie, Maroc, Sénégal " ; 2005 ; p: 46

2.Marniesse S., E. Filipiak , Agence Française de Développement : "COMPÉTITIVITÉ ET MISE À NIVEAU DES ENTREPRISES - APPROCHES THÉORIQUES ET DÉCLINAISONS OPÉRATIONNELLES " , 2003 , P :110 .

الشكل رقم: (2 -8) :مهام مكتب التأهيل



Source: Ministère de l'Industrie 1996, " Le programme de mise à niveau ", Tunis.

الفرع الثالث: صندوق تطوير القدرة التنافسية FODEC

أنشئ صندوق تطوير القدرة التنافسية **Fond de Développement de la Compétitivité** بموجب القانون **94-127** المؤرخ في: **26** ديسمبر **1994** والمتضمن قانون المالية **1995** ولا سيما المواد: **37** و **44** .

هو حساب خاص للخزينة, وظيفته المساهمة في تمويل العمليات المتعلقة بتحسين نوعية المنتجات الصناعية، الخطوات المترتبة عن هيكلة الصناعة والدراسات الإستراتيجية الخاصة بمختلف القطاعات، يمول هذا الحساب من مختلف الاشتراكات الحرفية والرسوم على مختلف المنتجات المحلية و **1%** من الحقوق الجمركية على السلع المستوردة .

المرسوم رقم **95-2495** المؤرخ في: **18** ديسمبر **1995** والمتضمن وضع الإجراءات المنظمة وكيفيات تسيير صندوق تنمية القدرة التنافسية الصناعية، ولا سيما المواد **33 – 46** تبين مصادر تمويل الصندوق وتشير إلى منح المشاركة في هذا الحساب على شكل :

- مساعدات مالية لتجسيد عملية أو عدة عمليات هيكلية في إطار تأهيل المؤسسات المنتجة ؛
- مكافآت مالية مخصصة لسير المؤسسة، العتاد والتجهيزات وتمويل برامج نشاط المراكز التقنية ؛
- الاستثمارات المادية لتحديث التكنولوجيا وعصرنة التجهيزات ؛
- الاستثمارات المعنوية دراسات تشخيص التأهيل وكل الأعمال المؤدية إلى تحسين تنافسية المؤسسة؛
- إعانات مالية مخصصة لبرامج ترقية النوعية ؛
- تمويل الدراسات الإستراتيجية لمختلف القطاعات[1] .

أولا: مهام صندوق تطوير القدرة التنافسية

- المساهمة في تمويل عمليات إعادة الهيكلة ؛
- تمويل الدراسات القطاعية الإستراتيجية ؛
- تقديم المساعدات للمراكز التقنية المرتبطة بالصناعة ؛

1 . Ministère de l'Industrie 1996, " Le programme de mise à niveau ", Tunis.

- تبني كل الاجرءات الهادفة إلى تحسين القدرة التنافسية ؛
- المساهمة في تمويل الاستثمارات التكنولوجية ذات الأولوية (**ITP**) والأجهزة المخبرية وتثبيت بعض أنظمة الإعلام والبرمجيات مثل **GPAO , HACCP** الخ... .

وبعد سنة **2000** تم توسيع مهامه إلى المساهمة في توظيف الإطارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوظائف الإستراتيجية، كالبحث والتطوير، الجودة ، الإبداع والاختراع الخ ....

ثانيا: منح صندوق تطوير القدرة التنافسية FODEC

المنح المقدمة من قبل (**FODEC**) المتعلقة ببرنامج التأهيل هي[1] :

- **70** % من مصاريف التشخيص ومخطط التأهيل ، **21000** $ كحد أقصى؛
- **20** % من الاستثمارات الممولة من الموارد المؤسسة الخاصة؛
- **10** % من الاستثمارات المرتبطة بإعادة الهيكلة الممولة بمصادر أخرى .

كما تستفيد من أموال الصندوق المؤسسات الأجنبية العاملة في تونس:

- الاستثمارات التكنولوجية ذات الأولوية (**ITP**) بـــ **50** % من كلفة التجهيزات، بسقف **100.000** $ و **70** % من تكلفة الاستثمارات اللامادية بسقف **70.000** $ ؛
- منحة المتعلقة بمبادرة توظيف الإطارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تصل إلى **7.000** $ في العام ولمدة عامين لكل توظيف (ثلاثة إطارات على الأقل) .

1 . Hervé Bougault et Ewa Filipiak ; Département de la Recherche; Agence Française de Développement : " Les programmes de mise à niveau des entreprises Tunisie, Maroc, Sénégal " ; 2005 ; p: 47.

المطلب الثاني: هياكل دعم برنامج التأهيل

إن نجاح برنامج التأهيل الشامل يعتمد بشكل كبير على مساهمة مختلف هياكل دعم الصناعة التونسية (المراكز التقنية ، **INNORPI** ، واستشارات القطاع الخاص...) وتلك التي يتم إنشاؤها في إطار التعاون الدولي (المفوضية الأوروبية ، **GTZ** ، بنك التعمير الألماني...)

وهذه المساعدة تغطي الجوانب بما في ذلك الإنتاج والتسويق ومراقبة الجودة، والتنظيم والإدارة والتدريب، وبالإضافة إلى ذلك، تدخل هذه الهياكل يعتبر أمر ضروري لنجاح برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تقرر اتخاذ مزيد من الإجراءات المباشرة بين هياكل الدعم المختلفة بما في ذلك المراكز التقنية ومكاتب الدراسات المساندة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن برنامج التأهيل، كما تعهدت الجمعيات المهنية من جهتها بتوعية المؤسسات والمساعدة في تحديد واختيار الاستشاريين لتطوير دراسة تشخيص ومخطط التأهيل، ومن أهم هياكل الدعم الناشطة في تونس نقدم ما يلي :

- **وكالة النهوض بالصناعة (API) ؛**
- **المراكز التقنية ؛**
- **البنوك .**

الفرع الأول : وكالة النهوض بالصناعة (API)

وكالة النهوض بالصناعة **(Agence de Promotion de l'Industrie)** هي هيئة عمومية مهمتها تجسيد السياسة الحكومية المتعلقة بترقية القطاع الصناعي ، وهي تحت وصاية وزارة الصناعة والطاقة لها **5** مراكز جهوية و**25** مديرية موزعة على مختلف الأقاليم التونسية، تتمثل خدماتها في[1] :

- مساندة ومساعدة الباعثين في مختلف مراحل انجاز وتطوير المشروع؛
- مد المستثمرين بمعلومات دقيقة حول القطاعات الصناعية؛

---

1 . **الموقع الرسمي لوكالة النهوض بالصناعة : / /http://www.industrie.gov.tn**

- انجاز دراسات قطاعية للمساعدة على تشخيص المشاريع؛
- تأطير مشاركة المؤسسات التونسية في المعارض والصالونات الدولية؛
- تنظيم لقاءات شراكة في تونس والخارج؛
- منح امتيازات جبائية ومالية حسب مقتضيات مجلة تشجيع الاستثمارات؛
- تسهيلات إدارية على مستوى الشباك الموحد؛
- تكوين و تأهيل الباعثين الجدد.

الفرع الثاني: المراكز التقنية

مع بداية **1980** تم إحداث المراكز التقنية الأولى باستثناء المركز الوطني للجلود **CNCC** الذي تم إحداثه سنة **1969**[1] ، ومع بدية **1990** و نظرا الصعوبات التي واجهت هذه المراكز تم إجراء إصلاحات عليها تتماشى مع متطلبات المرحلة .

مع انطلاق برنامج التأهيل، أحدثت السلطات التونسية سنة **1997** برنامج تطوير الهيئات الداعمة للصناعة **programme d'amélioration des institutions d'appui à l'industrie (PAISI)** والرامي إلى أصلاح المراكز القديمة وإحداث مراكز جديدة [2] .

أولا: المركز الفنّي للنّسيج (CETTEX)

يعتبر المركز الفنّي للنّسيج **(Centre Technique du Textile)** مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي، وهو هيكل دعم تم وضعه من قبل الدولة بالاتفاق مع المهنيين قصد الإحاطة بمؤسسات قطاع النسيج والملابس ومساعدتها على تحسين قدرتها التنافسية لتمكينها من اكتساح الأسواق العالمية.

---

1 . Peter Loewe : Groupe d'Evaluation de l'ONUDI, chef de mission; EVALUATION INDEPENDANTE DU PROGRAMME INTEGRE EN TUNISIE ; 28 décembre 2005 ; p : 48.

2 . « Anciens » centres: CETTEX Textile, Habillement; CNCC Cuir et Chaussures; CETIME Mécanique et Electrique; CTMCCV Matériaux de construction, Céramique et Verre/

« Nouveaux » centres: CETIBA Bois et Ameublement; CTAA Agroalimentaire; CTC Chimie; PACKTEC Emballage, Conditionnement/ etc.

تم إحداثه سنة **1991** (قانون المالية **90-111 بتاريخ 31 ديسمبر 1990**)، وهو تحت وصاية وزارة الصناعة والتكنولوجيا، هو مخبر معتمد من قبل هياكل اعتماد وطنية ودولية (اللجنة الفرنسية للاعتماد والمجلس الوطني للاعتماد)، يتمثل دور المركز في الإحاطة الفنية والتكوين والإعلام كما ورد في بيان مهماته الأساسية وهي[1] :

- القيام بالتشخيص والإحاطة الفنية لوضع برامج التأهيل وإرساء آليات ضمان الجودة أو غيرهـــا من أشكال الإحاطة الهادفة إلى توجيه وعصرنه مؤسسات قطاع النسيج والملابس؛
- القيام بجميع التحاليل والاختبارات والتجارب المخبرية؛
- حثّ المؤسسات على تطوير التكوين والرسكلة المهنية؛
- متابعة دائمة لمستجدّات القطاع على السّوق العالميّة؛
- يقترح المركز الفني للنسيج على صناعيي القطاع مجموعة متكاملة من الخدمات: نصائح فنية، عمليات إحاطة فنية دقيقة وبرامج تكوين خدمات متخصصة.

ويضع على ذمة الصناعيين كفاءاته وشبكة عالمية من الشركاء يكونوا خير سند للمؤسسات المدعوة لمواجهة التحديات في صناعة النسيج والملابس وتدعيم قدرتها التنافسية للصمود أمام المنافسة المحلية والدولية.

ثانيا: مركز النهوض بالصادرات (CEPEX)

تم إحداث هذا الصندوق بموجب قانون المالية رقم : **84 - 84** المؤرخ في **31** ديسمبر **1984**، ويعتبر هذا الصندوق من الآليات المساندة للتصدير، تم إعادة هيكلته طبقا لتوجهات المجلس الأعلى للتصدير والاستثمار وكيف حسب متطلبات المرحلة حيث كان محل اهتمام السلطات التونسية كونه يمثل نافذة تونس على العالم واستفاد من إعانات مالية مهمة في الآونة الأخيرة[2] .

---

1 . **الموقع الرسمي المركز الفنّي للنّسيج (CETTEX) /http://www.textiletunisia.com.tn**

2 . **الموقع الرسمي لمركز النهوض بالصادرات (CEPEX) : /http://www.cepex.nat.tn**

وتتمثل مهامه الرئيسية في دعم الصّادرات، إعانة المؤسّسات للقيام بعمليّات البحث عن أسواق جديدة والتّعريف بالمنتجات التونسيّة، تنمية وظيفة التّصدير داخل المؤسّسة، التواجد التّجاري بالخارج، اللّجوء إلى التّقنيات الحديثة للاتصال والإعلام، استكشاف الأسواق .

الفرع الثالث : قطاع البنوك

حسب تقرير منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية لسنة **2000** القطاع المالي التونسي[1]، في أغلبه حكومي، وعملية خوصصته مرتبطة بتنافسية البنوك، وإلى وقت قريب كان يتكون من **14** بنك تجاري تعمل على دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع وجود أكثر من **100** مؤسسة استثمار ذات رأس مال متغير أو قار(**SICAV, SICAF**)، وحوالي **20** مؤسسة استثمار ذات رأس مال مخاطر(**SICAR**) والتي تعتبر مع الصناديق الوطنية للضمان (**FNG**) الأدوات المالية الأكثر أهمية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دون إهمال دور صندوق التطوير واللامركزية الصناعية(**FOPRODI**) والذي يهدف إلى[2] :

- إحداث جيل جديد من الباعثين ؛
- النهوض وتطوير المؤسسات الصغرى والمتوسطة في الأنشطة الصناعية والتقلدية والخدمات المرتبطة بالصناعة ؛
- تشجيع التنمية الجهوية

أولا: شركات استثمار ذات رأس مال مخاطر (SICAR)

شركات استثمار ذات رأس مال مخاطر هو شكل من أشكال التمويل الذي يمّكن المؤسسات الصغرى والمتوسطة من توفير التمويل الذاتي الضروري لبعثها، لبداية نشاطها، لتوسعتها، لنموها وتحويلها، وكذلك يغطي رأس مال تنمية التطورات التي تشهدها المؤسسة في جميع مراحل نمّوها.

---

[1] . Marco R. DI TOMMASO , Elena LANZONI , Lauretta RUBINI :" Soutien aux PME dans les pays arabes. Le cas de la Tunisie "; UNIDO ,2000, P : 52.

2 . صندوق التطوير واللامركزية الصناعية (Fonds de Promotion et de Décentralisation Industrielle)

ظهرت شركات استثمار ذات رأس مال مخاطر بمقتضى القانون عدد **92 لسنة 1988** المؤرخ في **02 أوت 1988** ثم تم تنقيحه بالقانون **عدد 87 لسنة 1995** المؤرخ في **30 أكتوبر 1995** حيث أنشأ ثلاث أصناف لشركات الاستثمار: شركات ذات رأس مال متغير، شركات ذات رأس مال قار وشركات ذات رأس مال تنمية والتي يتمثل غرضها في المساهمة لحسابها أو لحساب الغير وبهدف إعادة إحالتها في تدعيم الأموال الذاتية للمشاريع[1].

طبقا لأحكام الفصل **21 من القانون عدد 87 لسنة 1995**، يتمثل غرض ظهور شركات استثمار ذات رأس مال مخاطر في المساهمة لحسابها أو لحساب الغير بهدف تعزيز فرص الاستثمار وتدعيم الأموال الذاتية لشركات منتصبة بالبلاد التونسية وغير مدرجة بالبورصة باستثناء تلك الناشطة في القطاع العقاري المتعلق بالسكن، كما يستوجب حسب **الفصل 22** من نفس القانون أن تكون مساهمات شركات استثمار ذات رأس مال مخاطر موضوع اتفاقيات تبرم بينها وبين الباعثين تضبط طرق وأجال إنجاز العمليات، ولا يمكن لأي شركة استثمار ذات رأس مال تنمية أن تمسك بمفردها الأغلبية في رأس المال .

وقع إعادة هيكلة تدخل صندوق التطوير واللامركزية الصناعية حسب الأمر عدد **442 لسنة 2011 المؤرخ في 26 أفريل 2011** في موضوع مساهمات شركات الاستثمار ذات رأس مال تنمية التي سيتم رفع في سقف استثماراتها بـــ **10 مليون دينار** وفي صيغتها القضائية " التنمية المشتركة " مع انخراط شركات الاستثمار ذات رأس مال تنمية في التصرف في موارد الصندوق بالنسبة للمشاريع التي تفوق كلفتها مليون دينار، مع ضمان مردودية المشروع.

تتقاسم شركات استثمار ذات رأس مال مخاطر مع صندوق التطوير واللامركزية الصناعية تسمية تنمية والتي تحثها على أن تكون أكثر فاعلية في المرافقة لبعث المشاريع الجديدة ، لتشجيع الباعثين الجدد قامت الدولة برفع مساهمة موارد صندوق التطوير واللامركزية الصناعية في المشروع إلى **60%** والتي تعتمد على مساهمات الباعثين والتي انخفضت إلى **10%** كحد أدنى من التمويل الذاتي.

---

1 . Site web: www.invest-in-kasserine.tn/ar/index.php/ component /mailto/…..

أما طريقة تدخل شركات استثمار ذات رأس مال مخاطر تتمثل في :

- المساهمة في رأس المال : تدعيم الأموال الذاتية في رأس المال في شكل إقتناء أسهم عادية أو ذات أولوية في الربح ؛
- مساهمات لا تكون ذات أغلبية في رأس المال : بمقتضى القانون لا يمكن أن تكون مساهمة شركة إستثمار ذات رأس مال تنمية ذات أغلبية في رأس المال مما سيضمن للباعث أن يكون مستقلا وله الحرية المطلقة للتصرف في مؤسسته و في حالة تدخل شركتي إستثمار أو أكثر يمكن أن تكون مساهمتهم ذات أغلبية في رأس المال ؛
- تمويل لمدّة معينة : هي شراكة لمدة محدودة ضرورية لنجاح المشروع والتي تتراوح بين **3 و 7** سنوات وتنتهي بخروج شركة الاستثمار ذات رأس مال تنمية غالبا عند إتمام إحالة جميع الأسهم وبين **2 و12** سنة بالنسبة للمشاريع المتمتعة بتدخل صندوق التطوير واللامركزية الصناعية .

ثانيا: الصناديق الوطنية للضمان (FNG)

أحدثت الصناديق الوطنية للضمان بموجب القوانين والتشريعات التالية[1]:

- المادة **73** من قانون المالية لسنة **1982**، المعدل والمنقح بموجب القانون رقم : **99 -08 لـ 01 فيفري 1999**، المتعلق بالصناديق الوطنية للضمان والقانون رقم: **2000 – 72 بتاريخ 17 جويلية 2000**؛
- القرار رقم: **99 – 2648 بتاريخ 22 نوفمبر 1999**، الموضح لشروط وكيفيات تدخل وتسيير الصناديق الوطنية للضمان ؛
- منشور وزارة المالية بتاريخ: **06 مارس 2000**.

تهدف هذه الصناديق إلى ضمان بعض أنواع القروض المقدمة من طرف البنوك إلى المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة وكل القروض الموجهة للفلاحين في حالة خطر الجفاف، كما تعمل على تغطية بعض المساهمات المنجزة من طرف شركات الاستثمار ذات رأس مال المخاطر لصالح

1 . Le site web : www.alphatunisie.com/ac/en/default.aspx .

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتقوم بتغطية القروض (**Microcrédits**) الموجهة للجمعيات المهنية، مع الإشارة إلى أن القوانين السابقة الذكر تحدد الشروط والكيفيات للاستفادة من خدمات هذه الصناديق والميادين التي تتدخل فيها.

هذه الصناديق هي تحت إشراف لجنة مكونة من وزير المالية أو من ينوب عنه كرئيس و**12** غضوا يمثلون مختلف القطاعات، وبموجب لاتفاقية أبرمت بتاريخ **18** جوان **1994** أسندت مهمة تسيير هذه الصناديق إلى الشركة التونسية لإعادة التأمين**(Tunisie RE).**

الفرع الرابع: إجراءات التأهيل

تترشح المؤسسات إلى برنامج التأهيل بشكل طوعي على أن تستوفي بعض الشروط الشكلية:

- مؤسسات الصناعية والمؤسسات التي تقدم خدمات مرتبطة بالصناعة [1] ؛
- مؤسسات التي لها إمكانية تحقيق نمو ؛
- مؤسسات التي أنشئت منذ عامين على الأقل.

المؤسسات الراغبة في التأهيل تقوم بإيداع ملف لدى مكتب التأهيل متضمن طلب التأهيل، التشخيص الاستراتيجي ومخطط التأهيل الذي تم إعداده من طرف المؤسسة بالتعاون مع المراكز التقنية، مكاتب الدراسات المحلية أو الأجنبية، المشخصين، المستشارين المتخصصين بعملية التأهيل وإعادة الهيكلة .

يقوم مكتب التأهيل بالاطلاع ومراجعة الملف وتقييمه ، يمكن لمكتب التأهيل (**BMN**) الاستعانة بالخبرات الخارجية في الميدان التقني والمالي، بعد قبول الملف يدرج في جدول الأعمال ويقدم إلى لجنة التوجيه والقيادة (**COPIL**) والتي يمكن لها اتخاذ أحد القرارات .

- قبول الملف والموافقة على الطلب ؛
- طلب دراسة معمقة وإعادة النظر في مخطط التأهيل ؛
- رفض الملف وتوجيه المؤسسة إلى مكتب مساعدة المؤسسات التي تعاني من صعوبات، (**Bureau d'assistance aux entreprises en difficultés**)

1 . Raouf JAZIRI ,Mehdi CHERIF ,Wathek ATTIA,: Le programme de mise à niveau des entreprises tunisiennes: fondements, démarche et impacts.

مصاريف التشخيص وإعداد مخطط التأهيل يتم تعويضها بنسبة **70** % من المبلغ الذي وافقت عليه لجنة القيادة والتوجيه (**COPIL**) ويسدد بدفعة واحدة بعد الموافقة على التشخيص الاستراتيجي ومخطط التأهيل ، أما تكاليف عملية التأهيل فتسدد كما يلي [1] :

- **20** % من الاستثمارات الممولة من موارد المؤسسة الخاصة ؛
- **10** % من الاستثمارات المرتبطة بإعادة الهيكلة الممولة بمصادر أخرى .

المنح الموافق عليها تمنح على أربعة أقساط على الأكثر حسب نسبة التقدم في الإنجاز التي تقوم بها المؤسسة أو على ثلاثة دفعات وعلى المؤسسة أن تثبت وجود رأس مال عامل موجب وأن تكون نسبة : الأموال الخاصة / مجموع الأصول أكبر من **30** % .

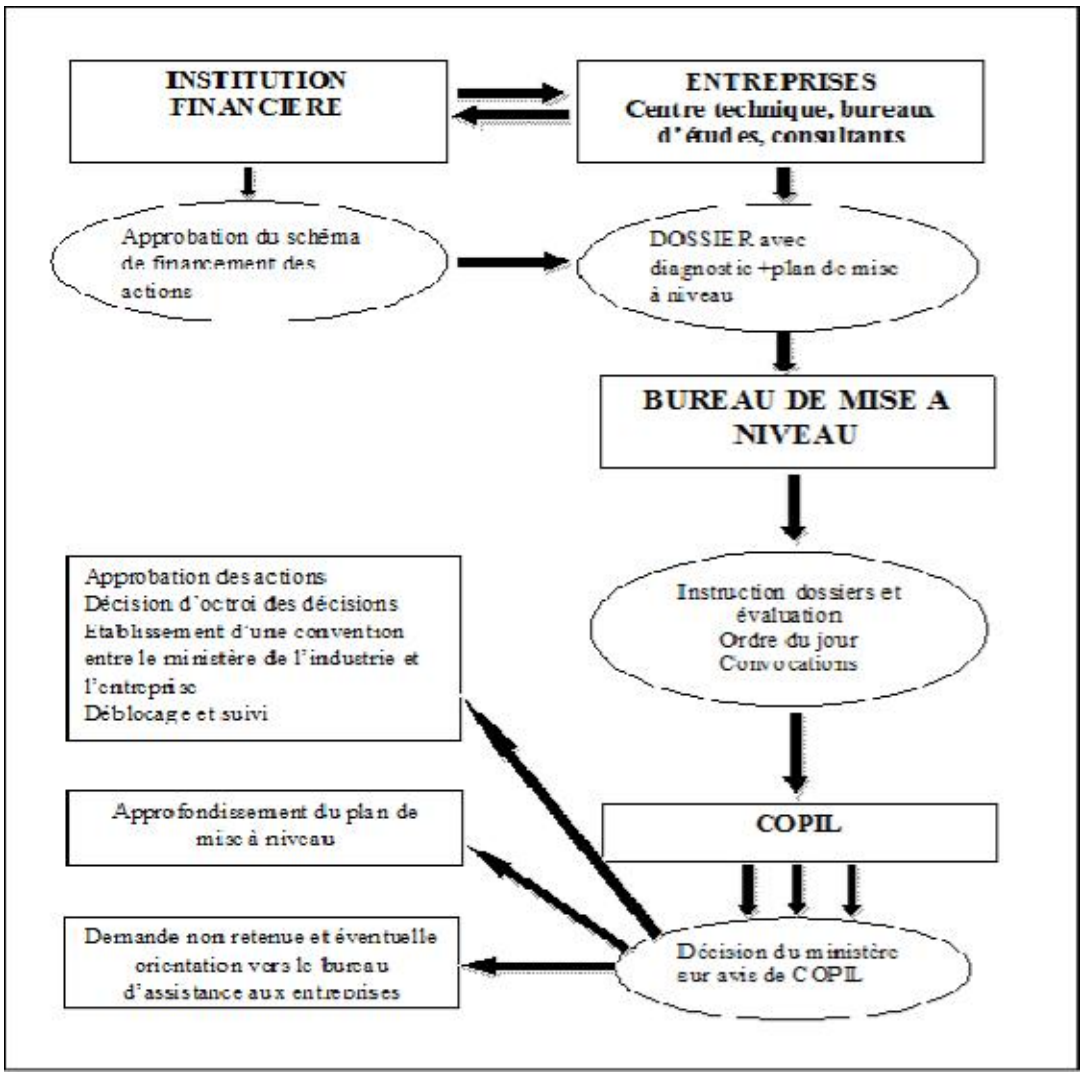
أما الاستثمارات التكنولوجية ذات الأولوية فتتراوح المساعدات المالية ما بين **50** % **و70** % وفي حدود **14000** $ **إلى 21000** $. ولقد سبق وأن وضحنا بالتفصيل الإجراءات المتعلقة بالتأهيل وأحقية الانتفاع من كل برنامج من خلال المبحث الأول .

بعدما قمنا بإبراز الإطار العملي لبرنامج التأهيل من خلال المبحث الثاني للفصل يمكـــن تلخـــيص الكيفية الشاملة لعملية التأهيل والجهات المرتبطة بها حسب المخطط التالي [2] :

1 . Hervé Bougault et Ewa Filipiak ; Département de la Recherche; Agence Française de Développement : Les programmes de mise à niveau des entreprises Tunisie, Maroc, Sénégal; 2005 ; p: 48

2 . Marniesse S., E. Filipiak (2003) Agence Française de Développement COMPÉTITIVITÉ ET MISE À NIVEAU DES ENTREPRISES : APPROCHES THÉORIQUES ET DÉCLINAISONS OPÉRATIONNELLES; P : 110.

الشكل رقم : (2 - 9) مسار تأهيل المؤسسات التونسية



Source: Ministère de l'Industrie (1996), « Le programme de mise à niveau » Tunis.

المبحث الثالث : حصيلة برنامج التأهيل

برنامج تأهيل المؤسسات التونسية، يعتبر أول برنامج من نوعه لترقية وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمفهوم الليبرالي يشرع في تنفيذه في دول المغرب العربي، كما تعتبر تونس أول بلد عربي يطبق اتفاقية التبادل الحر مع دول الاتحاد الأوروبي، وتونس أكبر دولة جنوب البحر المتوسط مصدرة نحو أوروبا، هذا ما يدل على أن حصيلة برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التونسية كانت ايجابية إلى أبعد الحدود وحققت أعلى النسب للإنجازات من الأهداف التي سطرتها مع منتصف التسعينيات من القرن الماضي، ويمكن عرض هذه الحصيلة كما يلي:

المطلب الأول : حصيلة البرامج الأساسية

لقد حقق كل من برنامج تأهيل الصناعة **PMN** و برنامج الاستثمارات التكنولوجيـــة ذات الأولويـــة **ITP** نتائج جيدة على مدار الفترة **1996 - 2012** ولو أن معدل الإنخراطات والمصادقات انخفضا في السنوات الأخيرة إلا انها تبقى مقبولة في العموم ، وفيما يلي حصيلة لأهم منجزات البرنامجين.

الفرع الأول: برنامج تأهيل الصناعة PMN

الجدول أدناه يلخص لنا أهم العمليات المتعلقة ببرنامج التأهيل منذ انطلاقته سنة **1996** وإلى غاية نهاية ماي **2012** .

جدول رقم (2 - 1) : تطور برنامج تأهيل الصناعة PMN

البيانات	ديسمبر 1996	ماي 2012 (الإجمالي)
الانخراطات	92	4939
المصادقات	56	4030
الاستمارات (مليون دينار)	178	6759,5
إستثمارات - التشخيص	1	58.4
إستثمارات – المادية	157,2	5928,8
إستثمارات - اللامادية	19,8	772,3
المنح المسندة (مليون دينار)	21,4	953
منح - التشخيص	0,6	33,6
منح – المادية	15,4	629,1
منح – اللامادية	5,4	290,3
المنح المسددة (مليون دينار)	0,3	436,9
منح - التشخيص	0,3	30,8
منح – المادية	0	345,8
منح – اللامادية	0	60,4

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على معطيات من موقع برنامج التأهيل التونسي

نلاحظ أن نسبة المصادقة على الملفات كانت سنة **1996** في حدود **60** % وبعد مرور أكثر من **16** سنة عن انطلاق البرنامج أصبحت في المعدل **82** % وهذا يعطي نظرة عن التسهيلات التي تقدمها لجنة القيادة والتوجيه في التعجيل في انطلاق عمليات التأهيل، كما نلاحظ أن معدل الإنخراطات السنوية يناهز **300** ملف سنويا من بينها **244** ملف يتم المصادقة عليه سنويا.

أما معدل الاستثمار السنوي خلال هذه الفترة فهو في حدود **410** مليون دينار تونسي وهذا يمثل أكثر من ضعف المبالغ المستثمرة سنة **1996**، بينما نجد أن معدل الاستثمارات في عملية التشخيص هو أقل من **01** %، أما معدل الاستثمارات المادية يمثل أكبر حصة بـــحوالي **88** %، نسبة الاستثمارات اللامادية تستقر في حدود **12** % في الإجمالي، وهذا على عكس المنح المقدمة في الجانب اللامادي والتي تتجاوز **30** %، اما منح عمليات التشخيص تمثل **03,5** % كما تبقى منح المقدمة للحصول على الاستثمارات المادية تشكل **66** %. في حين يمثل متوسط حصة كل مؤسسة من هذه المنح **236476,43** دينار تونسي، أما متوسط حصة كل مؤسسة من الاستثمارات الكلية فهو

1.677.295,29 دينار تونسي، في حين بلغت المنح المدفوعة الإجمالية **436,9** مليون دينار تونسي وهي تمثل **45** % من المنح المسندة للبرنامج منها **80** % منح مخصصة للاستثمارات المادية و**14** % للاستثمارات اللامادية والباقي مرتبط بعمليات التشخيص، وهكذا يبقى التأخر في التسديدات يمثل أحد المعوقات في تنفيذ أجزاء من البرنامج .

الفرع الثاني: برنامج الاستثمارات التكنولوجية ذات الأولوية ITP

خلال سنة **1997** سجل إنخراطان في البرنامج ولم تتم المصادقة عليهما، ونفس الأمر حدث سنة **1998** بالرغم من ارتفاع عدد الإنخراطات إلى **21** ملف دون أن تلقى القبول عند الهيئات التونسية المشرفة عن البرنامج، وتعتبر الانطلاقة الفعلية للبرنامج ابتداء من سنة **1999**، والجدول الموالي يلخص لنا أهم العمليات المتعلقة ببرنامج الاستثمارات التكنولوجية ذات الأولوية سنة **1999** والإجمالي المسجل حتى نهاية ماي **2012** .

جدول رقم (2 - 2) : تطور برنامج الاستثمارات التكنولوجية ذات الأولوية ITP

البيانات	ديسمبر 1999	ماي 2012 (الإجمالي)
الانخراطات	110	6163
المصادقات	40	5437
الاستمارات (مليون دينار)	2,6	275,1
إستثمارات – المادية	1,8	123,7
إستثمارات - اللامادية	0,8	151,4
المنح المسندة (مليون دينار)	1,2	123,9
منح – المادية	0,7	45,7
منح – اللامادية	0,4	78,2
المنح المسددة (مليون دينار)	0	61,2
منح – المادية	0	28
منح – اللامادية	0	33,2

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات من موقع برنامج التأهيل التونسي

نلاحظ أن نسبة المصادقة على الملفات كانت سنة **1996** في حدود **36** % وأصبحت في الإجمالي سنة**2012** في حدود **88** % وهذا يعطي نظرة عن التسهيلات المقدمة في اكتساب المؤسسات التونسية المزيد من التكنولوجيات الحديثة ، كما نلاحظ أن معدل الإنخراطات السنوية يناهز **456** ملف سنويا من بينها **402** ملف يتم المصادقة عليه سنويا، وهذا يمثل **10** أضعاف الملفات المصادق عليها سنة **1996** .

أما معدل الاستثمار السنوي خلال هذه الفترة فهو في حدود **20** مليون دينار تونسي وهذا يمثل أكثر من **10** أضعاف المبالغ المستثمرة سنة **1996**، بينما نجد أن معدل الاستثمارات المادية يمثل حصة بـــحوالي **45** %، نسبة الاستثمارات اللامادية تستقر في حدود **55** % في الإجمالي، وهذا يتماشى وطبيعة البرنامج الذي يركز على الجانب اللامادي في الاستثمار، في حين المنح المقدمة في الجانب اللامادي والتي تتجاوز **63** %، كما أن منح للحصول على الاستثمارات المادية تشكل **37** %. في حين يمثل متوسط حصة كل مؤسسة من هذه المنح **22788,39** دينار تونسي ، ويعتبر متوسط حصة كل مؤسسة من الاستثمارات الكلية **50597.75** دينار تونسي، أما المنح المدفوعة لصالح المؤسسات بلغت **62,1** مليون دينار تونسي وهذا يمثل **50** % من المنح المسندة والمخصصة لهذه المؤسسات في حين شهدت السنوات الأولى من البرنامج نسب تسديد منخفضة نوعا ما .

الفرع الثالث: برنامج إعادة الهيكلة المالية

وفي نهاية ديسمبر **2009**، انخرطت بهذا البرنامج **178** مؤسسة، موزعة حسب القطاعات كالتالي[1]:

[1] . **وزارة الصناعة والطاقة والمؤسسات الصغرى والمتوسطة، الإدارة العامة للنهوض بالمؤسسات الصغرى والمتوسطة، التقرير السنوي 2009 ، الصادر في جانفي 2010 ، ص- ص : 15 -16.**

جدول رقم : (2 - 3):حصة كل قطاع من برنامج إعادة الهيكلة المالية

القطاع الصناعي	النسيج والملابس	الميكانيك والإلكترونيك	الصناعات الغذائية	الجلود والأحذية	الصناعات الكيميائية	مواد البناء والخزف والبلور	الصناعات المختلفة	الجملة
عدد الملفات	74	28	24	8	12	5	27	178
النسبة	% 42	% 16	% 13	% 4	% 7	% 3	% 15	% 100

المصدر: وزارة الصناعة والطاقة و المؤسسات الصغرى والمتوسطة، الإدارة العامة للنهوض بالمؤسسات الصغرى والمتوسطة ، التقرير السنوي 2009 ،

107 دراسات تم إعدادها وإيداعها لدى البنوك، وقد تم تسجيل النتائج التالية:

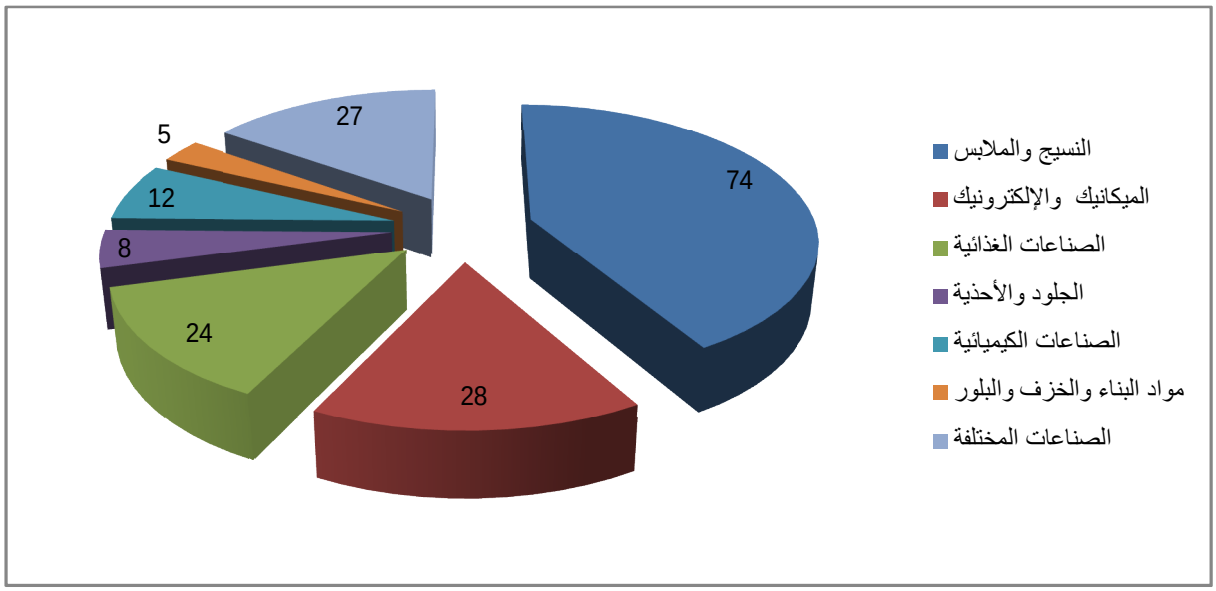
- **75** ملف تمت المصادقة عليها من قبل البنوك:
  - **50** ملف تحصلوا على مصادقة الوكالة الفرنسية للتنمية ؛
  - **5** ملفات في طور الإحالة على الوكالة الفرنسية للتنمية ؛
  - **20** ملف تم تمويلها عن طريق موارد أخرى (قروض بنكية، شركات استثمار...) .
- **10** ملفات بصدد المصادقة من قبل البنوك ؛
- **22** ملف تم رفضهم ؛

وقد أفرزت عملية متابعة الخط الرابع للوكالة الفرنسية للتنمية (**48** مليون دينار) ما يلي:

- تمت المصادقة على **50** ملف ؛
- بلغت التمويلات الجملية حوالي **36** مليون دينار أي نسبة استهلاك بـــ **75 %** .

ويمكن تمثيل المعطيات الرقمية المدونة في الجدول السابق بيانيا كما يلي:

الشكل رقم : (2- 10) :حصة كل قطاع من برنامج إعادة الهيكلة المالية



المطلب الثاني : حصيلة البرامج الفرعية

إن البرامج الفرعية كانت ذات فعالية عالية من البرامج الأخرى، إذا نجدها أحيانا تمكنت من تحقيق معدلات مرتفعة من الأهداف المخطط لها مسبقا، وهذا قد يعود إلى أجالها القصيرة والمتوسطة المحددة لها من جهة وطبيعة الأنشطة والعمليات المنطوية تحتها، وفيما يلي عرض عن هذه البرامج بالتفصيل .

الفرع الأول: البرنامج الوطني للجودة PNQ

اهتمت السلطات التونسية ببرنامج الجودة للرفع من قدرة المؤسسات في التحكم في الإنتاجية، الكلفة والتقييس طبقا للمواصفات العالمية وحتى تمكنها من الولوج في الأسواق الدولية التي أصبحت تشترط مواصفات معينة للمنتجات والخدمات الموجهة للتصدير كما تحددها الاتفاقيات التجارية الدولية تحت إشراف المنظمة العالمية للتجارة، والجدول الموالي يبين حصة كل قطاع من برنامج الجودة من حيث امتلاك شهادة المطابقة حتى مارس **2009** .

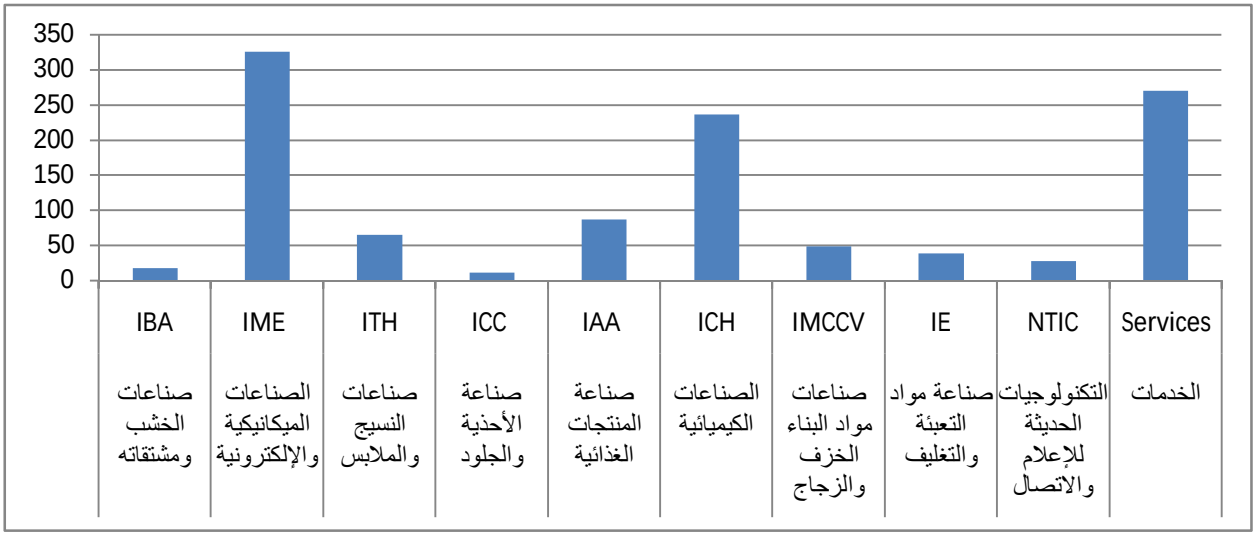
جدول رقم (2 - 4) : توزيع المؤسسات الحاصلة على شهادة المطابقة حسب القطاعات

القطاعات	Secteurs	العدد	%
صناعات الخشب ومشتقاته	IBA	17	% 01,5
الصناعات الميكانيكية والإلكترونية	IME	325	% 28,9
صناعات النسيج والملابس	ITH	65	% 5,8
صناعة الأحذية والجلود	ICC	11	% 01
صناعة المنتجات الغذائية	IAA	87	% 07,7
الصناعات الكيميائية	ICH	236	% 21
صناعات مواد البناء الخزف والزجاج	IMCCV	48	% 04,3
صناعة مواد التعبئة والتغليف	IE	38	% 03,4
التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال	NTIC	27	% 02,4
الخدمات	Services	270	% 24
المجموع	TOTAL	1124	% 100

Source : Evaluation du programme de mise à niveau 2010. P : 99

من خلال الجدول نلاحظ أن مجموع المؤسسات التي حصلت على شهادة المطابقة حتى نهاية الثلاثي الأول من سنة **2009** بلغ **1124** من بينها **827** مؤسسة تابعة لقطاع الصناعة بمختلف فروعها ، أي بنسبة **73** % حيث يحتل قطاع الصناعات الميكانيكية والالكترونية المكانة الأولى بـ **28,9** % وبعده قطاع الصناعات الكيميائية بـ **21** %، اما باقي المؤسسات **297** من المجموع فهي تابعة لقطاع الخدمات والتكنولوجيات الحديثة، ويمكن تمثيل ذلك حسب الشكل الموالي:

الشكل رقم (2 - 11) : توزيع المؤسسات الحاصلة على شهادة المطابقة حسب القطاعات



يعتبر هذا إنجاز قامت به تونس خلال أربعة سنوات من انطلاق البرنامج سنة **2005**، إذ يبلـــغ معدل السنوي لاعتماد شهادة الجودة ومطابقة المواصفات **281** شهادة ســـنويا، مـــع العلـــم أن عـــدد المؤسسات التي كانت تملك شهادة المطابقة قبل انطلاق برنامج التأهيل سنة **1995** لم يتجـــاوز خمســـة مؤسسات آنذاك .

الفرع الثاني: البرنامج الوطني للتدريبPN Coaching

الأرقام المقدمة من مكتب التأهيل تبين هدف البرنامج هو مواكبة **400** مؤسسة حتى نهاية **2009**، في حين أن عدد الإنخراطات حتى نهاية مارس **2009** كانت **469** مؤسسة، وهذا يعني أن البرنامج حقق فائض في الإنخراطات بحوالي **69** مؤسسة، في حين يؤكد مكتب التأهيل أن **404** مؤسسة قد أنهت مخططات التدريب والمواكبة المقرر لها، وهذا ما يبين فعالية البرنامج في تحقيق أهدافه قبل المواعيد المحددة مسبقا، والجدول الموالي يبين توزيع المؤسسات حسب القطاعات التي استفادت من مواكبة برنامج التدريب حتى مارس **2009**.

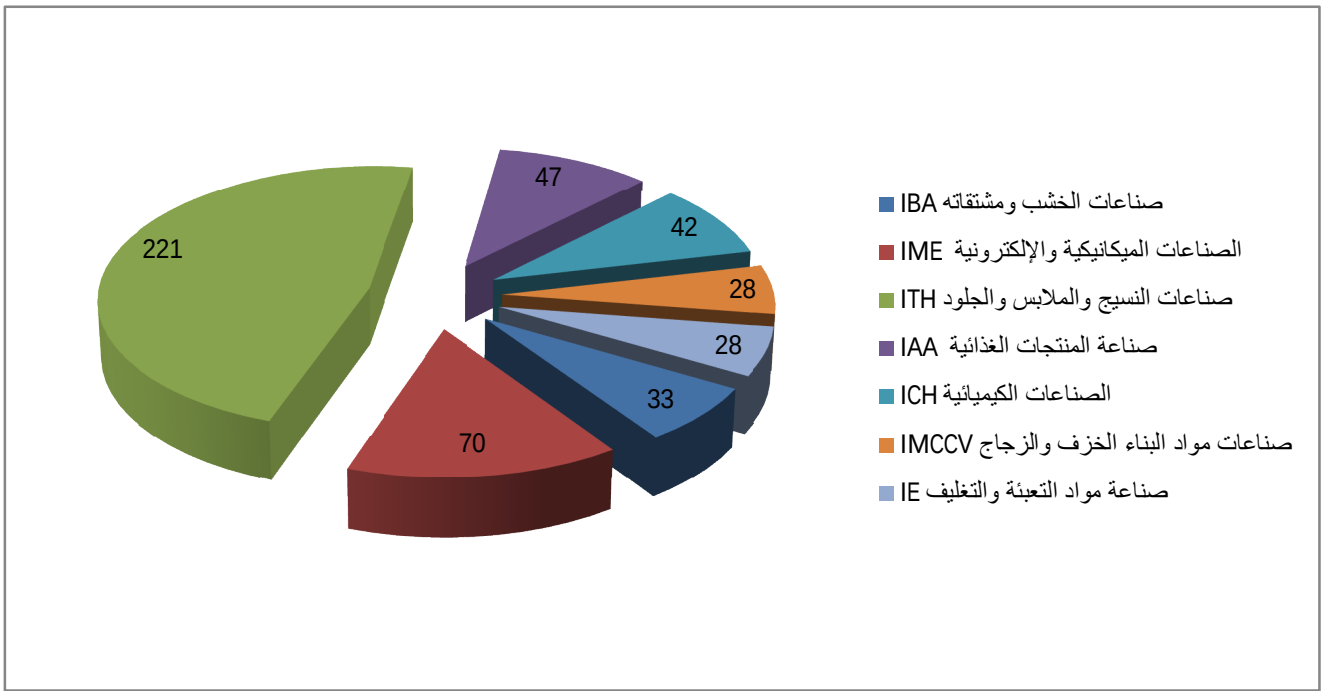
جدول رقم (2- 5): توزيع المؤسسات المستفيدة من البرنامج الوطني التدريب حسب القطاعات

القطاعات	Secteurs	العدد	%
صناعات الخشب ومشتقاته	IBA	33	07
الصناعات الميكانيكية والإلكترونية	IME	70	15
صناعات النسيج والملابس والجلود	ITH	221	47
صناعة المنتجات الغذائية	IAA	47	10
الصناعات الكيميائية	ICH	42	09
صناعات مواد البناء الخزف والزجاج	IMCCV	28	06
صناعة مواد التعبئة والتغليف	IE	28	06
المجموع	TOTAL	469	% 100

Source : Evaluation du programme de mise à niveau 2010. P : 99

نلاحظ أن قطاع النسيج والملابس والصناعات الجلدية استحوذ على قرابة نصف عمليات البرنامج الوطني للتدريب يليه قطاع الصناعات الميكانيكية والالكترونية بنسبة **15%** في حين تبقى استفادة القطاعات الأخرى تتراوح ما بين **06%** إلى **10%**، ويمكن أن نقدم توزيع إنخراطات المؤسسات في برنامج التدريب حسب القطاعات وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم (2 - 12) : توزيع المؤسسات المستفيدة من البرنامج الوطني التدريب حسب القطاعات



الفرع الثالث: برنامج المناولة

وإلى موفى سنة **2009**، تم تسجيل **68** طلب انخراط موزعة كالتالي [1]:

- استكمال **46** دراسة مالية من قبل الخبراء صادقت لجنة التسيير على **27** منها:
- **7** طلبات تحت الدراسة؛
- **15** طلب تم رفضهم ؛

وقد تم صرف اعتمادات مالية لفائدة **12** مؤسسة بقيمة **1588,930** دينار.

[1] . **وزارة الصناعة والطاقة و المؤسسات الصغرى والمتوسطة، الإدارة العامة للنهوض بالمؤسسات الصغرى والمتوسطة ، التقرير السنوي 2009، الصادر في جانفي 2010 ، ص: 16.**

الفرع الرابع: البرنامج الوطني للإفراق

حرصا على إنجاح آلية الافراق والرّفع من نسق إحداث المؤسسات بهذه الصيغة، قامت مصالح بالتعاون مع المؤسسات المنخرطة على مزيد استقطاب حاملي أفكار المشاريع وبلوغ الهدف من حيث عدد المشاريع المحدثة بصيغة الإفراق ونوعية المشاريع، حيث بلغ عدد الاتفاقيات الممضاة خلال سنة **2009** بين الباعثين والمؤسسات العمومية والخاصة والمؤشر عليها من قبل وزير الصناعة والطاقة والمؤسسات الصغرى والمتوسطة **100** اتفاقية تتميز بالخصائص التالية :

- قيمة الاستثمارات الإجمالية: **106.4** مليون دينار ؛
- عدد مواطن الشغل: **2202** موطن شغل ؛
- عدد المشاريع التي دخلت طور النشاط الفعلي: **37** مشروع ؛
- عدد المشاريع المنتصبة بمناطق التنمية الجهوية: **72** مشروع ؛

وقد تبلورت تدخلات الإدارة العامة للنهوض بالمؤسسات الصغرى والمتوسطة لدعم وتطوير البرنامج الوطني للإفراق خلال سنة **2009** بالنسبة لهياكل الإفراق فيما يلي :

- تنظيم اجتماعات بمقر الإدارة العامة للنهوض بالمؤسسات الصغرى والمتوسطة لفائدة هياكل للإفراق لمزيد تفعيل دورها ؛
- المشاركة في الأيام التحسيسية التي تم تنظيمها من قبل المؤسسات المنخرطة في البرنامج ؛
- مزيد التعريف بالآلية عبر وسائل الإعلام الوطنية المرئية والمسموعة والمكتوبة ؛
- تقييم البرنامج وإعداد تقارير دورية في الغرض ؛
- استقطاب مؤسسات جديدة للإنخراط في البرنامج : **14** مؤسسة عمومية وخاصة ؛
- القيام بدورة تكوينية لفائدة المؤسسات الجديدة المنخرطة في البرنامج الوطني للإفراق ديسمبر **2009** ؛
- تمكين هياكل الإفراق من التكوين في إطار التعاون مع برنامج تحديث الصناعة للإعداد مخطط افراق ومخطط للإعلام من خلال وضع على ذمتهم خبير محلي لمزيد دعم وتطوير البرنامج الوطني للإفراق ؛

- إيجاد الحلول المناسبة للعراقيل التي تعترض حسن سير العمل صلب هياكل الإفراق مع المؤسسة الأم و الهياكل المختصة ؛
- متابعة نشاط مختلف هياكل الإفراق من حيث الإحاطة بالباعثين والتعريف بالآلية صلب مؤسساتهم ؛
- المشاركة في إعداد **site fédérateur** خاص بآلية الإفراق لفائدة هياكل الإفراق؛
- المساهمة في النشرية **Newsletter** لمزيد التعريف بالآلية.

وفي ما يتعلق بمدى تقدم انجازات البرنامج, فقد بلغ في موفى شهر ديسمبر **2009** عدد الاتفاقيات المؤشر عليها لإحداث مشاريع بصيغة الإفراق **390** اتفاقية بقيمة استثمار تقدر بـ **299,7** مليون دينار، ستمكن من إحداث قرابة **6983** موطن شغل.

تتوزع الاتفاقيات المؤشر عليها حسب انتماء الباعثين كما يلي[1]:

- الباعثون من داخل المؤسسة : **177**؛
- الباعثون من خارج المؤسسة : **213**.
- كما تتمثل أهم خصائص الاتفاقيات المؤشر عليها في ما يلي:
- الباعثون من خريجي التعليم العالي : **190**؛
- المشاريع التي دخلت طور الإنتاج الفعلي : **164** (بقيمة استثمار تقدر بـ **32** مليون دينار وساهمت في إحداث حوالي **1460** موطن شغل) ؛
- المشاريع التي استكملت هيكل التمويل و بصدد التكوين القانوني: 58 ؛
- المشاريع المنتصبة بمناطق التنمية الجهوية: **221** (بنسبة **57** %).

1 . وزارة الصناعة والطاقة و المؤسسات الصغرى والمتوسطة، الإدارة العامة للنهوض بالمؤسسات الصغرى والمتوسطة ، التقرير السنوي 2009، الصادر في جانفي 2010 ، ص: 18.

خاتمة الفصل

من أجل مواجهة التحديات الناجمة عن اعتماد سياسة الانفتاح عن العالم الخارجي وتعظيم الاستفادة من الفرص التي يمكن أن تزيد من مكاسب الاقتصاد التونسي، تم تبني إستراتيجية شاملة لتأهيل المؤسسات الاقتصادية وهذا لتمكين بالخصوص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القائمة من امتلاك القدرة على المنافسة على الصعيدين الداخلي والخارجي، كما عملت تونس على التنويع من برامج التأهيل الفرعية ذات الفعالية خصوصا في المديين القصير والمتوسط لمواكبة التطورات العالمية وسخرت لذلك مواردها المحلية وفرص الدعم الدولية المتاحة، ولاسيما التعاون مع الاتحاد الأوروبي ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية من خلال الاستفادة من تجارب هذه الجهات في عملية ترقية وتطوير وزيادة تنافسية المؤسسات بالإضافة إلى المبالغ المالية المقدمة من طرفها في شكل إعانات أو قروض أو برامج لمساندة ومساعدة المؤسسات التونسية في اكتساب المزيد من القدرة على التنافس كبرنامج تحديث الصناعة وبرنامج دعم القدرة التنافسية للوصول إلى الأسواق، كما عملت السلطات التونسية على إحداث وبعث جيل جديد من المؤسسات القادرة على التأقلم مع متطلبات العولمة من خلال إعادة تهيئة المناطق الصناعية القديمة وإحداث جيل جديد من هذه المناطق، تطوير البنية التحتية، إنشاء أقطاب تكنولوجية، تنمية الشبكة الوطنية لمحاضن المؤسسات، العمل على تنمية آلية الإفراق **(Spin Off)** وتكثيف الدراسات الإستراتيجية والقطاعية.

وحتى تتمكن السلطات التونسية من تفعيل وتنشيط برنامج تأهيل المؤسسات كان لزاما عليها القيام بإحداث عديد الهيئات المتخصصة للإشراف وتسيير البرنامج، فأنشئت لجنة القيادة والتوجيه (**COPIL**) نهاية **1995** والتي كلفت بتحديد المحاور الكبرى لبرنامج التأهيل ودراسة وفحص طلبات المؤسسات للحصول على المنح والمساعدات للقيام بعملية التأهيل، وفي نهاية السداسي الأول من نفس السنة أنشئ مكتب التأهيل (**BMN**) الذي أوكلت له مهمة التعريف وتنفيذ وتنسيق السياسة العامة للحكومة ضمن إطار برنامج التأهيل الصناعي ويعتبر مكتب التأهيل بمثابة الأمانة العامة للجنة القيادة و التوجيه. وبموجب قانون المالية لسنة **1995** أنشئ صندوق تطوير القدرة التنافسية (**FODEC**) الذي يعتبر الأداة المالية الأولى المساهمة في تمويل مختلف العمليات المتعلقة ببرنامج تأهيل المؤسسات وتم توضيح تلك الكيفيات من خلال المراسيم الصادرة لاحقا المتضمنة لوضع الإجراءات المنظمة وكيفية تسيير الصندوق، ونظرا لشمولية برنامج التأهيل فهو يمس مختلف الأنشطة الصناعية وكل أصناف المؤسسات ومختلف المناطق التونسية كان لابد من تظافر جهود هيئات التأطير والمتابعة والتمويل

والتنسيق، وفي هذا الاتجاه تم إحداث وكالة النهوض بالصناعة (**API**) ومختلف مراكزها الجهوية ومديرياتها الموزعة على الإقليم التونسي بهدف المساعدة في إنجاز المشاريع وبعثها وتقديم التسهيلات الإدارية وإنجاز الدراسات وتشخيص المشاريع، كما تم تحديث وخلق مراكز تقنية قطاعية والتي تعتبر بمثابة مخابر حقيقية متخصصة تستجيب لمتطلبات المؤسسات في ميدان الاستشارة، الخبرة، المعلوماتية، الدراسة والتشخيص ومتابعة الاستثمارات في إطار برنامج تأهيل المؤسسات، بالإضافة إلى دور البنوك الشريكة والتي تتدخل لتمويل مختلف عمليات الاستثمار المرتبطة ويتم ذلك من خلال اتفاقيات بين البنوك من جهة ولجنة القيادة والتوجيه وصندوق ترقية القدرة التنافسية من جهة أخرى .

لقد سعت وعملت بكل جدية السلطات التونسية من أجل تحقيق أهداف برنامج التأهيل الرقمية، ولقد بينت الحصيلة النهائية التي تقدمها وزارة الصناعة والهيئات التابعة لها عن وجود نسب انجاز عالية وخصوصا إذا ما قورنت بنظائرها في دول المغرب العربي، حيث أصبحت دراسة الملفات تتم في فترة قياسة كما تزايد بعث المؤسسات الجديدة وأغلبية عمليات وأنشطة البرنامج الوطني للتأهيل يتم إنجازها في المواعيد المتفق عليها مسبقا، وهذا يدفعنا على اعتبار البرنامج التونسي لتأهيل المؤسسات نموذجا على المستوى الإقليمي والجهوي .

وكخلاصة يمكن القول أن السلطات التونسية عملت بجدية وبشكل سلس للتفاعل مع برنامج التأهيل، فحاولت اغتنام كل الفرص المتاحة والممكنة وأحدثت أهم الهياكل الضرورية لتسيير البرنامج منذ انطلاقه سنة **1996** وتعاملت مع تداعياته بشكل مرن من خلال إدخال التعديلات والتحسينات كل ما دعت الضرورة إلى ذلك ودوريا وتفادي كل التعثرات الممكنة الحدوث مع مرور الزمن إذا تعتبر تونس اليوم أول بلد جنوب المتوسط تدخل اتفاقية التبادل الحر مع الاتحاد الأوروبي حيز التنفيذ وذلك ابتداء من **01 – 01 - 2008**، وهي البلد الأكبر المصدر جنوب المتوسط إلى الاتحاد الأوروبي .

الفصل الثالث

برنامج تأهيل المؤسسات المغربية

- عرض و تحليل-

المبحث الأول : الإطار العام لبرنامج التأهيل

المبحث الثاني : الإطار العملي لبرنامج التأهيل

المبحث الثالث : حصيلة برنامج التأهيل

الفصل الثالث: برنامج تأهيل المؤسسات المغربية - عرض و تحليل -

مقدمة الفصل

في إطار سياق دولي هيمنت عليه العولمة بمختلف إشكالها أصبح الاستثمار قضية حقيقية للمنافسة على المستوى المحلي والدولي، وللتعامل مع هذا الوضع والتأقلم معه وضمان تنميتها الاقتصادية والاجتماعية، أقدمت المملكة المغربية على تعزيز دعم الاستثمارات ووضع استراتجيات لإحداث نمو اقتصادي وتعزيز مستوى العمالة، والتخفيف من البطالة وذلك من طرف كل الجهات المعنية بالتنمية وأصبح الانشغال الأول للسلطات العليا في البلاد هو عملية ترقية الاستثمارات وإحداث قفزة نوعية تمكن من مسايرة التطورات الاقتصادية والاجتماعية الدولية.

وقد بدأ المغرب في الانفتاح على الخارج بإحداث تعديلات وتصحيحات في التوازنات الاقتصادية الكلية ، وتكييف وتحديث التنظيمات والتشريعات والقوانين وإصلاح البيئة الاقتصادية والولوج في الاقتصاد العالمي والانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة **OMC** وإحداث مناطق التبادل الحر والتعاون مع بلدان الضفة الجنوبية للبحر الأبيض المتوسط مما جعله يكسب فرص جديدة بإبرام اتفاقيات عديدة مع جهات مختلفة إقليمية وجهوية وقارية من أجل رفع كل الحواجز الجمركية وغير الجمركية أمام المنتجات الصناعية بشكل يسمح للمغرب بالاندماج في الاقتصاد العالمي والاستفادة بشكل أفضل من المعطيات الجديدة لاكتساب القدرة التنافسية اللازمة والضرورية.

وفي هذا الصدد وقعت المغرب اتفاقية التبادل الحر مع الإتحاد الأوروبي وبعض البلدان مثل تونس، الأردن ومصر[1] قصد زيادة التبادل التجاري والتكامل الاقتصادي، وأخيرا الولايات المتحدة

---

1 . تم إطلاق إعلان أغادير في مايو 2001 حيث أعلنت كل من الأردن ، تونس ، مصر والمغرب رغبتها في منطقة تجارة حرة فيما بينها وذلك بتشجيع من الاتحاد الأوروبي، حيث قامت الدول المؤسسة بالتوقيع على اتفاقية أغادير بالرباط في : 25- 02 - 2004 ، ودخلت حيز التنفيذ في : 06 – 07 - 2006 عقب اكتمال إجراءات المصادقة عليها في الدول الأربعة ، وبدأ التنفيذ الفعلي للاتفاقية في : 28- 03 - 2007 ، وتتفق بنود الاتفاقية مع إعلان برشلونة و مبادئ و متطلبات المنظمة العالمية للتجارة وميثاق جامعة الدول العربية، استنادا لـــ فريد التونسي ، المدير التنفيذي

الأمريكية التي تنطوي على رفع كل إشكال الحواجز الجمركية أمام المنتجات والبضائع[1]، ومما لاشك فيه هو أن الانفتاح التدريجي للاقتصاد المغربي سوف يستمر بتحسين بيئة الأعمال التنافسية للمؤسسات الصناعية ببذل المزيد من المجهودات لإعادة الهيكلة والتكيف للحفاظ على المزايا التنافسية والتموقع في الأسواق الجديدة.

في العقديين الأخيرين بدأت السلطات العمومية بالتشاور والتعاون مع المتعاملين الخواص في إعداد برنامج للإصلاح من خلال مجموعة من التدابير لتحسين بيئة الأعمال والاهتمام بالقطاع الخاص بوصفه القطاع المحوري في البلاد، وقد ركزت هذه التدابير على إصلاح الإطار التشريعي للقطاع المالي ، وأيضا إلى الشروع في توفير الخدمات العامة ووضع البنية التحتية للقطاع الخاص واستمرت الجهود لإصلاح الإدارة لتلعب دورها الحقيقي في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتكون في خدمة المؤسسات، كما تم إيلاء اهتمام خاص لتنمية الموارد البشرية التي تشكل عاملا حازما لتنافسية المؤسسة ، وفي هذا الاتجاه فإن إصلاح المنظومة التربوية وقطاع التكوين المهني بشكل ينسجم ومتطلبات سوق العمالة يمثل إحدى أولويات السلطات المغربية. ولقد تضافرت مجهودات السلطات العمومية والمتعاملين الاقتصاديين في وضع برنامج وطني لتأهيل المؤسسات يستند على الدعم المباشر للمؤسسة وتطوير وعصرنة بيئة الأعمال بحيث يسمح للمؤسسات المغربية من اكتساب القدرة على المنافسة والرفع من أدائها .

هذا الفصل يتكون من ثلاثة مباحث ، خصص الأول منها لتناول الإطار العام لبرنامج تأهيل المقاولات المغربية ، ومن خلاله نتناول برنامج " **امتياز** " و " **برنامج مساندة** " والبرامج الفرعية الأخرى الرامية إلى تحديث وعصرنة المقاولات المغربية ، بعد الاطلاع على الجانب التشريعي وأهم التدابير والإجراءات المتخذة من طرف السلطات المغربية لتدعيم إستراتيجية التأهيل ، أما المبحث الثاني فيتناول الهيئات المحدثة لتسير الأعمال المرتبطة ببرنامج التأهيل مع إبراز دورها ومهامها بالإضافة إلى التطرق إلى الهياكل المرافقة والمواكبة للمقاولات أثناء عملية تأهيلها مبرزين آليات سير

للوحدة الفنية لاتفاقية أغادير : " الاتفاقية العربية المتوسطية للتبادل الحر – اتفاقية أغادير ، حصيلة وآفاق – " ، المؤتمر المغاربي الثاني لرجال الأعمال ، تونس 10- 11 مايو 2010 ، على الموقع : www.agadiragreement.org

1 . انطلقت المفاوضات في 21-01- 2003، وبعد عدة جولات استمرت أكثر من 13 شهرا، أعلن رسميا في 02 - 03 - 2004 بواشنطن عن الصيغة النهائية للاتفاق الحر بين البلدين ودخلت الاتفاقية حيز التنفيذ في 2006 .

عملية التأهيل ، أما المبحث الثالث يتعرض إلى حصيلة مختلف البرامج السابقة لتأهيل المقاولات المغربية إلى نهاية السداسي الأول من سنة **2012** .

المبحث الأول: الإطار العام لبرنامج التأهيل

إن تأهيل المؤسسة يهدف إلى تقوية القدرات الإنتاجية والرفع من مستوى تنافسية المؤسسة إلى مستوى المنافسين الدوليين ولتنمية هذه التنافسية بشكل دائم ومستمر، وضعت الحكومة المغربية برنامج لتأهيل المؤسسات والذي يسمح للمؤسسة المغربية بمواكبة التطورات العالمية واكتساب قدرة على منافسة نظيراتها الدولية.

شرع المغرب في إعداد برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية دون تحضير كاف لمجموعة من القوانين والمراسيم التنفيذية والقرارات المشتركة بين مختلف الوزارات وما يتبع ذلك من مقررات وتوصيات رسمية تصب كلها في اتجاه تسهيل إجراءات التأهيل وإنجاح البرنامج، واكتفى بتكييف التشريعات سارية المفعول مع الواقع الجديد ، ولهذا نجد البرنامج الذي انطلق سنة **1997** أحدثت له مؤسسات تنظيمية وتسييرية بموجب قوانين المالية أو قوانين أخرى لاحقا، ومن خلال عملية البحث عن الإطار القانوني المرتبط بعملية تأهيل المقاولات المغربية وجدنا ضمن قوانين المالية التي تلت سنة **1997** إشارات واضحة من خلال بعض المواد تحث على رفع تنافسية المؤسسات وتحسين بيئة الأعمال وتشجيع مبادرة المقاولة ولعل أهم التشريعات والتنظيمات القانونية الاستثمارية ما يلي[1] :

- القانون الإطار رقم **18.95** بمثابة ميثاق للاستثمارات؛
- القانون رقم: **53 - 00** ، المتعلق بميثاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛
- مدونة الشغل؛
- مرسوم رقم **2.00.895** صادر في **6** ذي القعدة **1421 (31 يناير 2001)** لتطبيق المادتين **17 و19** من القانون الإطار رقم **95. 18** بمثابة ميثاق للاستثمارات ؛
- القرارات والمراسيم الوزارية الخاصة بالاستثمار؛

1 . تم البحث في مواقع مختلفة تابعة للمملكة المغربية، مثل موقع بوابة الحكومة المغربية، وزارة الاقتصاد والمالية، وزارة الصناعة والتجارة و التكنولوجيات الحديثة من أجل توضيح الإطار القانوني و التشريعي لبرنامج تأهيل المؤسسات المغربية.

- ظهير شريف رقم: **194-03-1** صادر في **14 من رجب 1424** الموافق لـ **11 سبتمبر 2003** بتنفيذ القانون رقم: **65-99** المتعلق بمدونة الشغل[1].
- ميثاق الإقلاع الصناعي الموقع بتاريخ: **13 - 02 - 2009** ولاسيما الإجراء: **57 و 58** .

إن البرنامج المغربي لتأهيل المؤسسات يتضمن مجموعة من التدابير الإضافية والدعم للمؤسسة ومحيطها، وهكذا فإن برنامج تأهيل المقاولات يهدف إلى تعجيل عملية إعادة الهيكلة، والرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة وتطوير وتنمية المؤسسات، وينبغي أن نشير إلى مجهودات السلطات العمومية في التحسين المستمر لبيئة الأعمال وإصلاح القطاع المالي وتوفير الخدمات الضرورية للمؤسسة وإنشاء الهياكل القاعدية وإصلاح قطاعي التعليم والتكوين.

لابد من التذكير بأن عملية إنجاح برنامج تأهيل المؤسسات يتطلب تعبئة كل الوسائل التقنية، البشرية، المالية وفق مواعيد زمنية محددة لتنفيذ مختلف الخطط المراد تحقيقها، وانطلاقا من هذه الروح عملت السلطات المغربية على تنويع مصادر التمويل برصد مسبقا موارد هائلة في موازنة الدولة جنبا الى جنب الأموال المقدمة في إطار التعاون على الصعيد الثنائي ومتعدد الأطراف .

ولعل أهم التدابير والإجراءات المباشرة المتخذة من طرف السلطات لدعم بيئة الأعمال هي[2] :

- **تقوية هياكل الاستقبال :**

و يتضمن هذا البرنامج إنشاء وزرع بنية تقنية صناعية حديثة تتماشى مع متطلبات المرحلة وبنوعية عالية وتكاليف تنافسية، وهكذا فإن البرنامج يعطي أولوية لإحداث وتطوير مواقع صناعية جديدة وإعادة تأهيل المناطق القائمة.

لقد خصص مبلغ **315** مليون درهم من موازنة وزارة التجارة والصناعة و تأهيل الاقتصاد كجزء من خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية **2000-2004**، على أن تنفيذ هذه المشاريع يتم

---

1 . الجريدة الرسمية رقم 5167 الصادرة يوم الاثنين 8 دجنبر2003 .

2. Abdellah AMALLAH : " Impacts de la mise à niveau des entreprises " , Barcelona monitoring , Suivi de l'accord de libre-échange ; Politique, économie, entreprise, éducation, P: 179.

بالتعاون بين الحكومة والقطاع الخاص بتعزيز المسؤولية المشتركة وتشجيع المبادرة الخاصة، كما يجرى رصد الاحتياجات الملحة من طرف المحليين والأجانب .

ولنفس الفترة السابقة ساهم صندوق الحسن الثاني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بـــ **205** مليون درهم لتهيئة مناطق جديدة وتأهيل هياكل الاستقبال القاعدية، الأمر الذي أدى إلى تقديم ما يقارب **355** هكتار يتم استثمار فيها أكثر من **19** مليار دولار و أكثر من **71000** منصب شغل جديد.

- **تقوية البنية التكنولوجية :**

من خلال دفع المؤسسات للاستجابة للمتطلبات التكنولوجية الدولية المرتبطة بالتقييس، الجودة ، والعمل على مواكبة التطور التكنولوجي السائد في العالم، وفي هذا الإطار تكفل المغرب بوضع مراكز تقنية قطاعية ومخابر مهمتها الرئيسية ضمان اقتناء التكنولوجيات العالية[1] .

- **دعم الجمعيات المهنية :**

يعود الاهتمام بالجمعيات المهنية بسبب قناعة مفادها أن هذه الجمعيات تعتبر الطرف المحوري بين المؤسسة والمتعاملين الاقتصاديين والجهات الأخرى، وهذا نابع من ضرورة إقحام الإدارة في مجالات المساندة ، التأطير ، التمثيل وبصفة عامة توجيه المؤسسات.

- **تنمية التكوين المهني والتدريب :**

العمل على ترقية نظام التكوين والتدريب بحسب احتياجات الاقتصاد المغربي باستخدام التكوين المستمر والتعريف بالكفاءات المطلوبة من قبل المؤسسات في ميدان التكنولوجيات الجديدة وإحداث تغيير في أنظمة التسيير التقليدية.

- **المساعدات التقنية للمؤسسات :**

ويتم ذلك من خلال وضع مجموعة من خدمات الدعم، التوجيه والمساندة التقنية لتمكين المؤسسات القيام بالتشخيص المناسب وإعداد مخطط الأعمال والاستثمارات المعنوية،

---

1 . Manfred Hedrich, Alois Basler ,Siegfried Jenders : " Mise à niveau de l'entreprise marocaine - Analyse, résultats et recommandations - " , Expertise réalisée pour le compte de la GTZ Eschborn, Décembre 1999, P : 18 .

وخصوصا مرافقة المؤسسات في إحداث التنميـــة الإســـتراتيجية، إدارة الأعمـــال، التســـويق، الإنتاج، البحث والتنمية، المحاسبة والمالية.

- **ترقية تنافسية الاقتصاد المغربي :**

الإجراءات المتخذة في هذا المجال مرتبطة بالإعلام الاقتصادي والتجاري، التحسيس والتوعية المرافقة في عملية التأهيل، الاهتمام بالجودة و المقاييس الدولية في الإنتاج و برامج المحافظـــة على البيئة [1].

تحسبا لإلغاء التعريفة الجمركية وإنشاء مناطق التبادل الحر تم وضع مجموعة مـــن التـــدابير لمرافقة المؤسسات المغربية بالتعاون بين السلطات المحلية والخواص وجهات أجنبية لتأهيل المؤسسات وتقوية قدرتها التنافسية، ولأجل ذلك حددت ثلاثة أنواع من الأهداف الرئيسية علـــى ثلاثـــة مســـتويات يتوجب بلوغها هي [2] :

- **أهداف عامة :** وتتمثل فيما يلي:
  - تقوية هياكل الاستقبال ؛
  - تنمية الصادرات ؛
  - تدعيم وتطوير التكوين المهني؛
- **أهداف قطاعية :** وتتمثل فيما يلي:
  - إحداث وتدعيم الجمعيات المهنية ؛
  - تعزيز البنية التحتية التكنولوجية **Infrastructure Technologiques** ؛
  - استخدام التكنولوجيات الحديثة .
- **أهداف على مستوى المؤسسة :** وتتمثل فيما يلي:
  - تحديث وعصرنة وسائل الإنتاج ؛

1. Guide de la mise à niveau de votre entreprise, ANPME avec l'appui de la GTZ, édition 2004.

2. Mohamed Lamine Dhaoui : " Guide méthodologique - Restructuration, Mise à niveau et Compétitivité Industrielle ", vienne 2002 , P : 82 ; sur le site internet : www.unido.org.

- استعمال التكنولوجيات المتطورة ؛
- القيام بالتشخيص وفق المعايير الأوروبية ؛
- تمويل عملية التأهيل ؛

المطلب الأول : المكونات الأساسية لبرنامج التأهيل

خلال فترة **1997 – 2002** لم يسند برنامج تأهيل المؤسسات إلى جهة مختصة ، بل كانت الأنشطة المرتبطة بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ملحقة بوزارة التجارة والصناعة والحرف (**Ministère du Commerce, de l Industrie et de l Artisanat**) ولذا كانت النتائج بعيدة كل البعد عن طموحات السلطات المغربية مما دفع إلى إدراج البرنامج كخيار استراتيجي بإحداث هيئات الترقية ، التطوير، المواكبة ،الدعم والتنسيق فأنشئت الوكالة الوطنية للنهوض بالمؤسسات الصغرى و المتوسطة (**ANPME**) سنة **2002**، واللجنة الوطنية للتأهيل (**CNMN**) في ديسمبر **2002**، وصندوق التأهيل (**FOMAN**) سنة **2003** .

ويمكن تلخيص تطور برنامج تأهيل المؤسسات بالمغرب في ثلاثة مراحل[1] :

- **1997 - 2002** مرحلة التعثر، وتميزت بالتحضير البطيء ؛
- **2005 – 2006** مرحلة إحداث وإنشاء الجهات المختصة للإشراف على البرنامج ؛
- **2008 – 2012** مرحلة انطلاق الدراسات وتوفير خدمات الوكالة الوطنية للنهوض بالمؤسسات الصغرى والمتوسطة* وانطلاق الإقلاع الصناعي بالمغرب .

يندرج الميثاق الوطني للإقلاع الصناعي ضمن الإستراتيجية الجديدة لتحديث الاقتصاد المغربي، إذ تم وضعه بتنسيق بين الحكومة المغربية والجمعيات المهنية والبنوك والاتحاد العام

---

1 . Samy BENNACEUR, Adel BEN YOUSSEF, Samir GHAZOUANI, Hatem M'HENNI : " Evaluation des politiques de mise à niveau des entreprises de la rive sud de la Méditerranée - les cas de l'Algérie, l'Egypte, le Maroc et la Tunisie - La politique de la Mise à Niveau au Maroc " , P: 76 , Research n°FEM31-05, F E M I S E R E S E A R C H P R O G R A M M E 2006-2007 , Décembre 2007.

*** . تعتبر الهيئة المكلفة بتأهيل المؤسسات عمليا ابتداء من 2003 ، بعد ما تم حل الديوان الوطني المغربي للتنمية الصناعية ODI .**

لمقاولات المغرب، وهو يعزز الالتزام المتبادل بين الدولة والقطاع الخاص عبر عقد برنامج يغطي الفترة الممتدة من **2009** إلى **2015** [1] .

ويضم الميثاق **111** إجراء يتمحور حول ثلاثة محاور كبرى تتمثل في المتطلبات العالمية للمغرب، وتنافسية المقاولات، والتنفيذ، وقد خصص له غلاف مالي قيمته **12,4** مليار درهم لتنفيذ مختلف الإجراءات المسطرة، خصصت **34** % منها إلى التكوين والرقي بالموارد البشرية، بينما وجهت **24** % إلى تحفيز الاستثمار[2].

ويدخل في إطار الميثاق الإقلاع الوطني برنامجين أساسيين من أجل رفع تنافسية المقاولات المغربية هما * :

- **برنامج امتياز ؛**
- **برنامج مساندة .**

الفرع الأول : برنامج امتياز Programme Imtiaz

يسعى برنامج امتياز إلى تطوير مستوى التنافسية لدى المقاولات الصغرى والمتوسطة ، وهو عبارة عن مشروع مشترك وضعته وزارة الصناعة و التجارة والتكنولوجيات الحديثة في إطار تنفيذ

---

1 . تصريح السيد أحمد رضا الشامي ، وزير الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة بتاريخ : 09 -02 - 2010 ، بمنتدى المقاولات على الموقع : www.forummoukawalati.com
2. آفاق المقاولة ، مجلة دورية تصدرها الوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولة الصغرى والمتوسطة، " الميثاق الصناعي "، عدد 19 ، الدورة الأولى 2009 ، ص- ص: 4- 5 . على موقع الوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولة الصغرى والمتوسطة.

***. يشمل الميثاق الوطني للإقلاع الصناعي على 111 تدبيرا لتنمية القطاع الصناعي 56 منها تهم المهن العالمية للمغرب (صناعة السيارات ، الإلكترونيك ، الخ...)، أما 48 تخص القدرة التنافسية للمقاولة و 7 تتعلق بطرق تنفيذ و ترويج الميثاق، مع الإشارة إلى أن الإجراءان57 و58 من الميثاق الوطني للإقلاع الصناعي متعلقان بالبرنامجين: " امتياز " و" مساندة ".**

خطة الميثاق الوطني للإقلاع الصناعي، وتقوم الوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولة الصغرى والمتوسطة بتفعيله بشراكة مع البنوك المشاركة في المبادرة [1] .

برنامج امتياز يهدف إلى مواكبة المقاولات الوطنية ذات قدرات نمو عالية، الحاملة لمشاريع تنموية والتي تحتاج إلى دعم مالي قصد الحصول على قرض بنكي.

أولا: التعريف بالبرنامج

امتياز هو عبارة عن منافسة وطنية للاستثمار تستهدف المقاولات التي تسعى إلى انجاز مشروع تنموي و ترغب في الاستفادة من منحة الاستثمار سواء كان ماديا أو غير مادي تبلغ **20%** من القيمة الإجمالية للاستثمار، محددة في سقف **50** مليون درهم.

سيمكن هذا البرنامج المقاولات المستفيدة من[2] :

- الرفع من رقم معاملاتها وتحقيق قيمة إضافية وخلق مناصب شغل ؛
- إدخال تكنولوجيات جديدة ؛
- تحقيق تأثير إيجابي على القطاعات التي تنشط فيها.

ثانيا: شروط الاستفادة من البرنامج

منافسة امتياز مفتوحة في وجه المقاولات الصغرى والمتوسطة التي تحظى بمعدل نمو قوي والتي هي في حاجة إلى دعم مالي للحصول على قرض بنكي .

ومن أجل التأهل للحصول دعم برنامج امتياز ، تحتاج المقاولة إلى ما يلي[3] :

- أن يكون مر على إنشائها على الأقل سنتين ؛

---

1 . البنوك الشريكة :التجاري وفا بنك، والبنك الشعبي، والبنك المغربي للتجارة الخارجية، مصرف المغرب ،الشركة العامة المغرب ،البنك المغربي للتجارة والصناعة، ويحمل البرنامج شعار : امتياز لنستثمر من أجل التفوق .

2. الوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولة الصغرى والمتوسطة على الموقع : www.anpme.ma
. 3. www.anpme.ma/dépliant Imtiaz. pdf

- أن تقدم مشروعا تنمويا ؛
- أن تحصل على موافقة مبدئية من طرف بنك شريك في البرنامج يوافق على منحها القرض الذي تحتاجه ؛
- أن تكون مسجلة في السجل التجاري، و أن تكون وضعيتها سليمة بالنسبة لإدارة الضرائب والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ؛
- أن يكون رقم معاملاتها السنوي، دون احتساب الرسوم، أقل أو يعادل **100** مليون درهم ؛
- أن تساهم بـــ **20** % من المبلغ الإجمالي للاستثمار (مع احتساب الرسوم) عن طريق موارد ذاتية .

ثالثا: كيفية الاستفادة من البرنامج

بعد إعلان الوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولة الصغرى والمتوسطة عن بدء قبول ترشيحات المشاريع للمنافسة الوطنية للاستثمار، يمكن للمقاولات الراغبة في المشاركة الاستفادة من برنامج امتياز وفق الخطة التالية :

- سحب ملف طلب عروض المشاريع لدى الوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولة الصغرى والمتوسطة، أو إحدى البنوك المشاركة في المبادرة، أو تحميله من موقع الوكالة ؛
- إيداع ملف الترشيح لدى إحدى البنوك المشاركة في المبادرة ؛
- دراسة البنك للملف وقبوله المبدئي بمنح القرض ؛
- تقييم ملف الترشيح من قبل خبير مستقل مكلف بهذه المهمة من طرف الوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولة الصغرى والمتوسطة ؛
- الاختيار النهائي للمقاولات المستفيدة من برنامج امتياز من طرف لجنة مشكلة من ممثلين للقطاعين العام و الخاص؛
- توقيع عقد نمو بين الوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولة الصغرى والمتوسطة والمقاولة التي وقع عليها الاختيار[1] .

---

1. آفاق المقاولة : " امتياز .... لنستثمر من أجل التفوق " ، عدد 21 خاص ببرنامج امتياز ،2009 ، ص : 5 . على موقع الوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولة الصغرى والمتوسطة .

الدورة الأولى من برنامج امتياز، انطلقت يوم **16 نوفمبر 2009**، شهدت مشاركة **28** مقاولة قدمت مشاريع تنموية من خلال البنوك الشريكة في الدورة الأولى، وقد تم في ختام هذه الدورة، اختيار**18** مشروع باستثمار إجمالي يبلغ **390** مليون درهم. وستمكن هذه المشاريع، خلال السنوات الخمس القادمة، من خلق رقم معاملات إضافي يصل إلى **9,3** مليار درهم وقيمة إضافية تصل إلى **6,1** مليار درهم، بالإضافة إلى خلق **1281** منصب شغل، أما المبلغ الإجمالي للمنح التي ستستفيد منها المقاولات التي تم اختيارها فيبلغ **57** مليون درهم.

يشار إلى أنه تم إلى حدود نهاية **2011** إنجاز **أربع دورات** من برنامج امتياز*، مما أتاح اختيار **80** مشروعا من أجل الاستفادة من منحة امتياز بـــ **287.5** مليون درهم من أجل إنجاز استثمار بمبلغ **1.757** مليار درهم، ويفترض في هذه المشاريع أن تخلق **25.5** مليار درهم وقيمة إضافية في حدود **8.5** مليار درهم وتوفر **6496** منصب شغل.

أما سنة **2012** فتعرف برمجة دورتين من طرف الوكالة الوطنية للنهوض بالمؤسسات الصغرى و المتوسطة حسب الرزنامة التالية [1] :

جدول رقم : (3 - 1) : رزنامة برنامج امتياز 2012

الدورة الأولى 2012		الدورة الثانية 2012	
الأحداث	التواريخ	الأحداث	التواريخ
انطلاق الدورة	**2012/02/01**	انطلاق الدورة	**2012/07/10**
أخر أجل لإيداع الملفات	**2012/05/02**	أخر أجل لإيداع الملفات	**2012/10/10**
إعلان نتائج الدورة الخامسة	**2012/06/30**	إعلان نتائج الدورة السادسة	**2012/12/03**

المصدر: من إعداد الباحث

***. في برنامج امتياز تبرمج دورتين لانتقاء المقاولات المستفيدة خلال كل سنة ابتداء منذ انطلاقته في نوفمبر 2009 .**

1. Imtiaz/ www.anpme.ma/ calendrier 2012. pdf

الفرع الثاني : برنامج مساندة Programme Moussanada

يسعى برنامج مساندة إلى تحسين مستوى تنافسية المقاولات الصغرى والمتوسطة , وهو عبارة عن مشروع مشترك وضعته وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيا الحديثة, في إطار تنفيذ خطة الميثاق الوطني للإقلاع الصناعي، وتقوم الوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولة الصغرى والمتوسطة بتفعيله [1].

أولا :التعريف بالبرنامج

مساندة هو برنامج خاص بمواكبة المقاولات الصغرى والمتوسطة في مسار عصرنتها وتحسين مستوى تنافسيتها، وذلك من خلال برامج دعم عملية وفي متناول الفاعلين في جميع القطاعات، يعرف الإجراء **58** من الميثاق الوطني للإقلاع الصناعي للجانب المتعلق بـــ " **تنافسية المقاولات الصغرى والمتوسطة** " ، برنامج مساندة كما يلي: " تلتزم الدولة في إطار برنامج مساندة بمواكبة المقاولات في مقاربتها لتحديث وتحسين إنتاجيتها ، من خلال وضع برامج وظيفية في متناول كل القطاعات (كأنظمة المعلومات ، الجودة ، اللوجستيك و التسويق) " [2] .

ثانيا: المعالم الكبرى للبرنامج

يتشكل برنامج مساندة من ثلاثة عروض[3] :

- عرض متعدد التخصصات لتحسين وظائف الدعم لدى المقاولات : الاستراتيجيات ، الوظائف التجارية،التنظيم،الجودة ،الوظائف المالية،الخ... والذي يخص المقاولات الصغرى والمتوسطة باختلاف قطاعاتها .

---

1. البنوك الشريكة : التجاري وفا بنك، والبنك الشعبي، والبنك المغربي للتجارة الخارجية، مصرف المغرب،الشركة العامة المغرب ،البنك المغربي للتجارة والصناعة، ويحمل البرنامج شعار : " مساندة معا لمواكبة تنافسية مقاولتكم ".

2. آفاق المقاولة : " برنامج مساندة يمنحكم كل الوسائل اللازمة لتحسين تنافسية مقاولتكم " ، عدد: 22، الدورة الرابعة 2009، ص:3.على موقع الوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولة الصغرى والمتوسطة.

3. www.anpme.ma/dépliant Moussanada . pdf

- عرض قطاعي، يستهدف تطوير المهارات المهنية والإنتاجية داخل المقاولات الصغرى والمتوسطة العاملة بالقطاع ، مثل سلاسل الإنتاج ، التموين ، التصميم البحث والإبداع الخ...
- عرض خاص بقطاع تكنولوجيا الإعلام ، ويهدف إلى تسريع عملية إدماج تكنولوجيا الإعلام في أنشطة المقاولات الصغرى والمتوسطة (برمجيات مهنية تتناسب مع خصوصيات كل قطاع على حدى) .

ثالثا: شروط الاستفادة من البرنامج

يفتح برنامج مساندة في وجه المقاولات الصغرى والمتوسطة التي تستوفي الشروط التالية :

- أن يكون مر على إنشاءها على الأقل سنتين؛
- أن تكون مسجلة في السجل التجاري ، وأن تكون وضعيتها سليمة بالنسبة لإدارة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي والضرائب؛
- أن يكون رقم معاملاتها السنوي، دون احتساب الرسوم، أقل من أو يعادل **100** مليون درهم ؛
- أن تثبت أداءاً اقتصاديا مرضيا ؛
- كما يمكن للتكتلات والتجمعات، التي تشكل من عدة مقاولات مستوفية للشرط المذكورة أعلاه ، أن تستفيد من برامج مساندة .

رابعا: كيفية الاستفادة من البرنامج

- وضع طلب المشاركة في برنامج مساندة لدى الوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولة الصغرى والمتوسطة ،أو عن طريق وسائطها الجهوية والمؤسسات البنكية المشاركة في البرنامج ؛
- توقيع عقد عرض خدمات بين المقاولة الصغرى والمتوسطة والخبير الذي قدم لها العرض، والذي يجب أن يكون مدرجا في سجل الكفاءات المتوفر لدى الوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولة الصغرى والمتوسطة ؛
- توقيع عقد الشراكة الذي يجمع بين الوكالة والمقاولة، مع ذكر الأهداف المتوخاة من عملية التحسين ومستوى القدرات المراد الوصول إليها ، وذلك اعتمادا على عقد عرض الخدمات الموقع بين المقاولة الصغرى والمتوسطة والخبير .

خامسا: تمويل البرنامج

بالنسبة للعروض متعددة التخصصات والقطاعية ، تمول الوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولة الصغرى والمتوسطة **60%** من قيمة العرض(مع احتساب الرسوم) ، في حدود **600.000** درهم لكل مقاولة.

بالنسبة للعرض الخاص بقطاع تكنولوجيا الإعلام ، تمول الوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولة الصغرى والمتوسطة **60%** من قيمة عملية اقتناء الأنظمة المعلوماتية وتشغيلها .(مع احتساب الرسوم) و ذلك في حدود **400.000** درهم لكل مقاولة ، ولا يجب أن تتجاوز فترة تنفيذ عملية (أو عمليات) المواكبة أكثر من **36** شهرا .

يسعى برنامج "مساندة" إلى تقديم دعم مالي لـــ **500** مقاولة في السنة لمساعدتها على تدبير مواردها البشرية ووضع استراتيجيات لتحسين أنظمتها المعلوماتية [1].

المطلب الثاني : المكونات الفرعية لبرنامج التأهيل

بالإضافة إلى البرنامجين السابقين، أقدمت السلطات المغربية وفي إطار إستراتيجية دعم تنافسية المقاولات الصغيرة والمتوسطة على وضع برامج أخرى على المدى القصير والمتوسط من أجل التخطيط للتجارة والتوزيع وإدخال تكنولوجيا المعلومات في المقاولات ، ودعم المقاولات الشبابية، ولاسيما خريجي الجامعات والتكوين المهني ، وكذا إقحام المرأة في ميدان الأعمال ، وتهدف كل هذه البرامج إلى الحد من البطالة والمحافظة على المقاولات الموجودة والرفع من نسق إنشاء المقاولات الجديدة وتوفير المنتجات للمستهلكين في مرحلة أولى ثم جلب العملة الصعبة لاحقا من خلال عملية التصدير، ومن أهم هذه البرامج *:

---

1. آفاق المقاولة : " عرض مساندة متعدد القطاعات الخبرة في خدمة المقاولة " ، عدد: 23 ، عدد خاص ببرنامج مساندة ، مارس 2010 ، ص- ص: 4- 5 . على موقع الوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولة الصغرى والمتوسطة .

*** . بالإضافة لهذه البرامج ، أطلقت السلطات المغربية العديد من البرامج الأخرى منها : برنامج تحدي الألفية ، برنامج انطلاق، برنامج إنماء ، برنامج النهوض بالسلامة والصحة في الشغل وبرامج مخصصة لدعم بعض القطاعات كقطاع النسيج وقطاع الجلود الخ... ، ولكن عادة ما نجدها مدمجة في البرامج المذكورة أعلاه .**

- **برنامج رواج رؤية 2020 ؛**
- **برنامج مقاولتي ؛**
- **برنامج إنفتاح ؛**
- **برنامج المقاولة النسائية .**

الفرع الأول: برنامج انفتاح

انفتاح هو برنامج يدخل في إطار إستراتيجية المغرب الرقمي **2013** و يهدف إلـــى تحســـيس المقاولات الصغرى بمزايا تكنولوجيا المعلومات.

ولهذا الغرض أمضت غرفة التجارة والصناعة والخدمات اتفاقية مع الوكالة الوطنية للنهـــوض بالمقاولات الصغرى والمتوسطة من أجل إعطاء الانطلاقة للمشروع.

أولا : التعريف بالبرنامج

برنامج انفتاح مفتوح لكل الشركات الصـــغرى، مقـــاولون، حرفيـــون، صـــناع أو تجـــار... المتوفرون على السجل التجاري أو شهادة التسجيل في الضريبة المهنية مع رقم معاملات أقل من **ثلاثة** ملايين درهم.

انفتاح يهدف إلى منح **10000** رخصة رقمية في أفق **2013**

برنامج انفتاح يمنح حصص تحسيسية مجانية تخول للحصول على رخصة رقمية تمكن من الاستفادة من "**باك انفتاح**" المكون من جهاز كمبيوتر محمول مع انخراط في خدمة الانترنيت بثمن مدعم ومن عروض تفضيلية في تكنولوجيا المعلومات والتمويل[1].

الشكل رقم : (3 – 1) الصورة نموذج للرخصة الرقمية

[1] **. غرف التجارة والصناعة والخدمات بالمغرب، بولاية مكناس ، على الموقع :**
www.meknescci.com/page 3-ar-php.

المصدر : غرفة التجارة و الصناعة و الخدمات بالمغرب

ثانيا : مزايا الانخراط في البرنامج

- ربح الوقت وتحسين مردودية المقاولة؛
- التواصل عبر الانترنيت مع الزبائن والممونين؛
- التوفر على بوابة مفتوحة **24/24** و سبعة أيام في الأسبوع لمنتجات المقاولة وخدماتها؛
- متابعة آخر مستجدات المهنة.

الفرع الثاني: برنامج رواج رؤية 2020

إن برنامج "**رواج رؤية 2020** " يرمي إلى جعل المغرب فضاء للتسوق بامتياز بتقديم عرض يستجيب لمتطلبات جميع الفئات، ويسعى البرنامج إلى عصرنة التجارة ومن خلاله تقدم الدولة مساعدات مالية للتجار المنخرطين في البرنامج وعليهم إتمام العملية بوسائلهم الخاصة [1] ،

و يتضمن البرنامج إجراءات لصالح المستهلكين وأخرى لفائدة مهنيي التجارة .

- تشمل الإجراءات لفائدة المستهلكين الجودة والسلامة، والتقييم والتتبع، والولوجية ودعم السياسات الاستهلاكية؛
- أما بالنسبة للمهنيين فتهم خريطة للأهداف المرقمة لبرنامج رواج تتضمن الرفع من عدد التجار في جميع محاور برنامج "رواج رؤية **2020**، ووضع شروط شفافة للاستفادة من صندوق "رواج" الذي يعتبر آلية مالية لتمويل قطاع التجارة.

---

1. آفاق المقاولة: " برنامج رواج أداة لدعم تجارة القرب " ،عدد 19 ، الدورة الأولى 2009 ، ص:3 . على موقع الوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولة الصغرى والمتوسطة .

أولا: التعريف بالبرنامج

يهدف هذا البرنامج الذي رصد له مبلغ **900** مليون درهم, للفترة بين **2008 ــ 2012**, من أجل دعم مشاريع عصرنة التجارة وتحسين مردوديتها, والرفع من جودة الخدمات والمواد وإعطاء دفعة جديدة للتجارة وكذلك تسهيل توزيع جميع المواد بكل المناطق وتأمين الجودة والسلامة وتقييم وتتبع تموين الأسواق الداخلية وحماية المستهلك.

حدد البرنامج أهدافا طموحة لتنمية القطاع, وهو برنامج يرمي, وفق رؤية وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة, إلى رفع الناتج الداخلي الخام للتجارة الداخلية من **68.5 مليار درهم** سنة **2007**, إلى **98 مليار درهم**, وخلق أكثر من **200** ألف منصب شغل إضافي, في أفق **2012**.

كما تهدف آليات الدعم المقترحة في هذا الصدد من قبل صندوق رواج إلى تشجيع ومواكبة المبادرات, بغية تطوير قطاع التجارة والتوزيع وعصرنة الفاعلين في هذا القطاع.

وفي ما يتعلق بآفاق برنامج "**رواج** "**رؤية 2020**" ، إن مخطط التطور لقطاع التجارة والتوزيع يطرح مجموعة من التحديات على المدى القصير والمتوسط.[1] .

- ففي مجال عصرنة التجارة ، يقوم على خلق نماذج ناجحة للتشجيع عل الانخراط في مسار العصرنة، وتبني التكنولوجيات الحديثة في التسيير، وفي مجال التخطيط للتجارة والتوزيع تم اعتماد سياسة للتعمير التجاري وإحداث أقطاب تجارية تحافظ على التوازنات داخل المدار الحضري.
- أما في إطار إعادة تأهيل أسواق الجملة للمواد الطرية، فقد تم خلق فضاءات مندمجة ومتكاملة للتوزيع، فضلا عن تفعيل البعد الجهوي وتحسين محيط الأعمال والتحفيز على خلق شراكات.

ثانيا: أهداف البرنامج

---

1 .غرف التجارة و الصناعة والتجارة و الخدمات بالمغرب ، على الموقع :

www. cci.com/Rawaj/php.html

يطمح برنامج "**رواج** "**رؤية 2020**" إلى جعل المغرب فضاء للتسوق بامتياز على مستوى الفضاء الأورو متوسطي والى الرفع من مستوى تنافسية فاعلي القطاع ومن قدراتهم على تلبية متطلبات المستهلكين.

- تأمين معيار الجودة والصحة والسلامة للاستجابة لمتطلبات المستهلكين ؛
- عصرنة مناهج وأساليب تدبير وتسيير تجارة القرب ؛
- تنمية نشاط ومردودية التجارة ؛
- تطوير ودعم كفاءة ومهارة التاجر؛
- الرفع من جاذبية نقط البيع وتجميلها ؛
- تشجيع تنظيم الأنشطة التجارية؛
- دعم العلاقات المهنية بين التجار والمنتجين والمستهلكين؛
- الرفع من مساهمة قطاع التجارة والتوزيع في الناتج الداخلي الخام؛
- خلق ديناميكية على مستوى سوق الشغل بالمساهمة في إحداث مناصب جديدة .

إن تحقيق هذه الأهداف يستدعي وضع آليات وإجراءات لمصاحبة الفاعلين والمتدخلين في القطاع من أجل حثهم على عصرنة وتطوير أنشطتهم والانخراط في إعادة هيكلة القطاع بغية تحسين الخدمات المقدمة للمستهلكين .

وفي هذا الصدد، تم التوقيع يوم **11 يونيو 2008** على الاتفاقية المتعلقة بخلق "**صندوق رواج**"، بين وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة ووزارة الاقتصاد والمالية والوكالة الوطنية للنهوض باللمقاولات الصغرى والمتوسطة. ويعتبر هذا الصندوق آلية مالية لدعم مشاريع تطوير قطاع التجارة والتوزيع والتي تخص [1]:

- عصرنة التجارة ؛
- مصاحبة ومساعدة الفاعلين الوطنيين الرائدين الحاملين لعلامات تجارية مغربية ؛
- إنعاش وتشجيع خلق مناطق الأنشطة التجارية على صعيد مختلف جهات المغرب ؛

---

[1] . رسالة الغرفة : " رواج رؤية 2020 " ، نشرة تصدرها غرف التجارة والصناعة والخدمات لولاية طنجة ، عدد فبراير- مارس 2010 ، ص: 03 .

- انجاز المخططات الجهوية لتنمية القطاع التجاري ؛

- تمويل الدراسات المتعلقة بتنفيذ برنامج "**رواج** "**رؤية 2020**" .

ثالثا: شروط الاستفادة من البرنامج

- التوفر على الجنسية المغربية ؛
- السن **18** سنة أو أكثر؛
- مزاولة نشاط تجاري ؛
- التوفر على " السجل التجاري " أو " رخصة إدارية "؛
- مزاولة نفس النشاط التجاري على الأقل لـــ **3** سنوات ؛
- أن يكون التاجر صاحب النشاط التجاري أو مسيرًا له ؛
- التوفر على محل تجاري قار.

رابعا : نوعية التمويل

يساهم " **صندوق رواج** " في تمويل مشاريع عصرنة تجارة القرب للخدمات التالية :

1. **مصاريف الخبرة** : في حد أقصى يبلغ **5000** درهم لكل تاجر مستفيد؛
2. **التجهيز**: في حدود **75** % من الكلفة الإجمالية دون تجاوز سقف **20000** درهم لكل تاجر مستفيد ، إن مساهمة التاجر لا يمكن أن تقل عن **25** % من كلفة التجهيز.
3. **اتفاقية الشراكة** : إن الفاعل ملزم إلى توقيع اتفاقية شراكة تحدد فيها التزامات كل طرف وذلك مع كل من: وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة، وزارة الاقتصاد والمالية، و الوكالة الوطنية لتنمية المقاولات الصغرى والمتوسطة.

الفرع الثالث: برنامج مقاولتي Programme moukawalati

أطلق المغرب البرنامج الوطني لإحداث المقاولات "**مقاولتي**" والذي يهدف إلى دعم التشغيل الذاتي من خلال إحداث **30** ألف مقاولة صغيرة (مشروع صغير) ستمكن من خلق ما يناهز **90** ألف فرصة عمل في أفق سنة **2008** ، ويهدف هذا المشروع لمعالجة النقص والمشاكل التي تعترض

طريق المقاولة الحديثة بعد تأسيسها ، وخصوصا في السنوات الأولى من خلال توفير الدعم والمواكبة الكفيلين بضمان استمراريتها وتحسين دخلها وخلق فرص الشغل[1] .

أولا : التعريف بالبرنامج

يسعى هذا البرنامج الذي بدأ عام **2006** لتقليص نسبة البطالة تدريجيا خاصة بين شباب الخريجين، حيث يقدر عدد العاطلين عن العمل في المغرب بنحو مليوني شخص. ولا يسمح النمو الاقتصادي في المغرب بتوفير فرص عمل كافية حسب آخر تقرير للبنك الدولي[2] .

ويتضمن برنامج "**مقاولتي** "منح قروض مضمونة تصل إلى **250** ألف درهم (نحو **30** ألف دولار) للشباب الراغبين في إنشاء شركات صغيرة بهدف توفير فرص عمل في التخصصات الجديدة التي يحتاجها الاقتصاد المغربي، خصوصا في مجالات تقنية المعلوماتية والاتصالات. بالإضافة إلى استفادة الشباب غير المؤهل ببرنامج تكويني (تدريبي) تموله الحكومة المغربية، بحد أقصى **50** ألف درهم (نحو **6 آلاف دولار**) للفرد لتوفير الكوادر البشرية في التخصصات التي ترتبط بتقنيات الإعلام والتواصل والتي يسعى المغرب إلى جذب استثمارات أوروبية هامة فيها.

ثانيا : آليات سير البرنامج

تم وضع مجموعة من الآليات المالية التي تهدف إلى تمويل المصاريف المتعلقة بإنشاء المشروع، وذلك في حدود **10** آلاف درهم للمشروع (ألف دولار) ، منها منح دعم مالي يصل إلى **10**% من مبلغ الاستثمار، بحد أقصى **15** ألف درهم تسدد دون فائدة خلال **6** سنوات، مع منح مهلة للتسديد تصل إلى **3** سنوات. كما تشمل هذه الآليات تبسيط المسطرة (الشروط) المتعلقة بمنح القروض البنكية، وذلك بتفويض تسيير الضمانة المتعلقة بقروض المشاريع والتي يجب أن تغطي **85**% من تكلفة الموضوع من الصندوق المركزي للضمان إلى البنوك[3].

---

1. آفاق المقاولة : " انطلاق مشروع دعم المقاولة " ، عدد : 19 ،الدورة الأولى 2009 ، ص:3. على موقع الوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولة الصغرى والمتوسطة .

2 . guide pratique du programme MOUKAWALATI, version Mars 2007.

3. www.moukawalati.ma

ويمر برنامج "**مقاولتي**" بمراحل عديدة، يعتبرها المشرفون على البرنامج ضرورية لتحقيق نجاح المشروع ومردوديته، فالموافقة النهائية على المشروع لا تتم إلا بعد استنفاد عدة مراحل هي[1] :

- مرحلة الانتقاء الأولي التي تشرف عليها شبابيك مخصصة لهذا الغرض في كل مدينة، وتتواجد الشبابيك لدى جمعيات القروض الصغرى وغرف التجارة والصناعة ومكاتب التكوين المهني وإنعاش الشغل؛
- مرحلة الانتقاء النهائي الذي تقوم به لجان جهوية (عن كل جهة في المغرب أنشئت جهة خاصة باستقبال وتتبع المشاريع) ، تتكون من ممثلين عن كل من المراكز الجهوية للاستثمار والوكالة الوطنية لإنعاش التشغيل والكفاءات وغرف التجارة والصناعة والخدمات؛
- مرحلة المواظبة، وتشمل المساعدة التقنية ودراسة السوق والتكوين الإداري والمالي وتحضير مخطط الاستثمار المرتبط بالمشروع قبل أن يصل إلى مرحلة التمويل التي تشرف عليها البنوك المتعاقد معها؛
- آليات التتبع لضمان نجاح واستمرارية مشاريع حاملي الشهادات تتمثل في وضع نظام معلوماتي يمكن من تسجيل وتتبع حاملي المشاريع وتكوين عشرات المؤطرين لمواكبة هؤلاء الشباب في مجالات عرض الخدمات والنظام المعلوماتية.

الفرع الرابع : برنامج المقاولة النسائية

في إطار الاهتمام بالمرأة المغربية وترقيتها، تم إطلاق برنامج وطني لتأهيل المقاولة النسائية منذ سنة **2005** [2] ، يدخل ضمن البرامج المكملة للبرنامج الوطني لتأهيل المقاولات الذي تقوم البرامج التنموية الألمانية من خلال وكالة التعاون الفني الألمانية **GTZ** * بمساعدة المملكة المغربية في تكملة

---

1 . Centre Régionale d'Investissement –Rabat , Programme moukawalati , site web : www.rabatinvest.ma .

2 . آفاق المقاولة: " الميثاق الصناعي " ، عدد 18 ، الدورة الثالثة 2008 ، ص: 7 . على موقع الوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولة الصغرى والمتوسطة .

*** . وكالة التعاون الفني الألماني GTZ تعد الجهة الألمانية المتخصصة في إنجاز المشاريع التنموية بتوظيف خبراتها ميدانيا لدعم وتأهيل الكثير من القطاعات الحيوية في دول جنوب البحر الأبيض المتوسط. وتمول غالبية تلك المشاريع عن طريق بنك الاستثمار الأوروبي أو مباشرة من الحكومات الأوروبية التي تخصص أغطية مالية لذلك .**

مسار الإصلاحات الاقتصادية وتحديث آليات التسيير تمهيدا لتطبيق الاتفاقية الأورو متوسطية للتجارة الحرة عام **2012** ، حيث قامت وكالة التعاون الفني الألمانية بدراسة الحاجيات المتعلقة بالتكوين لصالح النساء المقاولات المسجلات في قاعدة البيانات لدى المراكز الجهوية للاستثمار المنخرطة في الشبكات الجهوية لعصرنة تنافسية المقاولات الصغرى والمتوسطة ، ويكمن هدف هذه الدراسة في تحديد خاصيات المرأة المقاولة وتحديد أنشطة المواكبة واقتراح السيناريوهات لمواكبة ودعم النساء المقاولات[1] .

مع الإشارة إلى أن السلطات المغربية و في نفس السياق أقحمت النساء المغربيات في البرامج السابقة " **رواج رؤية 2020** " و " **انفتاح** " .

أولا: التعريف بالبرنامج

برنامج المقاولة النسائية موجه لدعم ومواكبة النساء المقاولات الصغيرة والصغيرة جدا في مرحلة ما بعد الإنشاء، من خلال التكوين والمرافقة الشخصية في مختلف ميادين تدبير المقاولة. ويرمي برنامج دعم النساء المقاولات، الذي تستفيد منه النساء المقاولات في مرحلة ما بعد الإنشاء، إلى تقوية القدرات المقاولاتية للنساء، وبناء مخططات لتطوير مقاولاتهن، وتشجيع تكوين شبكات بين النساء المقاولات في كل جهة .

ويعد برنامج "**بينهن في الجهات**" أحد البرامج المكملة للبرنامج الرئيسي وأحد البرامج الأساسية للوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولة الصغرى والمتوسطة في ميدان دعم المقاولة النسائية وقد مس البرنامج مجموعة من الجهات في المملكة المغربية.

ومن أهم نشاطات البرنامج[2] :

- تنظيم ورشات تكوين ومواكبة فردية على مستوى كل مركز جهوي للاستثمار؛

---

1 . آفاق المقاولة : " الميثاق الصناعي " ، عدد 19 ، الدورة الأولى 2009 ، ص: 9 . على موقع الوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولة الصغرى والمتوسطة .

2 . عبد الرحيم أقصبي، مدير الإعلام والتواصل والتعاون ، الوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولة الصغرى والمتوسطة : " آليات الدعم التي توفرها الوكالة لتأهيل وتحديث المقاولات الصغرى والمتوسطة " ، الملتقى العربي السادس للصناعات الصغيرة والمتوسطة ، تحت شعار " الصناعات الصغيرة و المتوسطة قاطرة التشغيل و التنمية "، تونس ، 24- 26 أفريل 2012 ، ص: 06 .

- تعزيز إنشاء شبكات للنساء المقاولات.

و في نهاية البرامج، صياغة رتبتين في الأداء تعتمدان على الأهداف المحققة وكيفية الإنجاز، الأولى مرتبطة بأداء المقاولة ، والثانية بالمرأة المقاولة بصفتها ربة العمل .ويُنجز هذا الترتيب حسب الجهات، ثم يوضع من خلالها ترتيب على المستوى الوطني.

ثانيا: أهداف البرنامج

يهدف برنامج المقاولة النسائية إلى[1] :

- تقديم الدعم للنساء رؤساء المقاولات اللائي أنشأن مقاولاتهن لدى المراكز الجهوية للاستثمار، وذلك خلال مرحلة ما بعد الإنشاء؛
- ضمان وجود محتوى علمي ومنهجية بيداغوجية وتشاركيه، بالإضافة إلى أدوات ووسائل فعالة للتواصل تتواءم مع الفئات المستهدفة.

المبحث الثاني: الإطار العملي لبرنامج التأهيل

إلى جانب المؤسسة التي تعتبر العنصر المحوري في برنامج التأهيل ، تتدخل عدة جهات أخرى لتفعيل البرنامج من خلال المواكبة، المساندة ، التمويل، التكوين والرقابة وكل ما تتطلبه عملية التحديث والعصرنة للمقاولة، ولتحقيق هذه الغاية استحدثت السلطات المغربية هيئات جديدة وكيفت هيئات أخرى كانت موجودة وتعاونت مع جهات أجنبية من أجل بلورة عملية تأهيل المقاولة المغربية.

يتكون هذا المبحث من مطلبين ، يتناول المطلب الأول التعرض إلى الهيئات المكلفة قانونا بتسيير والإشراف على كل عمليات وأنشطة برنامج التأهيل، أما المطلب الثاني فيبرز دور ومهام مختلف جهات الدعم والمساندة والمرافقة للمؤسسات أثناء إنجاز مخططات التأهيل.

المطلب الأول: هيئات تسيير برنامج التأهيل

---

1 . عبد الرحيم أقصبي : " آليات الدعم التي توفرها الوكالة لتأهيل وتحديث المقاولات الصغرى والمتوسطة "، سبق ذكره.

يقع برنامج تأهيل المقاولات المغربية تحت وصاية وزارة التجارة والصناعة وتأهيل الاقتصاد[1] ، التي بدورها قامت بإنشاء الجهات المحورية لتسيير و متابعة برنامج التأهيل والمتمثلة في:

- **الوكالة الوطنية للنهوض بالمؤسسات الصغرى والمتوسطة " ANPME "؛**
- **اللجنة الوطنية لتأهيل المؤسسات المغربية (CNMN) ؛**
- **صندوق التأهيل FOMAN .**

من جهة أخرى هناك عدة هياكل تساهم في إنجاح هذا البرنامج سوءا على المستوى الـــوطني أو الجهوي أو الدولي ، تتمثل مهمتها الرئيسية في تقديم الدعم التقني والمالي والتوجيه والمرافقة في عملية التأهيل[2] .

الفرع الأول :الوكالة الوطنية للنهوض بالمؤسسات الصغرى والمتوسطة (ANPME)

أسندت لها قيادة وتنسيق جانب المرافقة التقنية لبرنامج تأهيل المؤسسات المغربية ، تم إنشاء هذه الوكالة عام **2002** ، بموجب القانون رقـــم : **53 – 00** ، المتعلـــق بميثـــاق المؤسســـات الصـــغيرة والمتوسطة، تتمثل مهمتها الأساسية في تحديد ، تجسيد ، انطلاق و متابعة مختلـــف العمليـــات التقنيـــة وعمليات التشخيص والدراسات الإستراتيجية لفائدة المؤسسات.

الهدف هو تسهيل الاتصالات بين المؤسسات الراغبة في التأهيل ومكاتب الدراسات والاستشارات المحلية الخبيرة في مجال تأهيل المؤسسات ، ضمن نفس السياق ، فان الوكالة الوطنية لترقية المؤسسات

---

[1] . تسمية الوزارات تختلف مع كل تغيير حكومي، حاليا(2011) تسمى وزارة الصـــناعة والتجـــارة والتكنولوجيات الجديدةMICNT ، سابقا وزارة التجارة والصناعة وتأهيل الاقتصاد (2004)
Ministère de l'industrie, du commerce et de la mise à niveau de l'économie
2 . site web : www.anpme.ma

الصغيرة والمتوسطة تستعين ببعض هياكل المساندة في تأدية مهامها سوءا على المســتوى الجهــوي أو القطاعي [1].

الفرع الثاني :اللجنة الوطنية لتأهيل المؤسسات المغربية (CNMN)

تعتبر هذه اللجنة عضو لقيادة برنامج تأهيل المؤسسات المغربية ،ظهرت للوجود في ديسمبر **2002**، تتشكل من ممثلين عن القطاع العام والخاص لها مسؤولية ترسيم الإستراتيجية وتنسيق ومراقبة كل العمليات الخاصة بتأهيل القطاع الصناعي[2].

ترتكز المهمة الأساسية للجنة الوطنية لتأهيل المؤسسات المغربية في كونها مكان تبــادل الآراء والاقتراحات بين مختلف الأطراف الفاعلة في القطاع الخاص أو العام ونقطة عبور المعلومات مباشــرة للوزير الأول وتحديد الإجراءات العملية للتأهيل بالنسبة لمختلف المصالح الوزارية المعنية ، تجتمع هــذه اللجنة شهريا برئاسة الوزير المكلف بتأهيل الاقتصاد [3].

أولا: مهام اللجنة الوطنية للتأهيل

- تحديد وتنسيق ورصد إجراءات تأهيل المؤسسة ؛
- ضمان تناسق إجراءات التأهيل مع السياسة الوطنية للتنمية الاجتماعية والاقتصادية ؛
- ضمان التكامل بين برامج التأهيل التي تنفذها السلطات ومختلف المتعاملين (الجهات المانحة ، المنظمات الدولية الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين) .

ثانيا: تشكيل اللجنة الوطنية للتأهيل :

1 . site web : www.anpme.ma

2 . Hervé Bougault et Ewa Filipiak, Département de la Recherche, Agence Française de Développement : "Les programmes de mise à niveau des entreprises Tunisie, Maroc, Sénégal ", 2005 , P: 112 . Site web : www.afd.fr .

3. Hervé Bougault et Ewa Filipiak ; Département de la Recherche; Agence Française de Développement : " Les programmes de mise à niveau des entreprises Tunisie, Maroc, Sénégal " , 2005 ,P : 112 .

تتكون اللجنة من الأعضاء الآتـــيـــيـــن [1]:

- ممثل وزارة الصناعة والتجارة وتأهيل الاقتصاد رئيسا ؛
- ممثل وزارة الاقتصاد والمالية ؛
- ممثل فيدرالية غرف التجارة ، الصناعة والخدمات **(FCCIS)** ؛
- ممثل الكنفيدرالية العامة للمؤسسات بالمغرب **(CGEM)** ؛
- ممثل المجمع المهني للبنوك المغربية **(GPBM)** ؛
- ممثل اللجنة الأوروبية **(CE)** ؛
- ممثل البنك الأوروبي للاستثمار **(BEI)** عضوا ملاحظا.

الفرع الثالث: صندوق التأهيل (FOMAN)

تم إحداثه نهاية 2002 وشرع في مزاولة نشاطه ابتداء من فيفري **2003** ، يعتبر آلية محورية بين الحكومة والبنوك لتمويل برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية [2] .

تترشح للاستفادة من أموال الصندوق المؤسسات التي تستوفي الشروط التالية:

- المؤسسات التي مجموع ميزانيتها قبل الاستثمار لا يتجاوز 40 مليون درهم مغربي*؛
- المؤسسات التي تكلفة تأهيلها لا تتجاوز 20 مليون درهم مغربي ؛
- المؤسسات التي تقدم برنامج للتأهيل الشامل من أجل تحسين تنافسيتها ؛

1.Mohamed Lamine Dhaoui : " Guide méthodologique - Restructuration, Mise à niveau et Compétitivité Industrielle ", vienne 2002 , P :16 ; sur le site internet : www.unido.org.
2 . Hervé Bougault et Ewa Filipiak ; Département de la Recherche; Agence Française de Développement : " Les programmes de mise à niveau des entreprises Tunisie, Maroc, Sénégal " , 2005 ,P : 109.

*** لاحظنا من خلال البحث أن سقف الميزانية غير وأصبح 70 مليون درهم ، وعدد الإطارات غير إلى إطارين ، وعدد سنوات مزاولة المهنة أصبح سنتين ، وأصبح الصندوق يساهم إلى حدود 80% في العمليات التقنية وبسقف 40 مليون درهم . البيانات على الموقع :**
www.Guide de mise à niveau/Foman/volet assistance technique.

- المؤسسات التي تزاول نشاطها على الأقل منذ ثلاثة سنوات وتعتمد في تسييرها على ثلاثة إطارات على الأقل .

يساهم الصندوق بـــ 30 % كأقصى حد من برنامج التأهيل وبسقف 25 مليون درهم مغربي بمعدل فائدة 2,5 % خارج الرسم على القيمة المضافة ، والبنك المتدخل يساهم بـــ **50** % (قرض بنكي متوسط أو طويل الأجل) ، أما الموارد الخاصة فهي **20** % كأدنى حد ، أما مدة الاقتراض فهي من **5 إلى 12** سنة قابلة للتمديد إلى 3 سنوات[1] .

المطلب الثاني: هياكل المواكبة والدعم

يستند برنامج تأهيل المؤسسات المغربية على عدة هياكل مساعدة منها جهوية وأخرى قطاعيـــة ، والتي توكل إليها مهام إيداع المعلومات للمؤسسات الناشطة على مستوى كل مقاطعة وعرض خـــدمات توجيهية واستشارية وتكوينية.

يمكن ذكر عدة هيئات مساعدة منها: الجمعيات الحرفية، غرف التجـــارة والصـــناعة الإقليميـــة مندوبيات التجارة والصناعة المحلية، ,خلايا التوجيه والمراقبة الجوارية والمراكز الجهويـــة للاســـتثمار، كما تم تشكيل سبعة لجان عمل تقاسمت فيما بينها مختلف المهام ذات الصلة ببرنامج تأهيـــل المقاولـــة المغربية والرفع من تنافسيتها وتحضيرها لمرحلة التفكيك التدريجي للتعريفة الجمركيـــة وهـــذه لجـــان العمل هي[2] :

- لجنة عمل: تعزيز هياكل الاستقبال ؛
- لجنة عمل: التكوين المهني ؛
- لجنة عمل: تعزيز الجمعيات المهنية ؛
- لجنة عمل: تنمية الصادرات ؛
- لجنة عمل: البنية التحتية التكنولوجية **Infrastructure Technologiques** ؛

1 . Site web : www.ccg.org.ma
2 . Objectif PME, n°2, juillet-août-septembre 2004.

- لجنة عمل: الأورو - مغربية – المؤسسة **(EME)*** ؛
- لجنة عمل: آليات التمويل .

بالإضافة إلى الدعم الذي تتلقاه هذه المقاولات من الجهات الأجنبية(فرنسا، البرتغال، إيطاليا، إسبانيا ، منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية الخ..) ، ولاسيما في الجانب المالي و التقني .

الفرع الأول: الهيئات المالية المحلية

هناك تحفيزات عديدة لتشجيع الاستثمارات كسياسة الاقتراض، السياسية الضريبية وهناك إجراءات مباشرة ومتنوعة ذات طابع تقني، الإعانات، القروض، الضمانات.

وفي هذا الإطار أنشئت عدة صناديق وهيئات مالية كلفت بمهمة الإشراف والتمويل لمجموعة من الأعمال والنشاطات المرتبطة بترقية المؤسسة المغربية وتحسين تنافسيتها ، ومن أهم هذه الجهات التي لها علاقة مباشرة ببرنامج تأهيل المؤسسات نذكرها كما يلي[1]:

- **شركة مساهمة (SPPP Moussahama)**

" **Société de Participation et de Promotion du Partenariat** " وتتكفل بتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمساهمة في رأس المال وتساعدها في الحصول على العقارات ، تصل مساهمتها إلى حدود **50**% من القروض على أن لا يتجاوز هذا المبلغ **10**% من رأس مال شركة المساهمة.

***. Euro Maroc Entreprise est un programme financé par la Commission européenne, doté d'un budget opérationnel de 13,3 millions d'euros. Il a été mis en place afin de contribuer à la mise à niveau des PME marocaines au moyen d'actions visant à améliorer la compétitivité des entreprises marocaines (diagnostic stratégique et actions spécifiques de mise à niveau telles que l'amélioration de la gestion de la production, l'accompagnement à la certification, le développement commercial, etc.) et d'actions visant à améliorer l'environnement entrepreneurial, en partenariat avec les associations professionnelles (études sectorielles, séminaires d'information / sensibilisation des entreprises, actions de promotions des exportations, recherche de partenariats, etc.). Le programme EME est arrivé à son terme le 30 juin 2004. Il est prolongé par le programme « modernisation des PME - MEDA II », qui s'étalera jusqu'en 2008. www.eme.ma. Selon , Hervé Bougault et Ewa Filipiak , op.cit. .**

1 . ANPME ; Guide de la Mise à Niveau de votre Entreprise, site web : www.anpme.ma

- " **Accès Capital Atlantique** " يعمل هذا الصندوق على دعم أموال المؤسسة في شكل مساهمات خلال مدة **5 – 7** سنوات.
- **صندوق سندباد** " **Fond d'Amorçage Sindibad** " يعمل هذا الصندوق على المساهمة في رأس مال المؤسسات التي تشتغل في الميدان العلمي والتكنوجيا العالية ، تصل مساهمته في كل مؤسسة حدود أربعة مليون درهم مغربي وخلال مدة **5 – 7** سنوات.
- **قرض رأس مال المغرب** " **Crédit Maroc Capital** " مخصص لإنشاء وتحديث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويسعى لتحقيق معدل مردودية **20%** سنويا .
- **المجمع المالي للدار البيضاء** " **Casa Finance Group** " مهتم بمؤسسات قطاعات : الإعلام ، السياحة ، المالية وتوزيع الخدمات[1].
- **رأس مال الاستثمار** " **Capital Invest** " يساهم في رأس مال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المغربية المنتمية لعدة قطاعات والتي تعيش وضعية مالية مريحة وتحقق رقم أعمال في حدود **30** مليون درهم[2].
- **إستثمار المغرب** " **Maroc Invest** " يساهم في رأس مال مؤسسات دول المغرب العربي (المغرب، الجزائر، تونس)[3] .
- **بنك الأمل** " **Bank AL Amel** " يهتم بالمؤسسات الصناعية، الفلاحية، التجارية الخ .... التي تنشط في الخارج وترغب في الإستثمار بالمغرب، يساهم بـ **40** % من القروض وفي حدود خمسة مليون درهم ، بمعدل فائدة **7,5** % للمدة التي تقل عن تسعة سنوات وبمعدل **8,5** % للمدة التي تزيد عن تسعة سنوات .
- **قرض الإزدهار** " **Crédit Izdihar** " يهتم بعصرنة وتحديث المؤسسات على إختلاف نشاطها بالاضافة إلى مؤسسات المهن الحرة ، تصل مساهمته إلى حدود **80%** من رأس مال المؤسسة ومدة القرض سنتين في حالة التحديث و**8** سنوات في حالة الإنشاء[4] .
- **صندوق الحسن الثاني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية** " **Fond HASSAN II** " مهتم بدعم قطاع النسيج والملابس، الجلود ، مؤسسات المناولة لصناعة السيارات والميكانيكا، الإلكترونيك

---

1 . site web : www.cfgmorocco.com
2 . site web : www.capitalinvest.co.ma
3 . site web : www.marocinvest.com
4 . Site web : www.bp.co.ma

وكل النشاطات غير الملوثة للبيئة حيث يساهم بـــ **50** % مـــن تكلفـــة العقـــارات علـــى أســـاس **250 دم/ م^2** ، **وبـــ 30**% من تكلفة البنايات على أساس **1500 دم / م^2** .

الفرع الثاني : الهيئات المالية الأجنبية

هناك بعض المؤسسات المالية التي تشرف عليها جهات أجنبية أو تشارك في رأس مالها وهـــي مرتبطة بشكل مباشر أوغير مباشر بالجهات المانحة للدعم والمساندة والمرافقة لبرنـــامج التأهيـــل فـــي للمملكة المغربية، ومن أهم هذه الصناديق :

- " **Financement du Capital Risque BEI** " يعمل على دعم وتقوية تنافســـية المؤسســـات المغربية (**RCEM**) باستثناء مؤسسات صناعة التبغ، الترقيـــة العقاريـــة، الأنشـــطة الزراعيـــة و الأنشطة المسببة للتلوث .
- " **COFIDES** " **Compagne Espagnole pour le Financement du Développement** المهتمة بتشجيع الاستثمارات الاسبانية في الخارج وبالخصوص العاملـــة فـــي المملكة المغربية،
- " **Faisal Finance Maroc** " رأسمالها **50** مليون درهم وهي فرع لمجمع **DMU Trust** مقره بجنيف (سويسرا) ، مدة القرض **4** سنوات ويرغب الحصول على مردودية **15** % سنويا.
- بالإضافة إلى البنك الأوروبي للاستثمار " **BEI** " ومساهمة كل مـــن فرنســـا ، إســـبانيا ، إيطاليـــا و البرتغال،ألمانيا والتي تضع شروط الشراكة أو اقتناء التجهيزات من هذه الـــدول وبعـــض المعـــايير للمحافظة على البيئة [1].

" **Up Line It Management** " يساهم بتقديم قروض لمؤسسات قطاع التكنولوجيات الجديدة والإعلام لمدة تتراوح ما بين **3 – 5** سنوات[2].

الفرع الثالث : المراكز التقنية

أحدثت المراكز التقنية الصناعية ابتداء من عام **1996** في نطاق مشروع " **دعم برنامج إنعاش الجودة بالمغرب** " والذي يهدف إلى تأهيل المقاولات وتنمية الصناعة المغربية ، يحظى هذا المشروع

1 . Site web : www.odi.gov.ma
2 . site web : www.upline.co.ma

الذي تبنت انجازه الحكومة بشراكة مع القطاع الخاص, بدعم مادي من طرف الإتحاد الأوروبي في إطار برنامج ميدا **(MEDA)** [1] .

شمل هذا البرنامج في مرحلة أولى ميدا **(I MEDA)** إنشاء أربع مراكز تقنية هي

- مركز الدراسات والأبحاث للصناعات المعدنية والميكانيكية والكهربائية والإلكترونية **CERIMME** ؛
- مركز تقنيات مواد البناء **CETEMCO** ؛
- المركز التقني للنسيج والألبسة **CTTH** ؛
- المركز التقني للصناعات التقليدية **CETIA** .

تهم هذه المراكز التقنية قطاعات صناعية مختلفة وتهدف إلى تقديم المساعدة التقنية لتطوير المقاولات ومنتجاتها وطرق تصنيعها, وتقديم الخدمات الاستشارية والأنشطة التكوينية المستمرة لتأهيل مستوى أطر وعمال المقاولات ، وتشخيص حاجيات المقاولات ومساعدتها على حل المشاكل التقنية أثناء وبعد الإنتاج .

يأتي مشروع المراكز التقنية الصناعية المبرمج في نطاق برنامج **(II MEDA)** لتعزيز دور هاته المراكز لتشمل قطاعات صناعية مختلفة خاصة منها تلك التي تمثل قيمة مضافة هامة والتي هي في حاجة ماسة لدعم تقني وتكنولوجي لتحسين مردوديتها وتنافسيتها وتأهيلها لمواكبة المتطلبات الدولية فيما يخص المواصفات والجودة .

هكذا وقد تمت برمجة إنشاء خمسة مراكز تقنية أخرى في أفق سنة **2004** بالإضافة إلى الأربع مراكز الموجودة وستشمل هاته المراكز قطاعات البلاستيك والمطاط ، والنقل، والخشب ، والصناعات الكيماوية ، والصناعات الجلدية .هذه المراكز هي :

- المركز التقني للبلاستيك والمطاط ؛

---

1 . وزارة الصناعة و التجارة والطاقة والمعادن المغربية: ورقة عمل حول مشروع المراكز التقنية الصناعية بمناسبة انعقاد الاجتماع الثالث للجنة التنسيق لمراكز البحوث الصناعية في الدول العربية: 19 – 21 مارس 2001 بالرباط .

- مركز الدراسات والأبحاث لصناعات النقل ؛
- المركز التقني لصناعات الأثاث؛
- المركز التقني للصناعات الكيماوية ؛
- المركز التقني للجلد.

تهدف هاته المراكز التقنية كسابقاتها إلى تقديم المساعدة التقنية لتطوير المقاولات الصغيرة والمتوسطة وتقديم الخدمات استشارية و وضع وإعداد الأنشطة التكوينية و تشخيص حاجيات المقاولات والمساعدة على حل مشاكلها التقنية ، ونشر وتعميم التقنيات الحديثة ، وربط الاتصال بين المقاولات والمراكز العلمية والجامعات والمعاهد المختصة ومساعدة المقاولات على إتباع المواصفات الدولية وضمان جودة منتجاتها .

في إطار خلق ديناميكية لتوطيد التواصل بين الجامعة والمقاولة ، يوجد في طور الإنشاء من قبل وزارة التعليم العالي والمركز الوطني للبحث العلمي مشروع " **المعهد المغربي للمعلومات العلمية و التقنية** " الذي سيضع رهن إشارة الأوساط العلمية والاقتصادية معلومات علمية وتقنية مجمل نتائج أبحاث القدرات العلمية الوطنية [1].

الفرع الرابع : إجراءات و آليات سير عملية التأهيل

عملية تأهيل المؤسسات تتطلب القيام بمجموعة من الأعمال والإجراءات تشترك فيها العديد من الجهات مع تظافر الجهود وتوجيهها نحو الهدف الرئيسي من العملية والمتمثل في زيادة تنافسية المؤسسات باستمرار وبصورة دائمة، هذه الإجراءات التي يجب تنفيذها بالشكل المحدد لها مسبقا مع

1 . رجاء مغربي، رئيسة مصلحة الأبحاث بقسم البحث و التجديد ، وزارة الصناعة والتجارة وتأهيل الاقتصاد، المملكة المغربية ، ورقة عمل حول: " نقل التكنولوجيا و واقع الصناعات المستقبلية بالمغرب" ، الاجتماع الثاني لفريق العمل العربي في مجال الصناعات المستقبلية ، المنظمة العربية للتنمية الصناعية و التعدين ، الرباط ، يومي 20 – 21 أفريل 2005 ص: 02 .

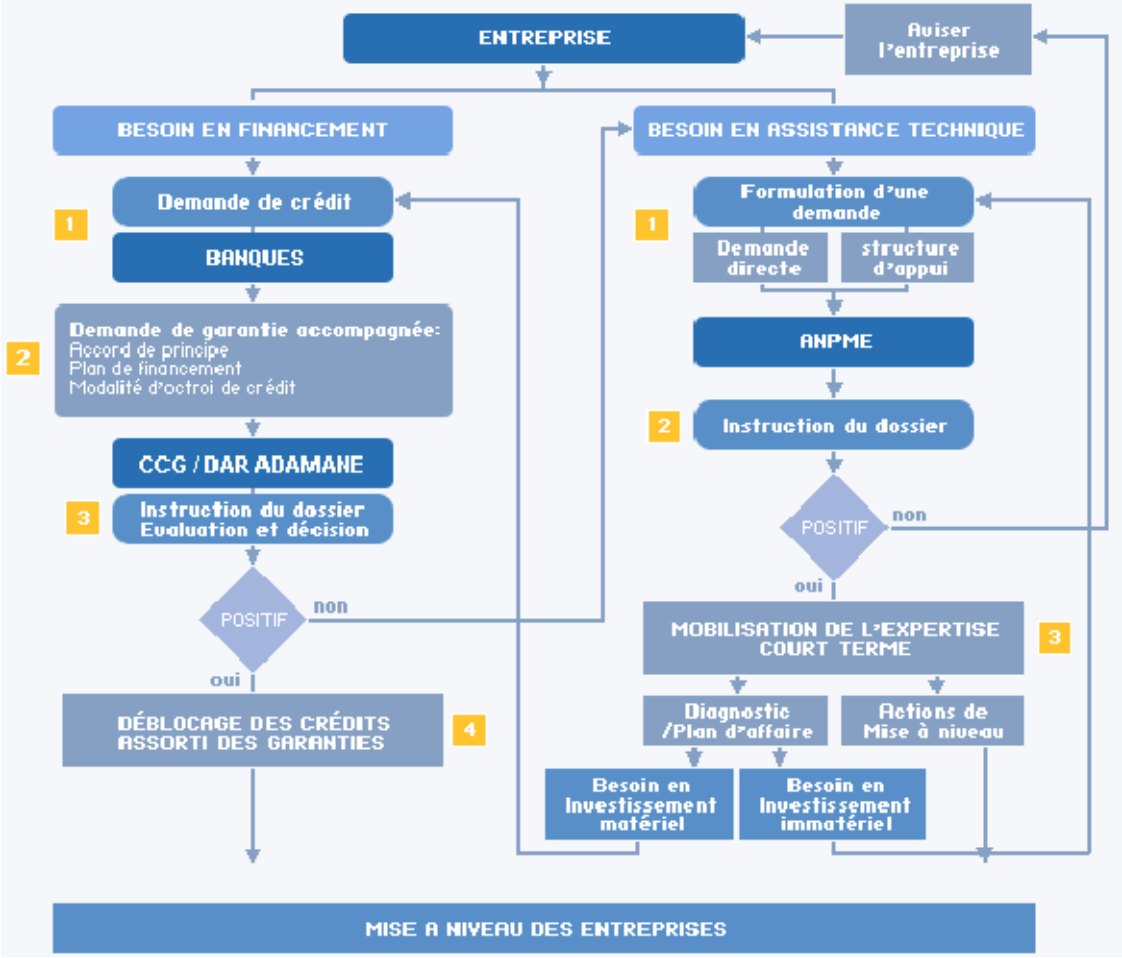
تدخل الهيئات المشرفة للتعامل مع الحالات غير المتوقعة في الوقت المناسب ومتابعة ومراقبة سير كل الأعمال مع توفير الوسائل اللازمة ورصد الأموال الكافية واختيار الطرائق المناسبة لتنفيذ العملية[1].

بعدما قمنا بإبراز الإطار العام والإطار العملي لبرنامج التأهيل من خلال المبحثين السابقين يمكن تلخيص الكيفية الشاملة لعملية التأهيل والجهات المرتبطة بها حسب المخطط التالي*:

الشكل رقم : (3 - 2) مسار تأهيل المؤسسات المغربية

1 . Guide de la mise à niveau de votre entreprise, Site web : www.anpme.ma

*** . هذا المخطط أعتمد مع انطلاقة برنامج التأهيل ، ولاحظنا من خلال عملية البحث أنه في السنوات الأخيرة أدخلت عليه تحسينات تتماشى مع التغيرات في المغرب، وذلك بهدف تنشيط البرنامج والتقليل من الإجراءات الإدارية ويظهر ذلك جليا بعد سنة 2006 .**



Source : ministère de l'industrie, du commerce et de la mise à niveau de l'économie 2004

أولا: إعداد التشخيص ومخطط الأعمال

تعتبر مرحلة مهمة في مسار عملية التأهيل وخلالها تقوم المؤسسة بإنجاز ما يلي:

- إعداد تشخيص أولي وتشخيص معمق يبين التأثير المرتقب لتفكيك الرسوم الجمركية على القدرة التنافسية للمؤسسة وكذا نقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة.
- إعداد مخطط التنمية أو مخطط الأعمال المتضمن لمختلف الإجراءات الواجب الاضطلاع عليها من قبل المؤسسة لتحسين قدرتها التنافسية ، الجوانب التقنية، المالية ، التجارية، البشرية، الإدارية، التنظيمية الخ ...، ويجب إرفاق هذا المخطط بمخطط للتمويل وجدول زمني لآجال الإنجاز.

من أجل إعداد التشخيص ومخطط الأعمال يمكن للمؤسسة الاستفادة من خدمات الأورو - مغربية – المؤسسة (**EME**) و التي تتكفل جزئيا بمصاريف التشخيص وإجراءات التأهيل وفق الجدول رقـم .... الموضح أدناه .

مع الإشارة إلى أن مدة الإنجاز تتغير حسب نوع المؤسسة، نشاطها وتنوع المشاكل المطروحة أمام الهيئة المكلفة بإعداد الدراسة [1] .

الجدول رقم(3 - 2) إعداد التشخيص ومخطط الأعمال

المراحل	الأهـــــداف	المدة	مساهمة EME %
التشخيص الأولي	- تأثير تفكيك الحواجز الجمركية على المؤسسة. - إبراز نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات. - التدخلات اللاحقة في التشخيص المعمق.	**4 أيام**	**100 %**
التشخيص المعمق ومخطط التأهيل	- تحليل الاختلالات الوظيفية الرئيسية. - تقييم الوظائف الحاسمة لعملية تأهيل المؤسسة. - تحديد مصادر الإنتاجية. - وضع مخطط للإجراءات التأهيل وبرنامج التمويل و رزنامة زمنية لمواعيد الإنجاز.	**عدة أسابيع**	**80 %**
إجراءات المرافقة والمساندة		**عدة أسابيع**	**70 %**

Source : ONUDI ,Guide méthodologique: Restructuration, Mise à niveau et Compétitivité Industrielle ", vienne 2002 ; p :83

1 . Mohamed Lamine Dhaoui : " Guide méthodologique - Restructuration, Mise à niveau et Compétitivité Industrielle ", vienne 2002 , P : 83 ; sur le site internet : www.unido.org.

ليست المؤسسة مجبرة بالعبور بـــ " الأورو - مغربية – المؤسسة **(EME)** بل يمكن لها القيام بالتشخيص ومخطط الأعمال بالاعتماد على ذاتها أو اختيار الجهة التي تناسبها مع التكفل التام بأعباء العملية، ولابد أن يبرز مخطط الأعمال بشكل واضح المتطلبات التالية[1]:

- الاستثمارات المادية ذات الصلة بعصرنة المعدات الصناعية وكذا اقتناء التكنولوجيات الجديدة وملحقاتها؛
- الاستثمارات غير المادية ذات الصلة بالعناصر التالية:
  - تنمية الموارد البشرية والتدريب ؛
  - تحسين التنظيم الإداري ؛
  - التسويق وتنمية الصادرات ؛
  - إدخال مفاهيم جديدة في الإدارة والتسيير ؛
  - إنشاء نظام للتأمين والجودة ؛
  - البحث عن الشراكة التقنية، التجارية والمالية ؛
  - حماية البيئة .

ثانيا: تنفيذ مخطط الأعمال

إن تنفيذ مخطط الأعمال هي المرحلة الثانية من إجراءات التأهيل ويتم ذلك من خلال عمليتـــين مهمتين :

- تمويل الاستثمارات المادية والتي من خلالها يتم استعمال مختلف الوسائل المالية المتاحة التـــي وضعتها السلطات المغربية لإنجاح عملية تقوية القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- تجسيد الاستثمارات المعنوية ويتم التركيز فيها على استغلال كل الفرص المتاحة التي تقـــدمها هياكل الدعم من أجل التدريب ، الجودة، اقتنـــاء تكنولوجيـــات جديـــدة ، الرفـــع مـــن كفـــاءة المستخدمين وزيادة فعالية المؤسسة ، ولإنجاز **الاستثمارات المادية** فإن الأمـــوال المخصصـــة

1 . Mohamed Lamine Dhaoui : " Guide méthodologique - Restructuration, Mise à niveau et Compétitivité Industrielle ", vienne 2002 , P : 85 ; sur le site internet : www.unido.org.

لتجديد وسائل الإنتاج وتحديثها لا يمكن أن توفرها المؤسسة دائما من أموالها الخاصة ، ولهـــذا تم وضع آليات لتمويل تأهيل المؤسسات تأخذ بعين الإعتبار ما يلي:

- تسهيل الحصول على التمويل البنكي ؛
- خفض تكاليف التمويل .

ويتم ذلك باستخدام ثلاثة وسائل:

- صندوق ضمان التأهيل **FOGAM** ؛
- رأس المال المخاطر **Capitale – Risque** ؛
- قروض التأهيل **Crédit de Mise à Niveau** .

1. صندوق ضمان التأهيل FOGAM :

أنشئت صناديق الضمان من قناعة مفادها أن ضعف الاستثمارات سببه الرئيسي هـــو ضـــعف أداء السوق المالي في المغرب ، ولهذا فمهمة الضمان هي تسهيل عملية الحصول على القـــروض ورفع كل العراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عملية الاقتراض .

تترشح للاستفادة من خدمات الصندوق المؤسسات التي:

- مجموع ميزانيتها قبل الاستثمار لا يتجاوز **20** مليون درهم مغربي[1].
- أنجزت التشخيص ومخطط الأعمال.

تستفيد من تمويل **FOGAM** المشاريع التي تستجيب للشروط التالية:

- الأموال الخاصة تشكل **30** % على الأقل ؛
- القروض البنكية **70** % على الأكثر.

حيث يقوم **FOGAM** بما يلي:

- مساهمة الضمان **60** % من القرض الرئيسي بفوائد لمدة ستة أشهر؛
- عمولات الضمان **0,25** % من القرض ؛
- تسدد وتقبض عمولات **FOGAM** مباشرة بعد الموافقة.

---

1 . 1 دولار = 12 درهم مغربي - جانفي 2002 -

وفيما يتعلق بإجراءات الاستفادة ،يقدم طلب إلى المجلس المركزي للضمان **CCG** من طرف بنك المؤسسة مرفقا بالملف المتضمن ما يلي:

- الدراسة التي أعدها البنك بناء على التشخيص ومخطط الأعمال ؛
- الموافقة المبدئية للبنك وشروط منح القرض ؛
- كل الوسائل التي تسهل إدراج الملف .

مع العلم أن مدة اتخاذ القرار من طرف لجنة الضمان هي **10** أيام ابتداء من تاريخ إيداع الملف .

2. رأس المال المخاطر Capitale – Risque

تجنبا لعدم كفاية الأموال المحلية ، وبسب ضعف الموارد المالية الخاصة للمؤسسات ، اعتمد المغرب على الأموال الأجنبية لترقية الاستثمارات والرفع من تنافسية المؤسسات ، ومن أهم الجهات المانحة نجد البنك الأوروبي للاستثمار **BEI** وبعض خطوط الاقتراض من فرنسا ، إسبانيا ، إيطاليا والبرتغال[1] .

تترشح للاستفادة من تمويل هذا الخط كل المؤسسات التي تقدم برنامج لإعادة الهيكلة التنافسية بغض النظر عن قطاع النشاط وحجم المؤسسة باستثناء مؤسسات صناعة التبغ ، الأسلحة ، الترقية العقارية ، الأنشطة الزراعية والأنشطة الملوثة للبيئة .

يتم تخصيص رأس مال المخاطر حصريا في شكل مساهمات لمدة تتراوح مابين **2** و **18** سنة ، وخلال هذه الفترة تقدم هذه المساهمة على أساس القيمة الصافية للأصول .

في الظروف العادية يستطيع رأس مال المخاطر التمويل في حدود **40** % من الموارد الخاصة للمؤسسة حسب مخطط التنمية. و كحالة استثنائية وبالاتفاق مع بنك المؤسسة يمكن أن يمول **75** % من طرف **BEI** و **25** % من طرف البنك المتدخل، إذا كانت لهذا الأخير التزامات مع مؤسسات أخرى معنية بالتأهيل.

1 . Site web: www.marocinvest.com

أما ما يتعلق بإجراءات الاستفادة فإن طلبات التمويل برأس مال المخاطر تقدم إلى البنك من طرف المؤسسة مدعمة بدراسة التشخيص ومخطط الأعمال المنجز مقدما، بعد ذلك تتكفل المؤسسة والبنك بوضع خطة التمويل اللازمة بعد الحصول على موافقة البنك الأوروبي للاستثمار **BEI**.

3. قروض التأهيل Crédit de mise à niveau

التزم النظام المصرفي المغربي بمساندة المؤسسة في مسار إعادة الهيكلة التنافسية بوضع تحت تصرفها تمويلا خاصا بعملية التأهيل .

تترشح للاستفادة من قروض التأهيل المؤسسات التي:

- مجموع ميزانيتها قبل الاستثمار لا يتجاوز **20** مليون درهم مغربي ؛
- أنجزت التشخيص ومخطط الأعمال.

أما فيما يتعلق بالتمويل تصل المساهمة إلى حدود **70** % من المشروع ، لمدة من **5** إلى **12** سنة قابلة للتمديد من سنة واحدة إلى ثلاثة سنوات ، باستخدام أقل معدل الفائدة ممكن **TBB** (**Taux de Base Bancaire**).

فيما يخص إجراءات الاستفادة طلبات التمويل للاستفادة من قروض التأهيل تقدم إلى البنوك المغربية التي تكون قد فتحت حسابا للأموال المقدمة من الحكومة والجهات المانحة لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات المغربية مرفقة بملف يحتوي كل الوثائق التي تسهل عملية الحصول على القرض كمخطط التشخيص ومخطط الأعمال.

أما **الاستثمارات اللامادية** والتي تساهم الاستثمارات المعنوية في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة الحديثة ، فتجسدت من خلال الاهتمام بالتكوين ، التعلم ، الإبداع والتدريب المستمر وكذا الاهتمام بجودة المنتج والسعي بوضع نظام الجودة بالمؤسسة حتى تتمكن المؤسسة من اكتساب شهادات الجودة التي تسهل تسويق المنتج في كل مناطق العالم ، وهذا ما يدفع إلى البحث عن شراكة قوية سواء عن طريق المساهمة المباشرة في رأس مال المؤسسة أو عن طريق المناولة .

وفي هذا السياق ولإبراز جهود المملكة المغربية في تجسيد الاستثمارات غير المادية في المؤسسة [1].

أ- التكوين المستمر:

لتنمية الكفاءات في المؤسسة أحدثت في المغرب هيئتين هما: (**GIAC**) و العقود الخاصة بالتكوين (**CSF**) تابعين لديوان التكوين المهني وترقية الشغل (**OFPPT**)[2] ، يعملان بالتعاون من أجل تحسين أداء المستخدمين والرفع من كفاءتهم المهنية ، واكتشاف المواهب ودمجها في المؤسسات المغربية. وسوف تقتصر الدراسة على تقديم (**GIAC**) **Groupement Interprofessionnel d'Aide au Conseil** التي أنشئت بموجب ظهير **1958** وبشكل طوعي من طرف المنظمات والفيدراليات للمؤسسات تسعى إلى ترقية التكوين والتدريب **PME/PMI** .

وفي هذا الإطار تقدم **GIAC** الخدمات التالية[3] :

- تحسيس المؤسسات بأهمية التدريب المهني كمحدد للقدرة التنافسية للمؤسسات ؛
- البحث عن الموارد المالية لفائدة تكوين كفاءات لخدمة المؤسسات؛
- تقديم المساعدات التقنية للمؤسسات للاستفادة من التمويل الضروري لتكوين المستخدمين؛
- مساعدة المؤسسات في وضع إستراتيجية التكوين ؛
- تحديد الوسائل العملية الكفيلة بتحقيقها ؛
- تحديد احتياجات ومتطلبات عملية التكوين والتدريب المرتبطة بالمؤسسات .

يمكن للمؤسسات الاستفادة من تمويل عملية التكوين عن طريق **(GIAC)** التي تستوفي الشروط التالية:

- المؤسسات الخاصة المسجلة بإحدى الغرف والمنظمات المهنية؛
- الوحدات الصناعية ، التجارية والخدمية العاملة بالمغرب؛
- المؤسسات الخاضعة والتي تسدد الرسم على التكوين المهني **TFP**؛

1.Mohamed Lamine Dhaoui : " Guide méthodologique - Restructuration, Mise à niveau et Compétitivité Industrielle", vienne 2002 , P : 87 ; sur le site internet : www.unido.org.
2 . Site web : www.ofppt.org.ma
3.Guide de la mise à niveau de votre entreprise, DIAGNOSTIC ET IDENTIFICATION DES BESOINS EN COMPETENCES, Groupement interprofessionnel d'Aide au conseil (GIAC), Site web : www.anpme.ma

- المؤسسات المنخرطة في (**GIAC**).

ويتضمن ملف الاستفادة من أموال وخدمات (**GIAC**) ما يلي:

- بيان معلومات المؤسسة وفق نموذج معد من طرف (**GIAC**)؛
- كشف يثبت تسديد رسم التكوين المهني للسنة الأخيرة؛
- مشروع تنمية المؤسسة (التصدير، الاستثمار إلخ ...)؛
- مدة التكوين وتكلفتها .

عادة ما تدفع هذه الملفات قبل **31** ديسمبر من كل سنة على أن تتكفل الهيئتين السابق ذكرهما بالدراسة والتحضير والتمويل الذي يغطي بعض العمليات حتى نسبة **100** %.

ب- الشراكة:

من بين الخدمات التي تقدمها **EME** توفير المعلومات وترقية الإعلام الاقتصادي بصفة عامة، وهي تتوفر على مركز توثيق وبنك للمعلومات مرتبط بالشبكة الأوروبية **Serveurs Européenne** لتلبية الاحتياجات التجارية والمالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى البحوث وخدمات خاصة بشركائها ، كما تعمل بإسهاب على دراسة وتنمية النسيج الصناعي وقطاع الخدمات المرتبطة بالصناعة بتوفير كل أشكال الدعم الأوروبي للمؤسسة المغربية كونها زبون أوروبا الأول وشريكها المهم .

كما تعمل **EME** بالتعاون مع هيئات أخرى مثل (**ASMEX**) و (**CMPE**) وغرف التجارة والجمعيات المهنية على مساعدة ومساندة ومواكبة المؤسسة المغربية في :

- ربط علاقات تجارية والشراكة؛
- البحث عن فرص الأعمال ؛
- الوصول إلى الأسواق الأوروبية ؛
- المشاركة في المعارض والصالونات التي تقام بأوروبا ؛
- وضع وتنفيذ إستراتجية للتصدير ؛
- التكوين في ميدان وتقنيات التجارة الدولية .

ج- الجودة والنوعية:

تحسبا للمواعيد المستقبلية والدخول في منطقة التبادل الحر فثمة مجهودات مبذولة من طـــرف الجهات المعنية في المغرب بوضع نظام لترقية الجودة ، هذا البرنامج المرتبط أساسا بالمؤسسة يهـــدف في الأفق إلى مساعدة المؤسسات ترغب في وضع نظام للجودة.

بعد تنظيم عدد من الملتقيات لرؤساء المؤسسات والخبراء المرافقين للمؤسســـة فـــي برنـــامج الجودة وبحضور وإشراف خبراء دوليين متخصصين في هذا المجـــال ، ســـوف تســـتفيد المؤسســـات المغربية من المساندة اللازمة لوضع نظام للجودة على مرحلتين.

خلال المرحلة الأولى سيتم وضع تشخيص إستراتيجي ومخطط لتنمية الجودة ، أما في المرحلة الثانية سيتم مرافقة المؤسسات في الحصول على شهادات الجـــودة التـــي تقـــدمها الهيئـــات العالميـــة المتخصصة، سوف تكون كل المؤسسات المغربية معنية بالعملية وفق الشروط التالية :

- تساهم المؤسسات الصغرى بـــ **30** % من تكلفة التشخيص .
- تساهم بـــ **50** % من تكلفة التشخيص المؤسسات التي تشغل أكثر من **200** عامل على أن تكفل في كلتا الحالتين الهيئات الداعمة المهتمة بالجودة التقييس بدفع باقي الأموال .

المبحث الثالث : حصيلة برنامج التأهيل

بالرغم من مرور **15** سنة عن البرنامج المغربي لتأهيل المؤسسات **1997 – 2012** ، إلا أن حصيلته النهائية تبقى هزيلة ، فمن بين **7714** مؤسسة صناعية توظف أكثر من **10** عمال، نجد **275** مؤسسة استفادت من عمليات التشخيص ، و**220** مؤسسة شرعت في عملية التأهيل ، و**132** مؤسسة فقط قامت بالعمليتين معا في آن واحد [1] ، وسوف نقدم من خلال هذا المبحث المتكون من مطلبين حصيلة كل من البرامج الرئيسية والفرعية.

المطلب الأول : حصيلة البرامج الأساسية

إن برنامجي " **امتياز** " **و** " **مساندة** " اللذان انطلاقا مع الإستراتيجية الجديدة للتنمية في المغرب و المتمثلة في محتويات الميثاق الوطني للإقلاع الصناعي، حددا لهما أهداف متوازنة على خلاف الأهداف التي حددت لبرنامج التأهيل الصناعي سنة **1997** ، وكانت حصيلة البرنامجين كما يلي[2] :

الفرع الأول: برنامج امتياز IMTIAZ

- إنجاز أربع دورات **80** مقاولة مستفيدة؛
- إطلاق الدورة الخامسة في شهر فبراير **2012** والسادسة في جويلية **2012** من أجل انتقاء **50** مشروع تنموي؛
- المشاريع التي تم اختيارها ستوفر خلال الخمس سنوات القادمة أكثر من **2** مليار درهم كمساهمة في الضريبة على الشركات ؛
- وهو ما يوازي **7** مرات قيمة المنحة التي صرفها ؛
- **24** مشروع تنخرط في إطار إستراتيجية تعويض الواردات؛
- **41** مشروع يساهم في تقوية الصادرات وتنويع الأسواق خاصة اتجاه الأسواق الإفريقية.
- **80** مشروع سيسمح خلال خمس سنوات بتحقيق:

---

1 . Abdelmadjid Bouzidi : " La mise à niveau des entreprises au Maroc " , EL- Djazair . com , Le magazine promotionnel de l'Algérie , N° 57 - Dec 2012 .

2 . عبد الرحيم أقصبي، مدير الإعلام والتواصل والتعاون ، الوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولة الصغرى والمتوسطة: " آليات الدعم التي توفرها الوكالة لتأهيل وتحديث المقاولات الصغرى والمتوسطة "،مرجع سبق ذكره .

- رقم معاملات إضافي يبلغ**25.5** مليون درهم ؛
- قيمة إضافية متراكمة تبلغ**8.5** مليون درهم ؛
- **6753** منصب شغل أي ما قيمته **44181** درهم لكل منصب يتم إنشاؤه .

الفرع الثاني: برنامج مساندة MOUSSANADA

- الحصيلة الإجمالية لبرنامج مساندة إلى حدود نهاية ابريل **2012** :
- عدد المقاولات المرشحة **1527** ؛
- عدد الملفات التي تم قبولها **957** ؛
- عدد المقاولات المستفيدة **603** ؛
- عدد العمليات **877** .

المطلب الثاني : حصيلة البرامج الفرعية

إن البرامج المكملة لبرنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المغربية تنوعت وتزايدت في العشرية الأخيرة، وإن كانت في أغلبها ترمي إلى تحقيق أهداف على المديين القصير والمتوسط لتدارك التأخر في إنجازات البرنامج الرئيسي، حققت إلى حد بعيد نسبة عالية من خططها ، وسنقدم ما توفر لنا من حصيلة لهذه نماذج من هذه البرامج *.

الفرع الأول: برنامج رواج رؤية 2020

كانت وضعية التجارة في المغرب سنة **2006** كما يلي [1]:

- القيمة المضافة لقطاع التجارة : **63,2** مليار درهم ؛
- تمثل **11** % من الإنتاج الداخلي الخام ؛

*** . تقتصر الدراسة على البرامج التي تم تناولها في المبحث الأول من هذا الفصل تحت عنوان البرامج الفرعية .**

1 . Ahmed Réda Chami , Ministre de l'Industrie , du Commerce et des Nouvelle Technologies : " rawaj – Plan action 2008 – 2012 ". P : 3.

- توفر **1.233.000** منصب شغل ، أي **12,4**% من اليد العاملة النشيطة ؛
- معدل النمو **06**% سنويا .

و الأهداف المتواخاة سنة **2012** كما يلي :

- القيمة المضافة لقطاع التجارة : **98** مليار درهم ؛
- تمثل **12,5** % من الانتاج الداخلي الخام ؛
- توفر **200.000** منصب شغل ؛
- معدل النمو **08** % سنويا .

و أهم معالم هذه الأهداف خلال فترة **2009 – 2012** هي[1] :

- إعادة تأهيل الفصاءات التجارية (**25** مشروع لخلق **15000** منصب شغل، بكلفة إجمالية **375.000** مليون درهم مغربي .) ؛
- خلق مناطق جديدة للنشاط التجاري (**12** مشروع ، لإنجاز **2400** نقطة بيع ، وخلق **12000**) ؛
- توزيع **5500** نقطة بيع لتوفير **38500** منصب شغل ؛
- تهيئة مساحات جديدة للنشطة التجارية (18 هكتار، لتوفير **18.000** منصب شغل) ، الخ ... .

بالإضافة إلى تعديل بعض مواد القانون التجاري مثل المواد المتعلقة بالمؤسسات التي تعاني من صعوبات، والقانون: **27.00** المتعلق بحماية المستهلك، وقانون تجارة الجملة الخ... .

1 . Ahmed Réda Chami , Ministre de l'Industrie , du Commerce et des Nouvelle Technologies : " rawaj – Plan action 2008 – 2012 ". P : 12.

بمناسبة اليوم الوطني للتجارة و التوزيع الموافق لـــ **14 – 07 – 2010** ، قدم وزير التجارة والصناعة والتكنولوجيات الحديثة الحصيلة الأولية لبرنامج رواج والتي يمكن أن نلخصها في الجدول الموالي[1] :

جدول رقم : (3 – 3) تطور مناصب الشغل و المساحات التجارية المغربية

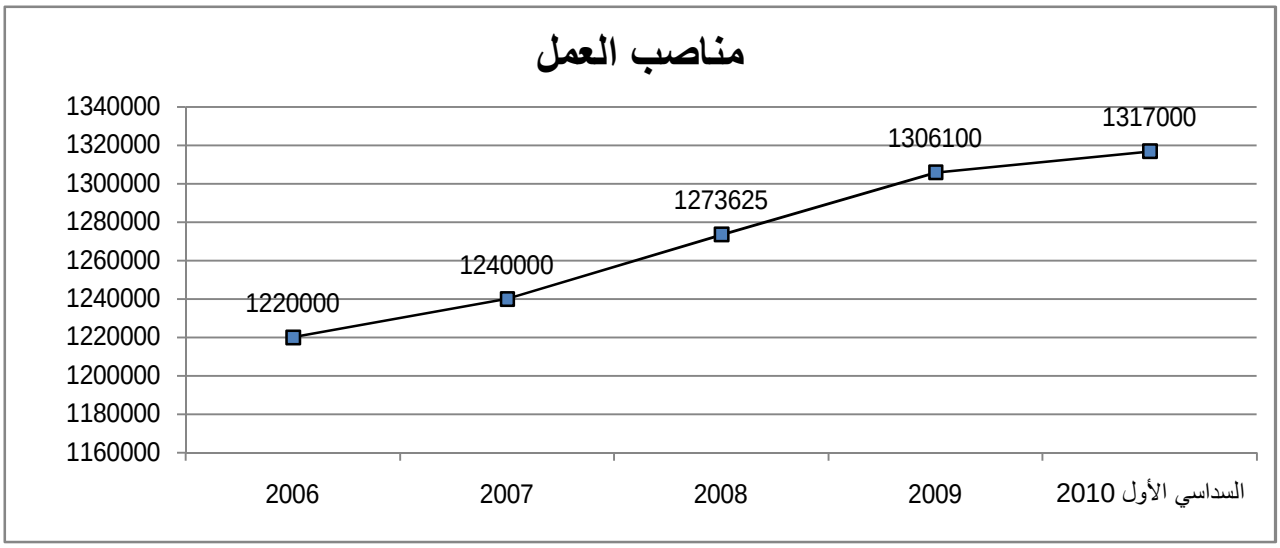
السنوات	2006	2007	2008	2009	2010 السداسي I
مناصب العمل (مليون)	1.220.000	1.240.000	1.273625	1.306.100	1.317.000
المساحات التجارية (هكتار)	20	25	27	31	33
شبكات استغلال الأسماء التجارية	265	306	363	415	454

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على المجلة الكنفيدرالية العامة للمؤسسات المغربية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن برنامج رواج ساهم في زيادة مناصب الشغل ســـنويا حيـــث وفر سنة **2007** حوالي **20000** منصب عمل إضافي مقارنة بســـنة **2006**، ثـــم أكثـــر مـــن **33000** منصب سنة **2008** و قرابة **100000** منصب عمل خلال السداسي الأول من سنة **2010** مقارنة بسنة **2006** أي بزيادة تقارب **08** %، وتسعى السلطات المغربية من خلال هذا البرنامج إلى تحقيق نســـب أعلى وتوفير مناصب شغل دائمة في قطاع التجارة الداخلية على اختلاف أنواعهـــا، و يمكـــن تمثيـــل تطور مناصب الشغل في إطار برنامج رواج رؤية **2020** كما يلي :

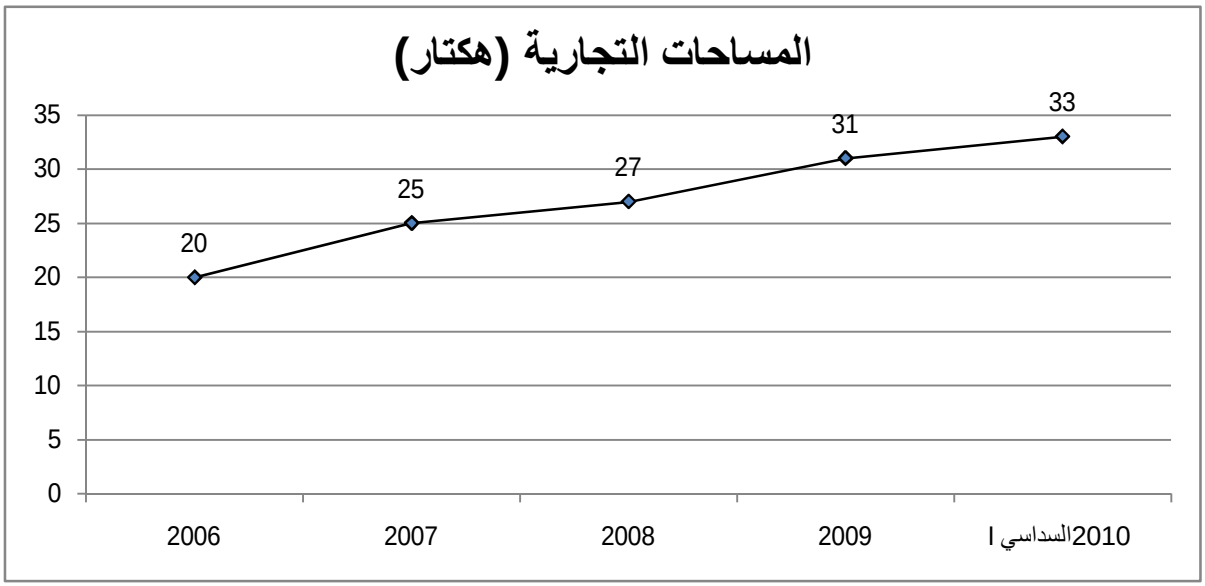
الشكل رقم : (3 - 3) تطور مناصب الشغل في إطار برنامج رواج

[1]. CGEM , Confédération Générale des Entreprises du Maroc ,Magazine d4 information N° 2 , novembre 2010, P-P : 50 -51 .



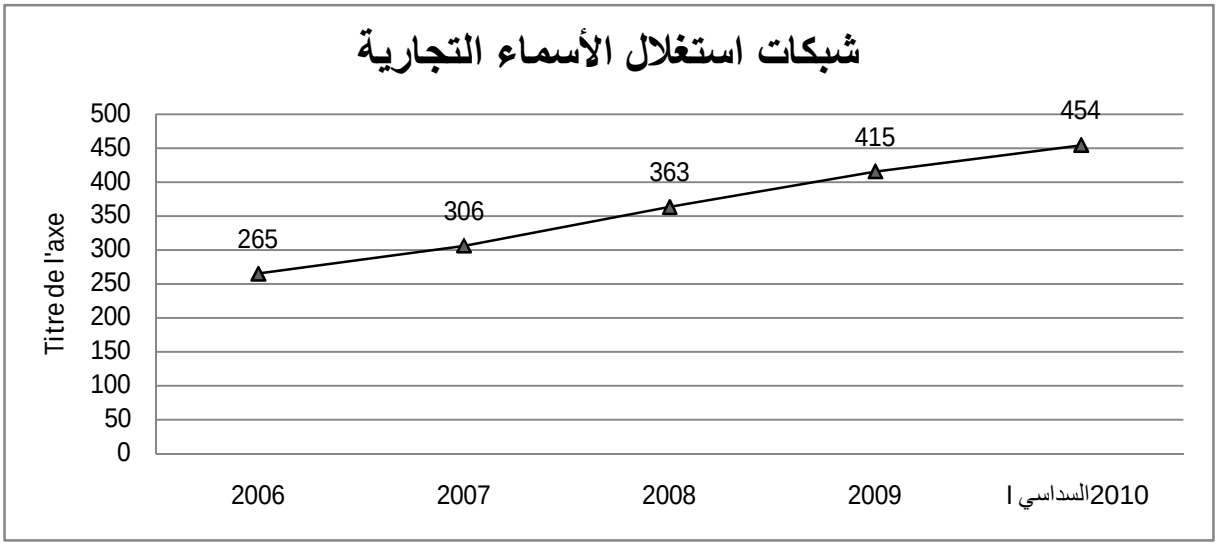
كما ساهم برنامج رواج في زيادة المساحات التجارية في مختلف أقاليم المملكة حيث كانت المساحات التجارية سنة **2006** تقدر بـ **20000** هكتار ، وعرفت زيادات متتالية خلال السنوات الموالية حيث بلغت خلال السداسي الأول في سنة **2010** زيادة تقدر بـ **33** هكتار أي بنسبة تقدر بـ **65%** ، ويمكن تمثيل تطور المساحات التجارية في إطار برنامج رواج رؤية **2020** خلال فترة **2006-2010** كما يلي:

الشكل رقم : (3 - 4) تطور المساحات التجارية في إطار برنامج رواج



كما عرف البرنامج زيادة معتبرة في استغلال الأسماء التجارية و بروز محلات جديدة خـــلال فترة **2006 - 2010**، حيث كانت شبكات استغلال الأسماء التجارية سنة **2006** تقدر بـــــ **256** فـــي حين سجلت الجهات **454** اسم تجاري خلال السداسي الأول من سنة **2010** بزيادة قدرها **71.32%** و يمكن تمثيل تطور شبكة استغلال الأسماء التجارية كما يلي:

الشكل رقم : (3 – 5) تطور الشبكات التجارية في إطار برنامج رواج



الفرع الثاني: برنامج انفتاح

- منح **1700** رخصة رقمية في الفترة ما بين مايو وديسمبر **2011** ؛
- منح **240** رزمة تكنولوجيا المعلومات .

الفرع الثالث: برنامج مقاولتي

- مواكبة **193** مقاولة ؛
- تنظيم **10** لقاءات جهوية لتبادل الخبرات وتشبيك المقاولات فيما بينها في كل من أكادير، فاس، الرباط، مراكش؛
- وجدة، الدار البيضاء التي عرفت مشاركة مختلف القطاعات والمستويات الأكاديمية والتجارب المهنية؛
- وضع الشروط المرجعية لمرحلة توسيع مشروع دعم المقاولة الناشئة؛
- اختتام البحث الميداني الأول لقياس مردودية مشروع دعم المقاولة الناشئة؛
- إنجاز البحث الميداني الثاني والثالث .

الفرع الرابع: المقاولة النسائية

- إتمام الدورة الأولى من مشروع دعم المقاولات الصغرى النسائية لما بعد الإنشاء في الجهات التي تم تحديدها في إطار مشروع " بينهن في الجهات **Entre Elles en régions** "، والتي سُجلت في قاعدة بيانات المراكز الجهوية للاستثمار بمدن القنيطرة، مكناس، آسفي، وأكادير.
- **80** امرأة رئيسة مقاولة استفادت من البرنامج خلال مرحلته الأولى وأنشأن جمعيات لهن على مستوى جهات:

- جمعية **Entre Elles** في أكادير؛
- جمعية مبادرات في آسفي؛
- جمعية **Entre Elles Gharb** في القنيطرة؛
- جمعية **Entre Elles** في مكناس؛
- تنظيم لقاءات لتقديم الجوائز على المستوى الجهوي(أكادير، آسفي، مكنـــاس، والقنيطـــرة) لفائـــدة الخريجات على المستوى الجهوي؛
- تنظيم حفل وطني في الدار البيضاء لتوزيع الجوائز على الخريجات على المستوى الوطني؛
- إطلاق المرحلة الثانية من البرنامج لفائدة مقاولة نسائية أخرى في نفس الجهات، استجابة للطلب.

خاتمة الفصل

إن انفتاح المغرب على المنافسة الخارجية بعد قيامه بإصلاحات اقتصادية متتالية منذ نهاية الثمانينات وأردافها بانطلاق برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة **1997** بهدف زيادة القدرة التنافسية لهذه الشريحة من المؤسسات كان في بدايته يتميز بالتعثر وعدم التهيؤ بشكل قادر على مسايرة تطورات الاقتصاد العالمي ، إلا أنه مع بداية سنة **2003** أعتبر برنامج التأهيل كأولوية وطنية وتم تعيين وزير منتدب مكلف بالعلاقات الاقتصادية والتأهيل، وهذا من أجل استدراك النقائص السابقة وقام بتفعيل الهيئات المحدثة للإشراف على برنامج التأهيل من خلال وضع استراتيجيات التنمية المستدامة وتجسيد ذلك في مختلف البرامج المدرجة في ميثاق الإقلاع الصناعي والذي يوحي بأكثر من دلالة على النية الحقيقية للسلطات المغربية للتجاوب مع متطلبات الشراكة الأوروبية ومنطقة التبادل الحر لتمكين نسيجها الصناعي والتجاري من الوقوف أمام المنافسة الحادة المرتقبة.

اقتناعا من السلطات المغربية بمواصلة تحديث النسيج الصناعي الوطني قصد رفع الانفتاح والانخراط الايجابي في المنافسة العالمية ، أنشأت الهيئات الضرورية للتجسيد العملي لبرنامج التأهيل والذي تولت الوكالة الوطنية للنهوض بالمؤسسات الصغرى والمتوسطة عملية الإشراف عليها مباشرة ابتداء من سنة **2003** بالإضافة إلى اللجان والصناديق المحلية والأجنبية التي تعمل على توفير كل أشكال الدعم والمواكبة والمساندة للمؤسسات المغربية الراغبة في التأهيل، وهنا نشيد بمجهودات السلطات المغربية على توفير أشكال مختلفة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أكثر من **40** هيئة مالية) ، بالإضافة إلى مراكز تقنية متخصصة ومشاريع في الأفق لإشراك التعليم العالي والكفاءات العلمية والاستشارية وإدخال تعديلات متتالية على مخطط التأهيل الأولي لتسريع العمليات والأنشطة المرتبطة بالتأهيل و فتح الباب أمام المؤسسات للولوج في البرنامج الوطني للتأهيل .

إن حصيلة برنامج تأهيل المؤسسات المغربية جد متواضعة مقارنة بالأهداف التي سطرت عند انطلاق البرنامج ، بالإضافة الى الفترة الزمنية **1997 -2012** من عمر البرنامج ، إلا أن بوادر التحسن والنمو تبقى موجودة في مضامين البرامج الأخيرة والتي كثفت منها السلطات المغربية قصد تدارك التأخر الذي بدا جليا في المرحلة الأولى من انطلاق البرنامج .

وكخلاصة فإن الانفتاح المغربي على العالم يحمل عدة آمال ولكنه في نفس الوقت يفتح الأبواب أمام عدة تحديات كبري من أبرزها تقوية تنافسية المؤسسات المغربية أو بعبارة أخرى تأهيل النسيج الإنتاجي المحلي ومساعدة مؤسساتها في تحمل عبئ المنافسة الدولية الناتجة على هذا الانفتاح، إن الدور المستقبلي لبرنامج تأهيل المؤسسات هو قيادة القطاع الخاص نحو المزيد من التكامل الاقتصادي المحلي والدولي لبناء كيان قوي قادر على الإنتاج والمنافسة في عالم الاقتصاد الحديث الذي يأخذ بنظام جديد يتبدى في العملقة وفي التكتلات والشركات والاستثمارات والتقنيات ، وذلك يستدعي رسم إستراتيجية مستقبلية لوظيفة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بلورة هذا التكامل والتوجه نحو أداء أفضل.

الفصل الرابع

برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية

- عرض و تحليل –

المبحث الأول: التعاون الدولي في مجال ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثاني: برامج تأهيل المؤسسات الجزائرية

المبحث الثالث : حصيلة برامج تأهيل المؤسسات الجزائرية

الفصل الرابع: برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية -عرض و تحليل -

مقدمة الفصل

الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر الرامية إلى انتهاج اقتصاد السوق تتابعت بنسق سريع خلال العقدين الأخريين سمحت بتطوير الهياكل واعتماد الميكانيزمات الأقل مركزية والأقل صلابة من تلك المتبعة غداة الاستقلال. فبرنامج التعديل الهيكلي المدعم باتفاقية التسهيلات المالية الموسعة (**1996– 1998**) المبرمة مع صندوق النقد الدولي، وإعادة جدولة الديون الخارجية وإصلاح المؤسسات سمحت كلها بتسجيل نتائج مشجعة على مستوى الاقتصاد الكلي ولكن غير كافية وخاصة على المستوى الاجتماعي وكذا تهديدات المنافسين الأجانب للاقتصاد الوطني كون المؤسسات الجزائرية لم تكتسب بعد القدرة الكافية على المنافسة.

إن تحرير الاقتصاد يتطلب تغيرات عميقة وإصلاحات جذرية على مختلف الأصعدة وبوتيرة مدعمة وفعالة، والشروع في تنفيذ برنامج تأهيل المؤسسات يتطلب ضبط آليات عمل المؤسسة ومحيطها، بالإضافة إلى أن تحرير التجارة الخارجية ولو بشكل جزئي ترك آثار غير مرغوب فيها على وضع المؤسسات الصناعية لأن تنافسية القطاع الصناعي الخاص والعمومي الجزائري ليست اليوم على مستوى منافسة المنتجات الخارجية في السوق الداخلية ولا غزوها للأسواق الخارجية[1] بسبب الحماية التي وجدت فيها المؤسسات الجزائرية مدة طويلة حتى العقد الأخير والتسيير الإداري لها لم تطبق قواعد الأداء والفعالية (على المستوى التقني، التكنولوجي، البشري، ألتسييري، التسويقي)، وهذا ما ضعف من قوة تنافسية المنتجات الجزائرية على المستوى الدولي.

إن مرور المؤسسات من وضعية الاقتصاد المخطط المحمي إلى الاقتصاد الحر والمنافسة المفتوحة لا يمكن أن يتم دون القيام بالدعم، المساعدة ومساندة هذه المؤسسات وهياكل دعمها الأخرى من جهة، ومن جهة أخرى فتنافسية المؤسسة مرتبطة بنوعية أدائها ودرجة كفاءتها وقوة فعاليتها وتكيفها مع

---

1 . وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة الجزائرية : " برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية " سنة 2005

محيطها بمختلف عناصره الداخلية والخارجية التي تجعل من المؤسسة تهيئ نفسها حسب ظروف السوق والعبور إلى تقوية تنافسيتها والعمل على التصدير وإدماج مختلف أنشطتها واكتساب القدرة على التراكم والنمو. " ويجب على المؤسسة أن تتمركز داخل اقتصاد تنافسي من أجل تحقيق النجاعة الاقتصادية والمالية وإنتاج وخلق الثروة " [1].

هذا الفصل يتكون من ثلاثة مباحث، الأول منهما نتناول فيه المساهمة الدولية في سياق ترقية و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، ونتعرض من خلاله إلى تجربتين رائدتين في هذا المجال هما تجربة الاتحاد الأوروبي للتعاون و المعونة **(Programme MEDA)** في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فخصص إلى مساهمة منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (**ONUDI**) من خلال برنامجها الريادي في الجزائر المعروف باسم برنامج الإدماج واختصارا بـ (**PI**)

(Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie)

أما المبحث الثاني فنتناول فيه برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية من خلال التعرض إلى البرامج الوطنية المتمثلة في البرنامج الجزائري الأول الذي أشرفت عليه وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة والذي يعرف باسم برنامج التأهيل الصناعي من خلال التعرض إلى الإطار القانوني والعملي لهذا البرنامج من خلال معرفة النصوص القانونية والتشريعية المرتبطة ببرنامج التأهيل وكذا معرفة الهيئات التي أحدثت لتسيير هذا البرنامج، وإلى كيفية إجراء عملية التأهيل بإبراز أهم مراحل العملية و نردف على ذلك ببرنامجي التأهيل التي تشرف عليهما وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منذ **2006** وإلى نهاية **2014*** ، من خلال التعريف بالبرنامجين وإبراز الهيئات المكلفة بالتسيير والإشراف عليهما ومتابعة تنفيذهما، كما نتعرض إلى مساهمة الاتحاد الأوروبي في ترقية وتطوير وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من خلال برنامجي لإتحاد الأوروبي **(II وI EUR Développement PME/PMI/)** بالتعرض إلى مميزاتهما واهم محاورهما

---

1 .Boualem Abassi; " Le secteur industriel et la problématique de sa modernisation ", Edition, Casbah, 2001, P 142.

*** . البرنامج الأول من 2006 – 2010 أشرفت عليه وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، والبرنامج الثاني انطلق فعليا في جانفي 2010 – 2014 تشرف عليه وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة و المتوسطة وترقية الاستثمار.**

أما المبحث الثالث فيتناول حصيلة البرامج الوطنية والأوروبية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حتى نهاية **2012** مع التعرض إلى آفاق برنامج التأهيل الوطني من خلال المخطط الخماسي **2010 - 2014** والذي يعتبر تحدي آخر أمام السلطات الجزائرية لتدارك النقص في البرامج السابقة .

المبحث الأول : التعاون الدولي في مجال ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

قامت الجزائر – في إطار سياسة ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – بتوقيع اتفاقيات بينها وبين دول أخرى متقدمة في إطار التعاون الدولي، ونذكر في هذا المجال ما يلي[1]:

- **التعاون الجزائري الألماني GTZ**: تضمن هذا التعاون:

- مشروع إرشاد وتكوين (**PME/Conform**) انطلق البرنامج سنة **1996** بتكلفة إجمالية تقدر بـــ **3** ملايين أورو ويستفيد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتكوين **50** متخصص و **250** عونا مرشدا ؛
- مشروع دعم الجمعيات المهنية والنقابية وترقية المؤسسات الصغيرة بغلاف مالي يقدر بـــ **2.3 مليون** أورو هدفه ترقية الحركة الجمعوية بالمؤسسات؛
- مشروع مرافقة المؤسسات وتقوية التنافسية (**ARC**) **Appui au Renforcement de la Compétitivité** ، انطلق سنة **2007** ، بغلاف مالي **7,5** مليون أورو يهتم بالتكوين ، الإبداع و التمويل[2]؛

- **التعاون الجزائري الكندي**: إذ تم الاتفاق على تعاون كندي جزائري يتمثل في تنمية القطاع الخاص في الجزائر لتحسين شروط تنافسية القطاع الإنتاجي وتم توقيع هذا الاتفاق ممثل الخارجية الجزائري والوكالة الكندية للتنمية الدولية عن طريق السفير الكندي بتكلفة إجمالية تقدر بـــ **7,4** مليون دولار لمدة سنتين.

---

1 . قدي عبد المجيد ، دادن عبد الوهاب : " محاولة تقييم برامج وسياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية " ، الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات - دراسة حالة الجزائر والدول النامية – جامعة محمد خيضر – بسكرة يومي:21-22 نوفمبر2006 -ص:10،على الموقع: www. iefpedia.com/arab/?p=15540

2 . ONUDI: "Evaluation Indépendante – Algérie - Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie " -Vienne 2006 p: 16. sur le site internet. www.unido.org/56653-Algeria-final-report_ 20060828. PDF

- **التعاون الجزائري الإيطالي**: حيث تم التوقيع بين وزير المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية والوزير الإيطالي للنشاطات الإنتاجية في أفريل **2002** من أجل إقامة علاقات بين رجال الأعمال الجزائريين ونظرائهم الإيطاليون، وكذا إنشاء مركز تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للجزائر بدعم من إيطاليا؛
- **التعاون الجزائري النمساوي**: تم الاتفاق بين البنك الوطني الجزائري والبنك المركزي النمساوي في إطار الاستفادة من قرض بقيمة **30** مليون أورو ، بعد مفاوضات دامت حوالي سنة، ويوضع هذا القرض تحت تصرف المتعاملين الاقتصاديين والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتمويل الواردات.

عموما منذ بداية التسعينيات تعزز التعاون بين الجزائر وعدة دول في سياق ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، ولاسيما مع شروع الإتحاد الأوروبي في إقامة شراكة مع دول جنوب الحوض المتوسط، هذا الأخير الذي سنتعرض إلى جهوده في ترسيخ التعاون المالي مع الجزائر من خلال برامج ميدا في المبحث الأول ومساهمة جهات أوروبية أخرى في دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من خلال المطلب الثاني للمبحث الثاني من هذا الفصل*.

بعد هذا العرض السريع لأهم الاتفاقيات الدولية مع الجزائر في إطار التعاون في مجال ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية سوف نتناول بالتفصيل في هذا المبحث برامج الإتحاد الأوروبي للمعونة و التعاون مع الجزائر والتي تعرف ببرامج **MEDA** والتي اتبعت ببرنامج الإرشاد الوطني على الفترة **1995- 2010** في المطلب الأول، أما من خلال المطلب الثاني فنتناول مساهمة منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية **ONUDI** في تأهيل المؤسسات الجزائرية على امتداد الفترة **1998- 2002** بتقديم أهداف برنامج الإدماج (**PI**)، هيكلته، وحصيلته مع إبراز في الأخير نقاط قوته وضعفه كما شخصتها منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية .

*** . التعاون الدولي الجزائري في مجال ترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يشمل عديد الاتفاقيات التي لم يتم التعرض إليها في مقدمة هذا المبحث، مع التذكير أنه قبل سنة 1990 كان العمل في هذا المجال يتم عن طريق بروتوكولات مالية ثنائية .**

المطلب الأول: برنامج الاتحاد الأوروبي للمعونة والتعاون (MEDA)

وضع الاتحاد الأوروبي مع منتصف التسعينيات القرن الماضي برنامجا للتعاون مع دول الحوض المتوسط في الميدان الاقتصادي والاجتماعي خصوصا، الهدف منه مساعدة وتأهيل الاقتصاديات المتوسطية غير الأوروبية لتتأقلم مع التحول التدريجي لتنفيذ متطلبات اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي. هذا البرنامج يعرف بإسم " **برنامج الاتحاد الأوروبي للمعونة والتعاون** " واختصارا ببرنامج ميدا **Programme MEDA** *

يقوم الاتحاد الأوروبي بتنفيذ هذا البرنامج وفق منهجية (مقاربة) طريقة حياة المشروع " **Cycle de Projets** " والتي تنقسم إلى خمسة مراحل هي: التعريف بالمشروع ،التكوين، التمويل، متابعة الانجاز والتنفيذ والتقييم .

يضم برنامج الاتحاد الأوروبي للمعونة والتعاون برنامجين هما : **MEDA I** و **MEDA II**. حيث يمتد :

- **برنامج MEDA I** على الفترة (**1995 - 1999**).
- **برنامج MEDA II** على الفترة **(2000 - 2006)**.

*** في السابق، عادة ما كان الاتفاق بين دول الاتحاد الأوروبي والدول المتوسطية يتم بواسطة بروتوكولات مالية ويختلف برنامج التعاون والمعونة MEDA عن البروتوكولات المالية السابقة من حيث خضوع تمويلات هذا البرنامج إلى مبدأ السنوية، حيث ان المبالغ المخصصة للعام إذا لم تستهلك قبل نهايته يتم توزيعها كليا او جزئيا على باقي الدول المتوسطية. كما يهدف البرنامج إلى دعم الإصلاحات الاقتصادية في الدول موضوع التحول وفقا لبرنامج زمني محدد بصفة مشتركة بين الدولة المعنية ودول الاتحاد الأوروبي في حين كانت البروتوكولات الأخرى تتجه لتمويل مشاريع معينة**

الفرع الأول : برنامج MEDA I (1995 - 1999)

انطلق البرنامج سنة **1995** بغلاف مالي يقدر بـــ **3,435 مليار** أورو ، يساهم فيه البنك الأوروبي للاستثمار بـــ **2,310** مليار أورو في شكل قروض رأسمال مخاطرة مقابل فوائد، قدر مبلغ **I MEDA (1995- 1999)** قدر بـــ **3,435** مليار اورو، **86%** موجهة لدول الضفة الجنوبية للبحر المتوسط *، أما**12%** موجهة إلى الدول الاتحاد الأوروبي و**2%** إلى مكاتب التعاون التقني، استفادت الجزائر من هذا البرنامج في تمويل عدة عمليات وأنشطة اقتصادية نذكرها فيما يلي[1]:

- تسهيلات التعديل الهيكلي بـــ (**125 مليون أورو**) ،سدد القسط الأول المقدر بـــ **60 مليون** أورو خلال سنة **1998** و في حين تم التوقيع على اتفاقية مالية لتحرير حصة ثانية تقدر بـــ (**35 مليون أورو**) في غضون **30 ماي 2002** ؛
- مشروع " دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " **57 مليون أورو**، تم التوقيع على اتفاقية التمويل يوم: **14 سبتمبر 1999** ؛
- مشروع دعم القطاع المالي والمصرفي (**23,25 مليون أورو**) ، تم التوقيع على اتفاقية التمويل يوم: **13 أوت 2000**؛
- مشروع " دعم إعادة الهيكلة الصناعية وبرامج الخوصصة " (**38 مليون أورو**)، تم التوقيع على اتفاقية التمويل يوم: **02 نوفمبر 1999**؛
- تقديم قرض لمكافحة التلوث الصناعي بـــ **10,75** مليون أورو؛

ويمكن توضيح نصيب الجزائر من برنامج ميدا الأولى على امتداد الفترة (**1995 – 1999**) وفق الجدول الموالي :

*** دول العربية للضفة الجنوبية للبحر الأبيض المتوسط هي : الجزائر، مصر، الأردن، لبنان، المغرب، سوريا، تونس، تركيا، السلطة الفلسطينية .**

1 . Ambassade d'Algérie à Bruxelles: Revue de la coopération bilatéral entre l'Algérie et l'Union européenne; Sur le site internet : http://www.algerianembassy.be/eu/aa/aa-dz-eu.html

جدول رقم : (4 - 1) : نصيب الجزائر من MEDA I (1995 - 1999)[1] الوحدة: مليون أورو

السنوات	الالتزامات (M €)	التسديدات (M €)	التسديدات/ الالتزامات %
1995	-	-	-
1996	-	-	-
1997	**41**	-	-
1998	**95**	**30**	**31,6**
1999	**28**	**0,2**	**0,7**
المجموع	**164**	**30,2**	**18,41**

Source : Communauté européenne

إن ما شهدته الجزائر من أحداث خلال هذه الفترة تركها لا تستغل التمويل الأوروبي حيث كانت نسبة الاستفادة **0 %** خلال **3** سنوات الأولى من انطلاق البرنامج الأوروبي للمعونة و التعاون، و بخلاف سنة **1998** حيث تمكنت الجزائر من استعمال **30 مليون أورو** أي بنسبة **31.6 %** نقول أن الجزائر لم تستفيد من الدعم الأوروبي في ميدان الدعم المالي و خاصة إذا ما قورنت حصتها مع دول الضفة الجنوبية للبحر الأبيض المتوسط .حيث بلغت نسبة الاستفادة من الحصص المالية للبرنامج عند نهايته سنة **1999** حوالي **18,41**% .

وعلى خلاف دول المغرب العربي فقد استفادت كل من مصر والأردن بمبالغ جد مهمة **157 مليون** أورو و **108 مليون** أورو على التوالي بالرغم من أن المبالغ التي خصصت لهاتين الدولتين كانت أكبر من ذلك بسبب الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي في هاتين الدولتين حينها، كما أن حصة المغرب قدرت بـــ **127** مليون أورو وتونس **168 مليون** أورو، في حين لم تستفيد سوريا من البرنامج وحصلت لبنان على **مليون** أورو فقط من **182 مليون** أورو خصصت لها، والجدول الموالي يبين حصة كل دولة من برنامج **MEDA I (1995 - 1999)**.

1 .www.europa.eu.int/comm/economy_finance/publications/occasional_papers/occasionalpapers2_fr.htm.

جدول رقم: (4 - 2) : نصيب الدول من MEDA I (1995 - 1999) الوحدة: مليون أورو

البلد	الإلتزامات (M €)	التسديدات (M €)	%
مصر	686	157	22,88
المغرب	656	127	19,35
تونس	428	168	39,25
تركيا	375	15	4
الأردن	254	108	42,51
لبنان	182	1	0,54
الجزائر	164	30,2	18,41
فلسطين	111	54	48,64
سوريا	99	0	0
البرامج الجهوية	480	229.8	47,91
المجموع	3435	890	25,90

Source : Communauté européenne

من الجدول نلاحظ أن الجزائر أقل استفادة من البرنامج مقارنة بالمغرب وتونس اللذان خصصت لهما مبالغ معتبرة ، ولكن بالرغم من ذلك تبقى نسبة الاستفادة متدنية، وبمقارنة المبالغ المطلقة لدول المغرب العربي نجد أن تسديدات الجزائر تمثل **23,77%** و **17,97%** من تلك المبالغ التي استفادت منها كل من المغرب و تونس على التوالي وهذا ما يعكس تقدم انجازات هاتين الدولتين في عصرنة النسيج الصناعي لهما خلال تسعينيات القرن الماضي .

الفرع الثاني : برنامج MEDA II (2000 - 2006)

أما برنامج **MEDA II** فهو يغطي الفترة :(**2000-2006**) ويعمل على ضمان أفضل وأحسن السبل لتنفيذ اتفاقية الشراكة. استفادت الجزائر من هذا البرنامج في تمويل وانجاز عدة مشاريع خلال الفترة : (**2000 - 2002**) نذكرها فيما يلي[1] :

- مشروع " **دعم واصلاح قطاع البريد والاتصالات** " (**17 مليون أورو**)، تم التوقيع على إتفاقية التمويل يوم: **12 جانفي 2001**؛
- مشروع " **دعم قطاع التكوين المهني** " (**60 مليون أورو**)، تم التوقيع على اتفاقية التمويل بتاريخ: **04 مارس 2002** ؛
- مشروع " **دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الشمال الشرقي للجزائر**" (**50 مليون أورو**)، تم التوقيع على إتفاقية التمويل **أفريل 2002**؛
- مشروع " **دعم وتأهيل المناطق المتضررة من الإرهاب في 06 ولايات من الشمال الغربي للجزائر** " (**16 مليون أورو**)؛
- مشروع " **دعم لقطاع الصحافة والاعلام الجزائري** " (**05 مليون أورو**)، تم التوقيع على إتفاقية التمويل يوم: **12 جانفي 2001** ؛
- مشروع " **دعم وعصرنة الشرطة** " (**8,2 مليون أورو**) ، تم التوقيع على اتفاقية التمويل بتاريخ : **12 حانفي 2001**.

أما برنامج التعاون للفترة : (**2002 – 2004**) نذكرها فيما يلي:

- مشروع " **دعم و تنفيذ اتفاقية الشراكة** " (**10 مليون أورو**)، تم التوقيع على اتفاقية التمويل يوم : **17 ديسمبر 2007** ؛
- مشروع " **دعم إصلاحات قطاع التربية** " (**17 مليون أورو**) ؛

---

1 . Ambassade d'Algérie à Bruxelles: Revue de la coopération bilatéral entre l'Algérie et l'Union européenne; P : 2 ; Sur le site internet : http://www.algerianembassy.be/eu/aa/aa-dz-eu.htm

- مشروع " **دعم عصرنة والإصلاح الإداري** " (**25 مليون أورو**)؛
- مشروع " **دعم وتأهيل المناطق المتضررة من الإرهاب في 06 ولايات من الشمال الغربي للجزائر**" المرحلة الثانية، (**14 مليون أورو**).

والجدول الموالي يوضح لنا التزامات وتسديدات برنامج المعونة والتعاون الأوروبي الثاني تجاه الجزائر خلال فترة (**2000 - 2006**).

جدول رقم: (4 - 3) نصيب الجزائر من برنامج MEDA II (2000 - 2006)[1]: **الوحدة: مليون أورو**

السنوات	الالتزامات (M €)	التسديدات (M €)	التسديدات/ الإلتزامات %
2000	**30,2**	**0,4**	**1,3**
2001	**60**	**5،5**	**9**
2002	**50**	**11**	**22**
2003	**41,6**	**15,8**	**38**
2004	**51**	**42**	**82,4**
2005	**40**	**39,4**	**98,5**
2006	**66**	-	-
المجموع	**338,6**		

Source : Communauté européenne

نشير إلى أن مبلغ **MEDA II** (**2000 - 2006**) قدر بـ **3,350 مليار اورو**، بعد انطلاقة بطيئة لبرنامج الإتحاد الأوروبي للتعاون والمعونة في الجزائر لأسباب أمنية أعربت اللجنة الأوروبية عن تفاؤلها عن التقدم في السنوات الأخيرة في حصص برنامج التعاون ويبدو ذلك جليا من خلال الانتقال من معدل التسديدات **1.3 %** سنة **2000** إلى **82,4** % سنة **2004** و **98,50 %** سنة **2005** .

1 .www.europa.eu.int/comm/economy_finance/publications/occasional_papers/occasionalpapers2_fr.htm.

إن معظم العمليات كانت في اتجاه التنمية المستدامة لصالح الجزائر و ساعدتها في التكيف مع متطلبات اقتصاد السوق والتحضير لمرحلة التبادل الحر، و على العموم استفادت الجزائر من **144 مليون أورو** خلال فترة **(1995 – 2005)** أي بنسبة **04 %** من مجموع المبالغ المخصصة لدول جنوب المتوسط وتبقى حصتها الأضعف بعد لبنان بـــ **132 مليون أورو**[1] .

الفرع الثالث : برنامج الإرشاد الوطني (2007 - 2010)

برامج الإتحاد الأوروبي للتعاون والمعونة تواصلت تحـــت تســـمية **برنـــامج الإرشـــاد الـــوطني Programme Indicatif Nationale (PIN)** ، خلال الفتـــرة (**2005- 2006**) ، كانـــت الالتزامـــات المالية للإتحاد الأوروبي تجاه الجزائر تقدر بـــ **106 مليون** أورو موجهة لاستكمال بعـــض المشـــاريع السابقة من برامج ميدا أهمها[2] :

- مشروع " **دعم اتفاقية الشراكة** " **(10 مليون أورو)**؛
- مشروع " **دعم قطاع الموارد المائية** " **(10 مليون أورو)**؛
- مشروع " **دعم و عصرنة الشرطة الحدودية - الشرطة II** " **(10 مليون أورو)**؛
- مشروع " **دعم و عصرنة إدارة الاقتصاد** " **(20 مليون أورو)**؛
- مشروع " **دعم و تقوية قطاع النقل** " **(20 مليون أورو)**؛
- مشروع " **تسهيلات لقطاع التجارة** " **(05 مليون أورو)**؛
- مشروع " **دعم التنمية الريفية** " **(11 مليون أورو)**.

---

1 .Centre Internationale des hautes études agronomiques méditerranéenne- les notes d'alerte –CIHEAM-N 22 -11/12/2006 .p :5

2 . Ambassade d'Algérie à Bruxelles: Revue de la coopération bilatéral entre l'Algérie et l'Union européenne; P : 3 ; Sur le site internet : http://www.algerianembassy.be/eu/aa/aa-dz-eu.htm

أما برنامج الإرشاد الوطني « **PIN** » للفترة (**2007 - 2010**) ، تمت بلورته بشكل يستجيب لانشغالات الطرف الجزائري في القطاعات التي تمثل الأولوية الوطنية فيما يتعلق خصوصا بعملية التنمية، وتمثلت أهم محاوره فيما يلي[1]:

- برامج الإدماج الاجتماعي وعصرنة العدالة؛
- إحداث نمو اقتصادي؛
- دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات المصغرة (**PME/PMI**) في مجال تكنولوجيات الإعلام و الاتصال (**TIC**)؛
- تنمية المصالح العمومية للشغل بشكل فعال وقادرة على إحداث تقارب بين العرض و الطلب .
- تنويع الاقتصاد للرفع من حصة الصادرات خارج المحروقات والاهتمام بقطاعات : السياحة ، الفلاحة والصناعات الغذائية ؛
- تقوية الخدمات العمومية وخصوصا ، التعليم العالي ، الصحة و الموارد المائية ؛

أما الموازنة الخاصة ببرنامج الإرشاد الوطني – الجزائر - للفترة " **PIN** " (**2007 - 2010**) تقدر بـ **220 مليون أورو** ، حسب الرزنامة الموضحة في الجدول أدناه .

اما حصص الجزائر من برنامج الإرشاد الوطني للفترة الممتدة ما بين (**2007 - 2010**) يفصلها لنا الجدول الموالي :

---

1. Ambassade d'Algérie à Bruxelles: Revue de la coopération bilatéral entre l'Algérie et l'Union européenne; P : 4; Sur le site internet : http://www.algerianembassy.be/eu/aa/aa-dz-eu.htm

جدول رقم (4 - 4) نصيب الجزائر من برنامج الإرشاد الوطني (2007 - 2010) الوحدة: مليون أورو

الأولويات الإستراتجية للبرنامج	المبالغ	الإلتزامات – مليون أورو (M €)				%
		2007	2008	2009	2010	
برامج الإدماج الاجتماعي	**17**					**% 8**
- العدالة II	**17**	**17**				
النمو الاقتصادي والشغل	**113**					**% 51**
- (PME/PMI)	**40**	**40**				
- الشغل	**24**			**24**		
- تنويع الاقتصاد	**25**		**25**			
- الشراكة	**24**				**24**	
الخدمات العمومية القاعدية	**90**					**% 41**
- التعليم العالي	**30**		**30**			
- الصحة	**30**			**30**		
- الموارد المائية	**30**				**30**	
المجموع	**220**	**57**	**55**	**54**	**54**	**% 100**

Source : Revue de la coopération bilatéral entre l'Algérie et l'Union européenne ; P : 5 ; Sur le site internet : http://www.algerianembassy.be/eu/aa/aa-dz-eu.htm

الجيل الثالث من برنامج الأوروبي للتعاون والمعونة والتي عرف ببرنامج الإرشاد الوطني **PIN** فكان بقدر معتبر واستجاب إلى متطلبات المرحلة وساهم في إرساء أسس الشراكة الأوروجزائرية و عالجت نقائص المرحلة السابقة ، والجزائر بشكل عام استفادت من هذه المبالغ و وجهتها إلى دعم التنمية و بناء الهياكل القاعدية للمساهمة في إحداث قفزة في الاقتصاد الوطني مقارنة بالبرنامجين السابقين ميدا الأولى وميدا الثانية .

وفي الأخير يمكن القول أن التعاون المالي لم يكن كافيا بالنظر إلـــى التحـــولات الاقتصـــادية السريعة التي يعرفها الاقتصاد الجزائري منذ التسعينات والذي تتطلب زيادة حجم الاستثمارات الأجنبية وتوسيع حجم المساعدات المالية والتقنية خاصة بالنسبة للقطاعات خارج المحروقات.

المطلب الثاني: برنامج منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (1998 – 2002)

التعاون بين والجزائر ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (**ONUDI**) يعود إلى سنوات سابقة تم أثنائها إبرام عديد الاتفاقيات وإنجاز العديد من المشاريع قبل إحداث **برنامج الإدماج (PI)** ومن بين البرامج السابقة منها ماهو متعلق بعملية إعادة الهيكلة الصناعية وتقويم المؤسسات **(Redressement des entreprises)** للتحكم في الجودة وكذا مشاريع البورصة والمناولة وتقوية تنافسية المؤسسات في مجال الخدمات وترقية ودعم ومتابعة الاستثمارات في الجزائر .

يعتبر البرنامج من الجيل الأول لبرامج الإدماج التي قامت بها (**ONUDI**) خلال التسعينيات ، حيث التزمت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة وبالتنسيق مع الحكومة الجزائرية ببرنامج نموذجي (**Programme pilote**) ممول من ميزانية الدولة **dotation budgétaire** منذ **1996** وبمساعدة برنامج الأمم المتحدة للتنمية (**PNUD**) ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (**ONUDI**) وبعض الدول المانحة للمساعدات ذات الطابع الاقتصادي للتحضير لرفع الدعم الحكومي على المؤسسات ولا سيما العمومية منها وتهيئة المناخ للانضمام للهيئات الاقتصادية العالمية والتكتلات الجهوية ثم شرعت بالعمل وفق برنامج يسمى" **برنامج الإدماج لتطوير التنافسية ودعم إعادة الهيكلة في الجزائر** " **(P I)**

" Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie ".

الوثيقة الأولية للبرنامج تم إعدادها ما بين **18 – 25 سبتمبر 1998** ، وتم اعتمادها خلالها ديسمبر **1998** من طرف المدير العام لـــ (**ONUDI**) ولاحقا من طرف وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة (**MIR**) في **مارس 1999**[1] ، بعد ذلك تم التعاون بين عدة وزارات وهيئات تحت إشراف لجنة تسيير (**Comité de Gestion**) وتحت وصاية وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة مثل وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية (**MPMEA**) و وزارة التهيئة العمرانية والبيئة (**MATE**) والوكالة

---

1 . ONUDI: Evaluation Indépendante – Algérie - Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie –Vienne 2006 ; p : 16; sur le site internet : www.unido.org/.../Evaluation Indépendante – Algérie - Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie. Format de fichier: PDF/Adobe Acrobat.

الوطنية لترقية الاستثمارات (**ANDI**) وشركاء أخرون يجتمعون دوريا لمتابعة تنفيذ البرنامج . إن تاريخ بداية برنامج الإدماج (**PI**) حسب الوثيقة الأولية حدد بـــ **أفريل 1999** ولمدة ثلاثة سنوات وعبر ثلاثة مراحل ، مدة كل مرحلة حوالي سنة تقريبا، من الناحية المالية يمكن اعتبار انطلاقة البرنامج نهاية **1998** باستعمال أموال مشروع " **دعم برامج الخوصصة وإعادة هيكلة المؤسسات العمومية في الجزائر** "*

خلال شهر **ديسمبر 2001** تم استدعاء أعضاء من منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية إلى الجزائر لمراجعة برنامج الإدماج وتحيينه وفق المستجدات والمعطيات الجديدة للوضع الاقتصادي في الجزائر (الشروع في دعم وإنعاش الاقتصاد الوطني **أفريل 2001**) ومن جهة أخرى إعطاء الأولوية للعمليات الأكثر أهمية والإسنعجالية للتوظيف العقلاني والرشيد لأموال المانحين ، وتم إنجاز الوثيقة المعدلة بتاريخ **نوفمبر 2002** [1].

الفرع الأول : أهداف برنامج الإدماج (PI)

الهدف الرئيسي للبرنامج هو الدعم الدينامكي لإعادة الهيكلة الصناعية ، تنافسية وتكامل ونمو الصناعات ، حيث كان البرنامج يهدف في بدايته إلى[2]:

*** . حسب المعطيات المالية لـــ ONUDI تم الموافقة على برنامج " دعم برامج الخوصصة وإعادة هيكلة المؤسسات العمومية في الجزائر " نوفمبر 1998 ، وتم إدراجه ضمن برنامج الإدماج (PI) - رقم المشروع : *DG/ALG/97/02* .**

1 . ONUDI: Evaluation Indépendante – Algérie - Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie - Vienne 2006 , pp: 17-19; sur le site internet : www.unido.org/.../Evaluation Indépendante – Algérie - Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie. Format de fichier: PDF/Adobe Acrobat.

2 . ناصر دادي عدون ، عبدالرحمان بابنات : " التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر" – دار المحمدي العامة – الجزائر، الطبعة الأولى 2008 ، ص. ص : 172-174 .

- المساعدة في إعداد وتنفيذ السياسة الإستراتيجية للصناعة ؛
- تقوية هيئات الدعم والاستشارة المرتبطة بالصناعة ؛
- برنامج لدعم وتحسين تنافسية **48** مؤسسة منها **08** مؤسسات كبيرة الحجم؛
- التحكم في وضع شبكة المعلومات والإحصائيات .

الفرع الثاني : هيكلة برنامج الإدماج (PI)

عملت الوثيقة المعدلة على تحديث البرنامج مقارنة بما كان سنة **1998** ودون المساس بشكل كبير بمضمون البرنامج ، وحددت مدة البرنامج بـــ **5 سنوات** وبمبلغ **11.442.000 أورو**، وتم إعداد وثائق عدة مشاريع تدخل ضمن برنامج الإدماج أهمها :

- نشاطات مرتبطة بالبرنامج الوطني للتأهيل؛
- نشاطات لدعم وترقية الاستثمارات.

أما أهم المجالات التي استفادت من التمويل في إطار برنامج الإدماج فهي:

- التحضير لانطلاق البرنامج الوطني للتأهيل ؛
- التأهيل النموذجي لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (**Programme Pilote**) ؛
- تقوية ودعم النشاطات الخدمية المرتبطة بالصناعة ،الدعم التقني ،الجودة، التقييس، شهادات المطابقة، النظام المعلوماتية ، البيئة .

نشير إلى أن منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (**ONUDI**) ساهمت في العديد من المشاريع خارج برنامج الإدماج وبلغت قيمة الأموال أكثر من **14 مليون أورو** منذ سنة **1994**[1].

1 . ONUDI: Evaluation Indépendante – Algérie - Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie - Vienne 2006 , p: 16 ; op.cit.

الفرع الثالث: حصيلة برنامج الإدماج (PI)

كما كان متوقع في نهاية البرنامج يمكن أن يقدم لهيئات الحكومة الجزائرية المعنية محيط يسمح لمختلف القوى الاقتصادية المساهمة في تحسين التنافسية والتسريع في عملية إعادة الهيكلة الصناعية، وتمثلت أهم إنجازات البرنامج فيما يلي [1]:

- مشروع تأهيل مؤسسات صغيرة ومتوسطة في قطاع الصناعات الغذائية ؛
- تشخيص **12** مؤسسة صغيرة ومتوسطة بتدخل مكاتب وطنية و**06** خبراء أجانب ؛
- تكوين **30** مستشار في التشخيص الاستراتيجي للتأهيل ؛
- تكوين **50** مراجع داخلي للجودة ؛
- تكوين إطارات المعهد الجزائري للتقييس (**IANOR**) ؛
- تكوين **67** إطار في العوائق التقنية تحضيرا لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة (**OMC**).

المبحث الثاني : برامج تأهيل المؤسسات الجزائرية

يعتبر الانضمام المرتقب للجزائر إلى منطقة التبادل الحر للإتحاد الأوروبي والمنظمة العالمية للتجارة تحدي كبير تواجهه المؤسسات الجزائرية يحتم على المسؤولين عليها وضع برامج لتهيئتها وتحضيرها للاندماج في الاقتصاد العالمي. نشير إلى أن الاتفاقيات الثنائية بين دول الاتحاد الأوروبي ودول البحر الأبيض المتوسط تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات كل دولة، والجزائر شرعت في العمل بهذا المبدأ منذ **19-02-2001**، هذه الدول وبمجرد توقيعها على الاتفاقية تشرع في إعداد برامج التأهيل بالرغم من أن المبادلات التجارية فيما بينها لازالت ضعيفة.

بعد تجربة منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (**ONUDI**) في الجزائر من خلال برنامج الإدماج (**PI**) ، أخذت السلطات الجزائرية على عاتقها مسؤولية مواصلة عملية تأهيل المؤسسات

---

1 .ناصر دادي عدون ، عبدالرحمان بابنات : " التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر" – دار المحمدي العامة – الجزائر، الطبعة الأولى 2008 ، ص. ص : 172-174 .

الخاصة والعمومية من خلال برنامج وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة، ثم قامت الوزارة المكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة*[1] بإعداد وتنفيذ عدة برامج تمتد حتي نهاية **2014** يمكن تقسيمها إلى مجموعتين نوردها في ما يلي :

- **البرامج الوطنية لتأهيل المؤسسات**

- برنامج وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة (**2000 – 2006**)
- البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (**2006 – 2010**)
- برنامج تأهيل **20000** مؤسسة صغيرة ومتوسطة في إطار المخطط الخماسي(**2010 - 2014**).

نشير أن البرامج الوطنية أشرفت عليها وزارتين هما : وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة (**MIR**) في البداية ثم لاحقا وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات التقليدية (**MPMEA**) وبعد ذلك وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار (**MIPMEPI**) ، وفي حقيقة الأمر أن برامج التأهيل تتطلب تآزر مجهودات عدة جهات و وزارات لأنها تدخل ضمن السياسة الوطنية لترقية المؤسسات الصناعية والمؤسسات الخدمية ذات الصلة بقطاع الصناعة .

- **البرامج الأوروبية لتأهيل المؤسسات الجزائرية**

- برنامج دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة الجزائرية **EU Développement PME I** (**2002 - 2007**)
- برنامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحكم في تكنولوجيات الإعلام والاتصال **EU Développement PME II** (**2009 - 2012**) .

إن هذا المبحث ينقسم إلى مطلبين، في المطلب الأول نتناول فيه بالعرض والتحليل البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، والتي كان لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية ، وبعد ذلك وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار ، والهيئات التابعة لهما دورا هاما من حيث المشاركة ،التنسيق ،إبرام الاتفاقيات الإشراف والمتابعة، ومن قبلهما تكفلت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة بإعداد، إشراف وتنفيذ برنامج التأهيل

*** . هذه الوزارة عرفت تسميات مختلفة مع كل تغيير حكومي .**

الصناعي، ونختم ذلك بالتعرض إلى برنامج التأهيل في إطار المخطط الخماسي والذي من خلاله ترغب السلطات الجزائرية في تأهيل **20.000** مؤسسة صغيرة ومتوسطة. أما المطلب الثاني نتناول من خلاله بالدراسة والتحليل البرنامج الذي ساهم به الاتحاد الأوروبي لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية **EU Développement PME I** و **EU Développement PME II** ونقدم حصيلتهما حتى **ديسمبر 2007** و فيفري **2011** على التوالي في الفرع الثاني من المبحث الثالث،

المطلب الأول: البرامج الوطنية لتأهيل المؤسسات

الجزائر كباقي دول المغرب العربي عملت على تأهيل قطاعها الصناعي والاستفادة من المتغيرات الدولية الرامية إلى زيادة نسق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأوكلت إلى وزارة الصناعة سابقا، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حاليا خلال فترة **2000 – 2014** مهمة تأهيل المؤسسات، وما لاحظناه من خلال عملية البحث والاتصال بالجهات المختصة والمعنية بالبرنامج وجود ثلاثة برامج متتالية في الزمن، متكاملة في المهام على امتداد الفترة المذكورة سابقا والتي ستكون محل الدراسة في هذا المطلب من خلال فروعه الثلاثة والتي نوردها كما يلي:

- برنامج وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة (**2000 – 2006**)* ؛
- البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (**2006 – 2010**)؛
- برنامج تأهيل **20000** مؤسسة صغيرة و متوسطة في إطار المخطط الخماسي(**2010 - 2014**).

الفرع الأول: برنامج وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة (2000 – 2006)

في إطار عولمة المبادلات والارتباط بين السياسة الصناعية الوطنية والتطور الكلي للصناعات في العالم، يكون الانشغال الأكبر لدى المسيرين هو كيفية تطوير تنافسية المؤسسات والنظام الصناعي، وفي هذا الإطار يكون من الضروري على الجزائر تعميق برنامج إعادة الهيكلة الصناعية بواسطة برنامج تأهيل المؤسسات وتأهيل محيطها وإعادة تنظيم قطاع البنوك والمالية، والقيام بالعديد من

*** . لازال البرنامج متواصل مركزا على متابعة المؤسسات العمومية والمؤسسات التي توظف أكثر من 20 عاملا، وله مقر يسمى مكتب التأهيل بوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار.**

الإجراءات وبتقديم امتيازات للمؤسسات من خلال مخطط التأهيل للوصول للأداء الاقتصادي والمالي العالمي، وفي هذا الاتجاه فإن عملية التأهيل ليست هدفا تسيريا **managérial** في ميدان المنتجات، الأسواق المالية والتشغيل فقط وإنما يهم جميع المتعاملين والمؤسسات والأشخاص المعنويين المعنيين بشكل مباشر أو غير مباشر ببرنامج التأهيل[1].

من خلال هذا الفرع نتناول في البداية الإطار القانوني والعملي لبرنامج التأهيل الصناعي في الجزائر ومن خلاله نقدم الجانب التشريعي المعد لتدعيم إستراتيجية التأهيل لتوفير المناخ الملائم للقيام بالاستثمارات وتكييف المؤسسات الجزائرية الخاصة والعمومية لمتطلبات المرحلة القادمة حين زوال مختلف الحواجز الجمركية، كما نقوم بالتعريف ببرنامج التأهيل وأهدافه والهياكل المنشئة لتسييره ودعمه ، مع إبراز دور ومهام هذه الأجهزة، ثم نتعرض إلى الهيئات التي أحدثت من أجل التسيير و الإشراف على برنامج وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة لتأهيل المؤسسات ، بعد ذلك نتناول الكيفيات المتبعة لتأهيل المؤسسات من خلال توضيح الإجراءات المتبعة في مختلف مراحل التأهيل وكيفية تنفيذها مع إعطاء نظرة عن حصيلة برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية حتى نهاية سنة **2006** في المبحث الثالث من هذا الفصل

أولا: التعريف بالبرنامج وأهدافه

منذ شروع الجزائر في الإصلاحات للدخول إلى اقتصاد السوق تم الإعداد والمصادقة على العديد من القوانين والنصوص التشريعية وإبرام بعض الاتفاقيات وكذا القرارات المشتركة بين الوزارات، كلها تهدف إلى خلق بيئة قانونية تسهل عملية تقوية القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، ودون الخوض في مناقشة مجموع هذه القوانين سنركز عن تلك النصوص المرتبطة ببرنامج التأهيل فقط، بالإضافة إلى إحداث هيئات لتسيير برنامج التأهيل الصناعي والتي سنتناولها بالتفصيل مبرزين تخصص كل واحدة منها في مسار عملية التأهيل.

لم يكن للجزائر الشروع في إعداد برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الخاصة والعمومية دون تحضير مجموعة من القوانين والمراسيم التنفيذية والقرارات المشتركة بين مختلف الوزارات وما يتبع

---

1 . Fonds de promotion de la compétitivité industrielle dispositif de mise a niveau des entreprises, Ministère se l'industrie et de la restructuration.

ذلك من مقررات وتوصيات رسمية تصب كلها في اتجاه تسهيل إجراءات التأهيل وإنجاح برنامج التأهيل وذلك ما نستشفه من أهم القوانين والمراسيم والاتفاقيات التي وضعتها الحكومة الجزائرية في هذا الإطار، ولعل أهم هذه النصوص ما يلي[1]:

1. **القانون رقم 99 – 11** .المؤرخ في **23-12-1999** والمتضمن قانون المالية لسنة **2000** : ولا سيما المادة **192** المتعلقة بإنشاء حساب التخصيص الخاص رقم: **102-302** الذي عنوانه " صندوق ترقية التنافسية الصناعية " والمكلف بتقديم المساعدات المالية للمؤسسات[2] .
2. **المرسوم التنفيذي رقم 2000-192** المؤرخ في **16-07-2000** والمحدد لكيفيات تسيير حساب التخصيص الخاص رقم **102-302** الذي عنوانه " صندوق ترقية التنافسية الصناعية ". وبموجب هذا المرسوم أسست اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية والتي يترأسها وزير الصناعة وإعادة الهيكلة والتي تضم ممثلي سبعة (**07**) وزارت وممثل عن الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة. سنتناول فيما بعد دور ومهام هذه اللجنة عندما نتعرض إلى الهيئات المسيرة لبرنامج التأهيل [3].
3. **القرار الوزاري المشترك (وزارة الصناعة/وزارة المالية)** المؤرخ في **06-08-2001**. المحدد لكيفيات المتابعة والتقييم للصندوق المكلف بتقديم المساعدات المالية للمؤسسات الصناعية والمؤسسات التي تقدم خدمات مرتبطة بالصناعة، العمومية والخاصة التي تستوفي شروط الترشيح المحددة من طرف اللجنة.
4. **القرار الوزاري المشترك (وزارة الصناعة- وزارة المالية)** المؤرخ في **12-12-2001**. المحدد لنفقات وإيرادات الصندوق ويبين شروط ترشيح المؤسسات للحصول على المساعدات المالية.
5. أعمال وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة من أجل ترقية محيط المؤسسات.
6. الأعمال المادية وغير المادية المقدمة من طرف المؤسسات في إطار مخطط التأهيل، كالحصول على شهادة الجودة، التكوين وإنشاء مخابر القياسات والتقييس **laboratoires de métrologie et la normalisation** .
7. **اتفاقية وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة مع المؤسسة**، والتي تشكل الأساس القانوني للعلاقة التعاقدية بين الوزارة من جهة، والمؤسسة المستفيدة من مساعدات من جهة أخرى.

---

1 . Fonds de promotion de la compétitivité industrielle dispositif de mise a niveau des entreprises, Ministère se l'industrie et de la restructuration.

2 . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 92 بتاريخ 25 ديسمبر 1999.

3 . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 43 بتاريخ 19 يوليو 2000.

أطلق برنامج تأهيل المؤسسات منذ سنة **2000** بمساهمة مالية لمنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعي **UNIDO** تقدر بـ مليون ومائتي ألف دولار (**1.200.000 دولار**)، ومساهمة من ميزانية التجهيز لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة تقدر بـ: مائة وعشرون مليون دينار جزائري (**120.000.000 دج**) من خلال ثلاثة عمليات ريادية للمساعدة التقنية **(Programmes pilote)** ومس مجموعة من المؤسسات العمومية والخاصة وتم تدعيمها وتوطيدها ابتداء من **2002** بواسطة موارد " صندوق ترقية التنافسية الصناعية " **"Fonds de Promotion de la Compétitivité"**

وبرنامج تأهيل المؤسسات يندرج في إطار عملية شاملة لترقية التنافسية الصناعية، التي تركز على تحسين أداء المؤسسات الصناعية وتأهيل محيطها المباشر وذلك بمساندة الدولة للمؤسسات القادرة على تحسين أدائها والرفع من كفاءتها والتي تقبل بذل جهود كبيرة لاكتساب قدر من التنافسية يقترب أو يصل إلى المستوى الدولي. وبرنامج تأهيل المؤسسات إستراتيجية تمت صياغتها بكيفية معينة لمساعدة المؤسسات الصناعية، العمومية والخاصة لتكييفها لمواجهة الآفاق الجديدة المزيلة للحواجز الجمركية مع فتح الأسواق واندماج الاقتصاد الجزائري في فضاءات التبادل الحر.

بموجب قانون المالية لسنة **2000** فتح لدى كتابات الخزينة حساب تخصيص خاص رقم: **102-302** عنوانه " صندوق ترقية التنافسية الصناعية " **"Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle"** [1] مكلف بتسيير المساعدات المالية المباشرة للمؤسسات الصناعية ومؤسسات الخدمات المرتبطة بالصناعة من أجل عمليات التأهيل وتطوير التنافسية الصناعية.

أما أهداف برنامج التأهيل محددة حسب مستوى التدخل، وعلى العموم نميز بين ثلاثة أنواع من مستويات التدخل وهي:

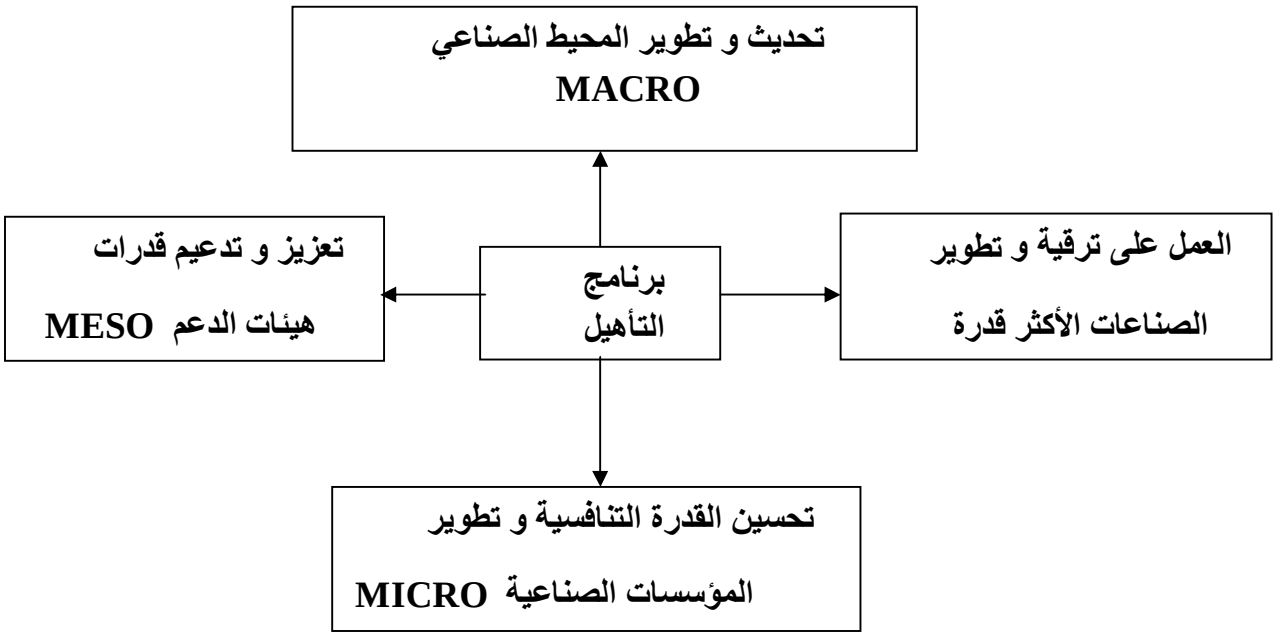
- **المستوى الكلي**: الحكومة و وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة؛
- **المستوى البيني messo**: الوسطاء المحليين، القطاعيين **sectorielle** التقنيين والمهنيين؛

1 .المادة 92 من قانون المالية لسنة 2000،الجريدة الرسمية العدد 92 بتاريخ 25 ديسمبر 1999. و أنظر كذلك المادة الرابعة من المرسوم التنفيذي رقم 2000- 192 مؤرخ في 16 يوليو 2000 يحدد كيفيات تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 102-302 الذي عنوانه صندوق ترقية التنافسية الصناعية. الجريدة الرسمية العدد 43 بتاريخ 19 يوليو 2000.

- **المستوى الجزئي**: المؤسسات التي تبدي وتعلن عن رغبتها في الاستفادة من برنامج التأهيل.

ويمكن توضيح أهداف هذه المستويات والعلاقة بينها وبين برنامج التأهيل من خلال الشكل التخطيطي الموالي:

الشكل رقم: (4 - 1) أهداف برنامج التأهيل حسب مختلف المستويات



Source: www.mir-algerie.org /mise à niveau des entreprises/.....

1. الأهداف على المستوى الكلي MACRO

التوجهات الكبرى للسياسة العامة لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة فيما يتعلق بإعادة الهيكلة الصناعية وتأهيل المؤسسات يمكن تلخيصها فيما يلي [1]:

- إعداد سياسة صناعية تكون بمثابة دعامة لبرامج الدعم والمساندة التي تقدم للمؤسسات الجزائرية، هذه السياسات تحضر بالتزامن في فروع كل القطاعات آخذة بعين الاعتبار الفرص المتاحة على المستوى الوطني والدولي؛

1 . Mise à niveau des entreprises, la chambre algérienne de commerce et d'industrie, www.caci.com.dz/publicat/textemiseaniveau.htm

- الشروع في توفير الوسائل التي تسمح للمؤسسات والهيئات الحكومية مباشرة أعمالها على المستوى البيني **méso** والمستوى الجزئي **micro**؛
- تحضير برنامج تأهيل المؤسسات ومحيطها؛
- إعداد وتنفيذ مشروع البرنامج وتجنيد كل الوسائل من أجل والتحسيس وضمان التواصل لتوضيح السياسة الصناعية للمتعاملين والأعوان الاقتصاديين، مع الإبراز وبكل جلاء و وضوح الأطراف لفعالة والوسائل المتاحة للمؤسسات من خلال البرنامج.

2. الأهداف على المستوى البيني MESO

البرنامج المركز يفترض وجود شركاء مهيكلين ومنظمين، وبرنامج التأهيل يتلخص هدفه في تحديد والتعريف بالهيئات المرافقة للمؤسسة، كما يتحقق من أن هذه الهيئات تملك الوسائل الكافية لمساعدة المؤسسة وتضمن نموها وتطورها ويتعلق الأمر أساسا بـ [1]:

- جمعيات أرباب العمل ومحترفي القطاع الصناعي؛
- الهيئات شبه العمومية؛
- معاهد ومراكز الموارد التكنولوجية والبشرية؛
- البنوك والمؤسسات المالية؛
- هيئات تسير المناطق الصناعية؛
- أما تأهيل محيط المؤسسة فيركز على تقوية قدرات هياكل الدعم ويساهم بتحسين التنافسية الصناعية للمؤسسات.

أما النشاطات التي يمكن أن تكون محل هذه الترقية فهي :

- التكوين وطرق تقييم المشروع؛
- منهجية تقييم ومتابعة مخططات التأهيل؛
- المساعدة على التأهيل (اللامركزية، التنظيم ....) لإدراجها في عملية إعادة الهيكلة الصناعية؛
- الاقتراحات والدراسات لإيجاد هياكل جديدة؛
- المساعدة في تشييد وبناء هياكل جديدة

1 . Fonds de promotion de la compétitivité industrielle dispositif de mise a niveau des entreprises, Ministère se l'industrie et de la restructuration.

3. الأهداف على المستوى الجزئي MICRO

برنامج التأهيل يعتبر إطار للحث والتحريض على تطوير تنافسية المؤسسة، هذا البرنامج يختلف عن سياسات ترقية الاستثمارات أو إنقاذ المؤسسات التي تعيش في وضعية صعبة، فبرنامج التأهيل من وجهة نظر المؤسسة يعني ذلك أنه عملية للتحسين والتطوير الدائم (**Up grading**) ويرمي إلى إدخال كيفيات النمو والتقدم وتقوية نقاط الضعف.

برنامج التأهيل تقدم عليه المؤسسة وتقبله بشكل طوعي، وليس برنامج مفروض من طرف الحكومة، الدولة أو بعض أطرافها، ولهذا فإن الوزارة عليها التحقق من توفر الشروط في المؤسسات وأن تكون تستجيب للمعايير التي حددت مسبقا قبل الرد على الطلبات المودعة لديها بالقبول أو الرفض. مع الإشارة إلى أن القيام بالأعمال المتعلقة بالتأهيل هي من اختصاص المؤسسة والتي من بينها دراسة التشخيص ومخطط التأهيل والتي تشمل العمليات التالية[1]:

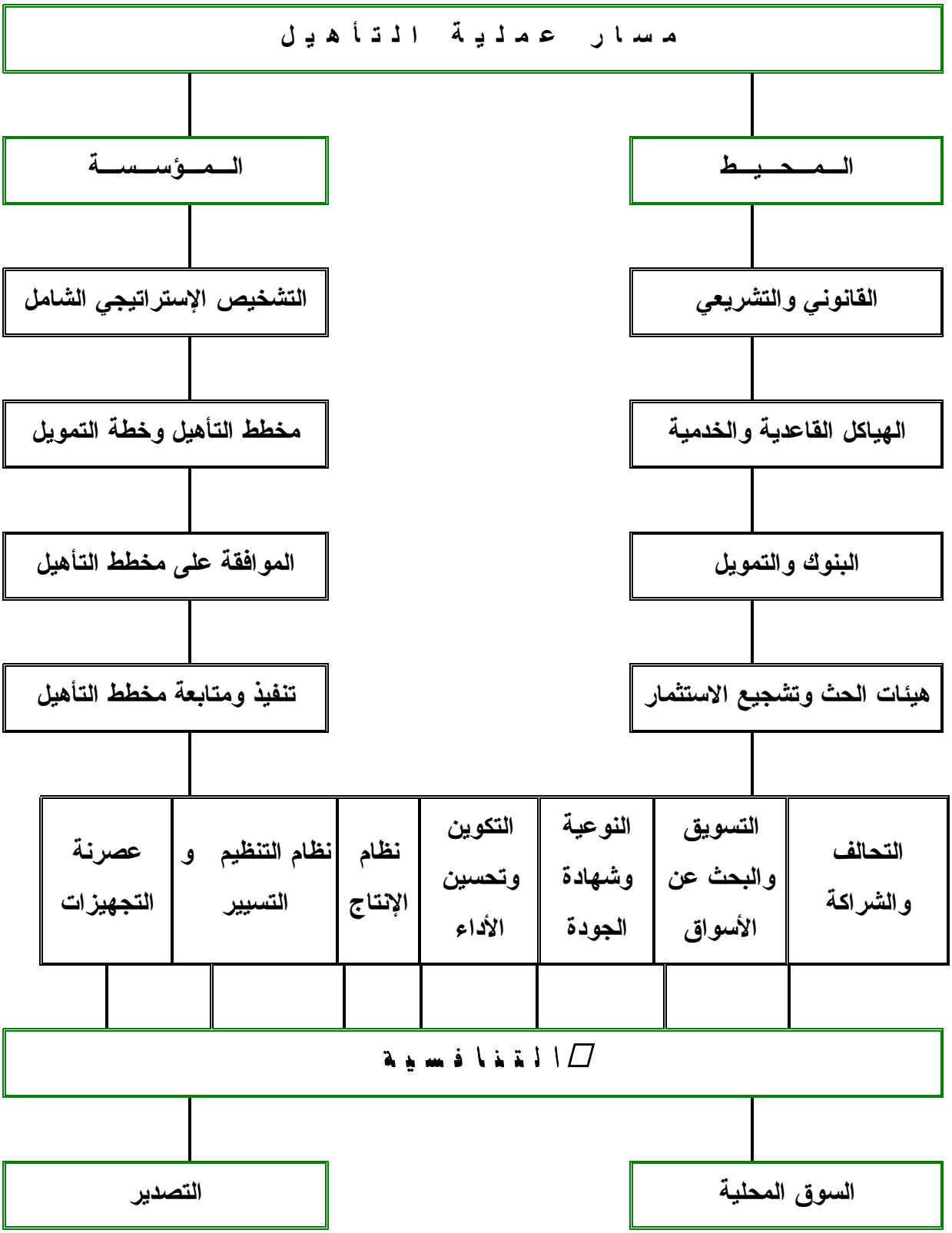
- الاستثمارات غير المادية: الدراسات والأبحاث المتعلقة بالتطوير؛ المساعدة التقنية (الملكية الصناعية)؛ البرمجيات **logicielles**؛ التكوين؛ وضع نظام الجودة (شهادة الجودة **Certification**)؛ التقييس **La normalisation**؛ وضع أنظمة المعلومات والتسيير (تطوير الأنظمة الداخلية لتمكين المسيرين من اكتساب السرعة في رد الفعل عند تغير الوضعيات وكوسيلة للوصول للأسواق المختلفة بسهولة، البورصة، المعلومة الصناعية و التجارية.)
- الاستثمارات المادية مثل : تجهيزات الإنتاج؛ تجهيزات الشحن والحمل والتخزين؛ التجهيزات المتعلقة بالمخابر ، والقياس ....الخ؛ تجهيزات الإعلام الآلي؛ تجهيزات وتركيبات الإنتاج ذات المنفعة الصناعية (التبريد ،الحرارة ، التهوية، الماء، الكهرباء.....)؛ تهيئات الهندسة المدنية المرتبطة بالإنتاج؛ الاستثمارات المادية الأخرى التي تساعد على تطوير التنافسية الصناعية.

ويمكن توضيح وإبراز أهم الأعمال التي تقوم بها المؤسسة في سير عملية التأهيل، والأعمال المكلفة بها الجهات الأخرى المرتبطة ببرنامج التأهيل لتهيئة المحيط وتأهيله لتسهيل القيام بمختلف الأنشطة من طرف المؤسسة للرفع من قدرتها التنافسية كما يلي:

---

1 . Manuel Des Procédures: nouveau dispositif, Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle, Ministère de l'Industrie.

الشكل رقم: (4 – 2) مسار عملية التأهيل



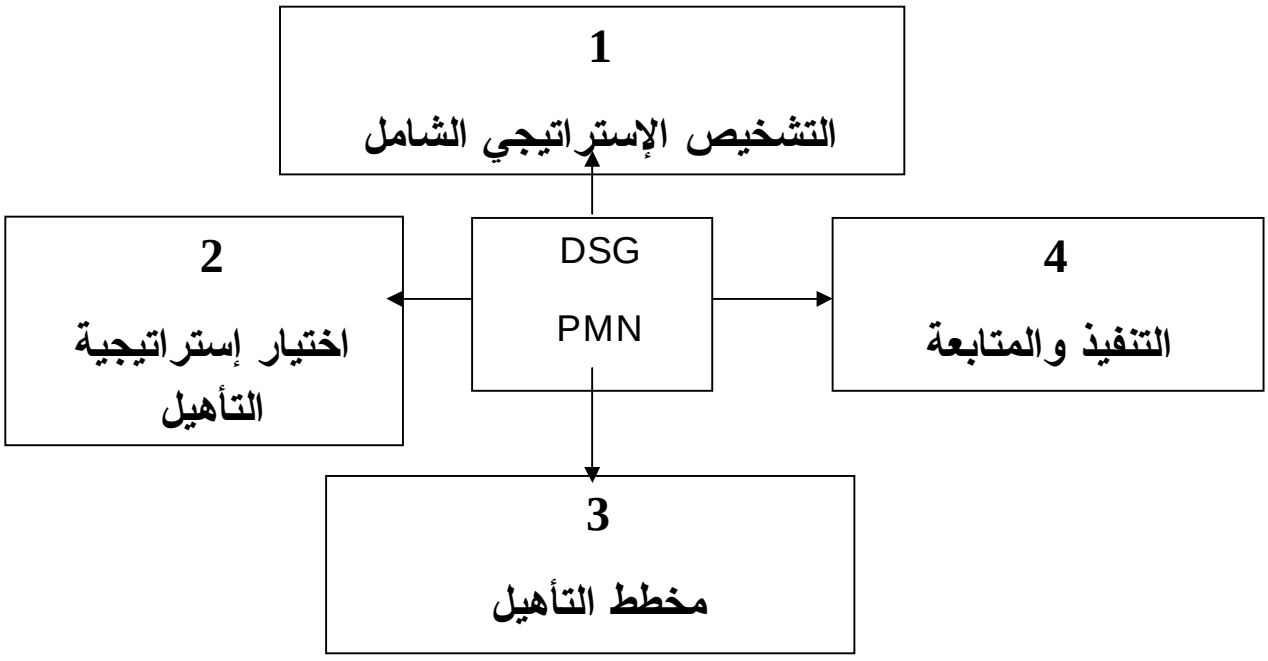
Source: www.mir-algerie.org /mise à niveau des entreprises/.....

إن عملية إعداد التشخيص ومحتواه وتحضير مخطط التأهيل تتم وفق المنهجية المعدة والمقدمة من طرف برنامج الأمم المتحدة للتنمية **P.N.U.D** ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية **O.N.U.D.I** من خلال البرنامج النموذجي (**programme pilote**) الذي أطلقته وزارة الصناعة وإعـــادة الهيكلـــة، والمتكون من المحاور التالية:

- تشخيص استراتيجي شامل يتعلق بكل وظائف المؤسسة؛
- الوضع الاستراتيجي للمؤسسة بالنسبة لمنافسيها الداخليين والخارجين في حالة إعفاء جمركي **démantèlement tarifaire** (حقوق الجمارك **0 %** في حالة التصدير)؛
- التيقن من الوضعية المالية المريحة للمؤسسة وقدرتها على استخدام كل مواردها الضـــرورية مـــن أجل التأهيل.

و يمكن تمثيل عملية التشخيص وتحضير مخطط التأهيل حسب المخطط التالي:

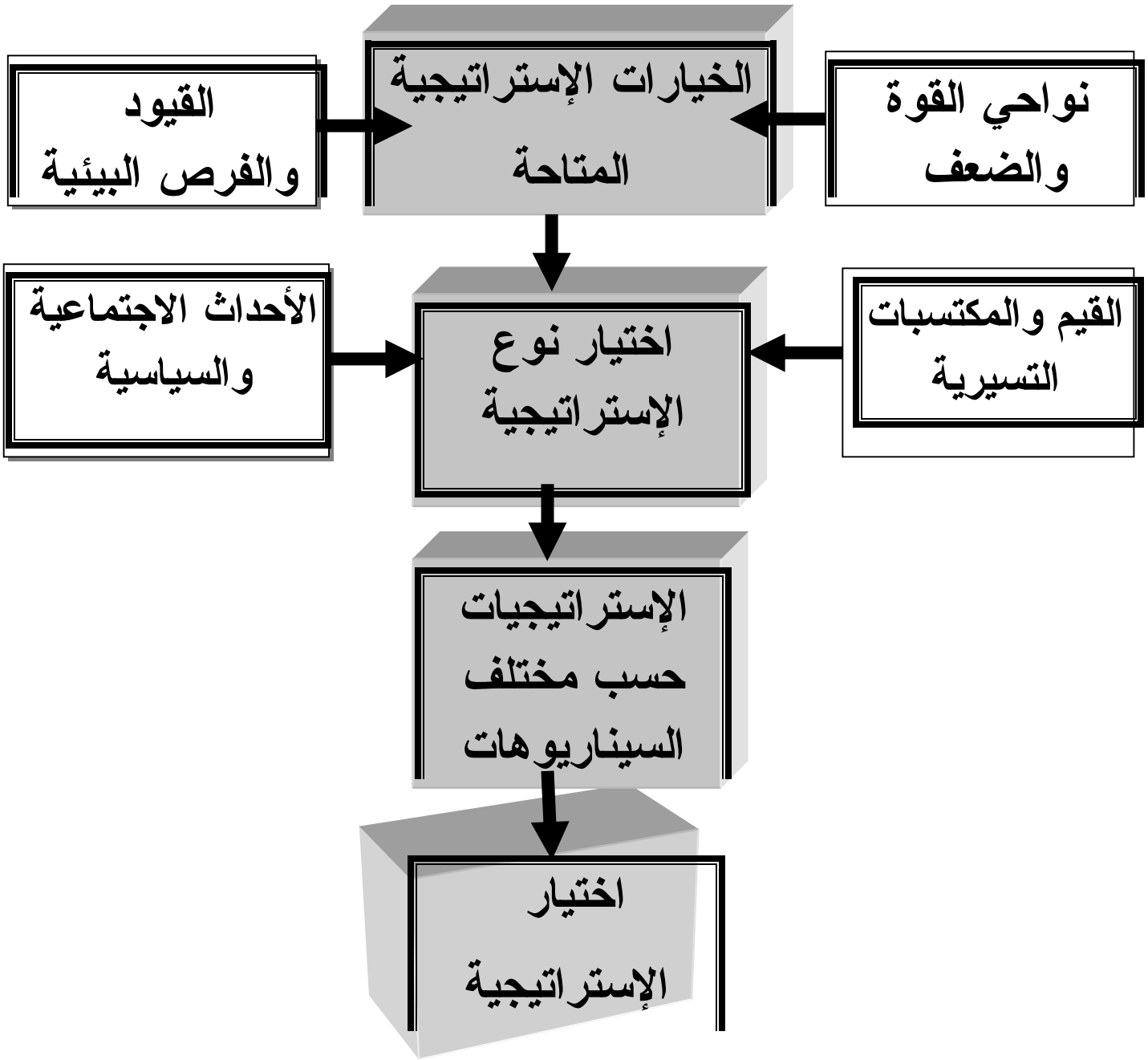
الشكل رقم: (4 - 03) التشخيص الإستراتيجي الشامل ومخطط التأهيل



Source: www.mir-algerie.org /mise à niveau des entreprises/.....

أما عملية اختيار إستراتيجية التأهيل والتي تعتبر العمل المحوري في العملية والتي يمكن الوصول إليها حسب المخطط التالي:

الشكل رقم: (4 – 4) التشخيص الإستراتيجي الشامل



Source: www.mir-algerie.org /mise a niveau des entreprises/.....

ثانيا: هيئات تسيير برنامج التأهيل :

هياكل وهيئات أخرى تم إحداثها وتنصيبها بواسطة قرارات مشتركة بين وزارتي الصناعة وإعادة الهيكلة و وزارة المالية لمتابعة وتقييم أعمال " صندوق ترقية التنافسية الصناعية " **"Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle"** وأسندت مهامها للجنة الوطنية للتنافسية الصناعية **" Comité National de la Compétitivité Industrielle "**. أما الأطراف الأساسيين للبرنامج هم :

- المديرية العامة للإعادة الهيكلة الصناعية **La Direction Générale de la Restructuration Industrielle** (مكلفة بتسيير برنامج التأهيل)؛
- اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية,**Le Comité National de la Compétitivité Industrielle** (مكلفة بدراسة ملفات الترشيح)؛
- صندوق ترقية التنافسية الصناعية **Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle** (مكلف بتسيير الموارد المالية المخصصة لتأهيل المؤسسات)؛
- البنوك (مكلفة بمساعدة المؤسسات للقيام بالتأهيل من خلال عملية منح القروض)؛
- هياكل الدعم، ذات الطابع الخدمي مثل المراكز التقنية المتخصصة، مكاتب الدراسات والتشخيص.....الخ (مكلفة بمرافقة المؤسسات أثناء قيامها بعملية التأهيل).

1. المديرية العامة للإعادة الهيكلة الصناعية (DGRI):

المديرية العامة للإعادة الهيكلة الصناعية (**DGRI**) تابعة لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة مكلفة بتنصيب وتنسيق الآليات القانونية والمالية لصندوق ترقية التنافسية الصناعية (**FPCI**) وتحديد والتعريف بالشروط التقنية، المالية، التشريعية لتشغيل برنامج التأهيل[1].

---

1 . Fonds de promotion de la compétitivité industrielle dispositif de mise à niveau des entreprises, Ministère de l'industrie et de la restructuration.

كما أن المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية مكلفة بضمان تسيير وإدارة المكاتب التقنية للجنة الوطنية للتنافسية الصناعية (**CNCI**) وفحص الملفات المودعة ودراستها ووضعها تحت تصرف اللجنة، بالإضافة إلى ذلك إن المديرية العامة للإعادة الهيكلة الصناعية (**DGRI**) مكلفة بالعمل مع الهياكل والتنظيمات الأخرى التي تشكل الوجه الأخر لمختلف هذه الأعمال، وذلك بتحضير وإعداد برنامج التأهيل بعد القيام بأعمال كثيفة ومركزة وموسعة وإطلاق برنامج للاتصالات والتحسيس وتكوين الأشخاص ذوي الصلة ببرنامج التأهيل وكذا المختصين بتأهيل المؤسسات ، و وضع كل هذه الأشغال وما يتبعها من أعمال ضرورية في إطارها القانوني بما يتوافق مع التشريعات المطبقة واقتراح إعادة النظر في بعض القوانين وتحديث النصوص التشريعية والقانونية المتعلقة بتقويم (**redressement**) وتقديم ملخص في شكل لوحة قيادة وافي عن عملية التأهيل (**d'élaborer un tableau de bord de la mise à niveau**) وتقديمه إلى المؤسسات والجهات الإدارية المعنية المستعملة للمعلومات المتعلقة بتأهيل المؤسسات.

2. اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية (C N C I):

أسست اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية **le Comité National de la Compétitivité Industrielle** بموجب المرسوم التنفيذي رقم: **2000- 192** مؤرخ في **16 يوليو 2000**، وكلف برئاستها الوزير المكلف بالصناعة أو ممثل عنه وتضم الأعضاء الآتيين[1] : ممثل عن الوزير المكلف بالمالية؛ ممثل عن الوزير المكلف بالصناعة وإعادة الهيكلة؛ ممثل عن الوزير المكلف بالمساهمة وتنسيق الإصلاحات؛ ممثل عن الوزير المكلف بالتجارة؛ ممثل عن الوزير المكلف بالشؤون الخارجية؛ ممثل عن الوزير المكلف التعليم والبحث العلمي؛ ممثل عن الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ ممثل عن الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة، وأمانة اللجنة مسندة للوزارة المكلفة بالصناعة وإعادة الهيكلة، أما المادة الخامسة من المرسوم المذكور فحددت مهام اللجنة والمتمثلة فيما يلي:

- إعداد إجراءات تقديم ملفات المؤسسات والهيئات من أجل الاستفادة من المساعدات المقررة في الصندوق؛ تحديد شروط قابلية الحصول على مساعدات الصندوق؛ تحديد طبيعة المساعدات التي

1 . المادة الرابعة من المرسوم التنفيذي رقم 2000- 192 مؤرخ في 16 يوليو 2000 يحدد كيفيات تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 102-302 الذي عنوانه " صندوق ترقية التنافسية الصناعية ". الجريدة الرسمية العدد 43 بتاريخ 19 يوليو 2000.

يمكن منحها ومبالغها؛ إعداد الاتفاقية التي من شأنها ربط المؤسسة المستفيدة بالوزارة المكلفة بالصناعة وإعادة الهيكلة؛ متابعة أداء المؤسسات التي استفادت من مساعدات الصندوق وتقييمه؛

- تجتمع اللجنة كل ثلاثة أشهر بشكل عادي وتجتمع في دورات غير عادية كلما اقتضت الضرورة ذلك، ويمكن للجنة الشروع في أي دراسة لها صلة بالتنافسية واللجوء على سبيل الاستشارة إلى أي خبير أو هيئة، واللجنة مطالبة بتقديم تقريرين سنويا (تقرير كل سداسي) إلى رئيس الحكومة يتعلق بمتابعة وتقييم العمليات الخاصة بترقية التنافسية الصناعية للمؤسسات ومحيطها؛
- تحضر أعمال اللجنة الأمانة التقنية التابعة لمديرية تأهيل المؤسسات التابعة لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة .

3. صندوق ترقية التنافسية الصناعية (F P C I):

قانون المالية لسنة **2000** فتح لدى كتابات الخزينة حساب تخصيص خاص رقم **102- 302** عنوانه " صندوق ترقية التنافسية الصناعية " **"Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle"** [1] مكلف بتسيير المساعدات المالية المباشرة للمؤسسات الصناعية والخدمات المرتبطة بالصناعة من أجل عمليات التأهيل وتطوير التنافسية الصناعية. هذه المساعدات ذات الطابع المالي الموجهة للمؤسسات تتخذ شكلين هما:

أ. المساعدات المالية للمؤسسات:

وتتمثل في المساعدات المالية الموجهة لتغطية جزء من النفقات المدفوعة من طرف المؤسسة فيما يتعلق بـ: التشخيص الاستراتيجي الشامل ومخطط التأهيل؛ الاستثمارات غير المادية؛ الاستثمارات المادية.

ب. المساعدات المالية لهياكل الدعم

وهي الأموال المنفقة والمرتبطة أساسا بتلك العمليات الموجهة لتطوير محيط المؤسسات الإنتاجية أو المؤسسات الخدمية المرتبطة بالصناعة مثل تلك المتعلقة بتحسن النوعية والجودة، التقييس (**normalisation**) القياسات (**métrologie**)، الملكية الصناعية، التكوين البحث والتطوير، المعلومات

---

1 .المادة 92 من قانون المالية لسنة 2000 . الجريدة الرسمية العدد 92 بتاريخ 25 ديسمبر 1999. و أنظر كذلك المادة الرابعة من المرسوم التنفيذي رقم 2000- 192 مؤرخ في 16 يوليو 2000 يحدد كيفيات تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 102-302 الذي عنوانه صندوق ترقية التنافسية الصناعية . الجريدة الرسمية العدد 43 بتاريخ 19 يوليو 2000.

الصناعية والتجارية، النفقات المرتبطة بالدراسات المتعلقة بتأهيل المناطق الصناعية ومناطق النشاط، النفقات التي لها صلة بإنجاز أعمال إعادة تأهيل المناطق الصناعية ومناطق النشاط، المصاريف المدفوعة في إطار تطبيق برنامج التكوين الموجهة لمسيري المناطق الصناعية ومناطق النشاط، النفقات المتعلقة بكل النشاطات التي لها علاقة مع برنامج إعادة تأهيل المناطق الصناعية ومناطق النشاط.

يقيد في هذا الحساب " صندوق ترقية التنافسية الصناعية " **"Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle"**

في باب الإيرادات ما يلي[1] :

تخصيصات ميزانية الدولة؛ التمويلات الخارجية (برنامج ميدا **MEDA** ، القروض التعاقدية والامتيازية)؛ الاقتطاعات والمساهمات عن طريق صناديق أخرى (الخوصصة، البحث و التنمية، والصادرات)؛ الهبات والوصايا.

أما في باب النفقات فيقيد ما يلي :

نفقات التسوية التي تهدف إلى ترقية التنافسية الصناعية لا سيما تلك المتعلقة بما يلي:

المواصفة الصناعية؛ نوعية المنتجات؛ الإستراتيجية الصناعية؛ الملكية الصناعية؛ التكوين؛ الإعلام الصناعي والتجاري؛ البحث والتنمية؛ الجمعيات المهنية؛ ترقية الجمعيات المهنية في قطاع الصناعة؛ النفقات المرتبطة بالدراسات المتعلقة بتأهيل المناطق الصناعية ومناطق النشاط؛ النفقات المتعلقة بإنجاز أعمال إعادة تأهيل المناطق الصناعية ومناطق النشاط؛ المصاريف المدفوعة في إطار تطبيق برنامج التكوين الموجهة لمسيري المناطق الصناعية ومناطق النشاط؛ النفقات المتعلقة بكل النشاطات التي لها علاقة مع برنامج إعادة تأهيل المناطق الصناعية ومناطق النشاط؛

يسير هذا الصندوق بواسطة لجنة يترأسها الوزير المكلف بالصناعة وإعادة الهيكلة ويعتبر الآمر بالصرف.

4. الصناديق الأخرى المرتبطة بالمؤسسة

هناك تحفيزات عديدة لتشجيع الاستثمارات كسياسة الاقتراض، السياسية الضريبية وهناك إجراءات مباشرة ومتنوعة ذات طابع تقني، الإعانات، القروض، الضمانات.

---

1 . Fonds de promotion de la compétitivité industrielle dispositif de mise à niveau des entreprises, Ministère se l'industrie et de la restructuration.

كما أن الدولة تتدخل من أجل تهيئة الإقليم بهدف القيام بتوزيع جغرافي متوازن للمستثمرين على مختلف مناطق الوطن: وفي هذا الإطار تتدرج سياسة تأهيل المناطق الصناعية وتأهيل مناطق النشاط، ويتم التركيز على بعض المناطق بمنح مزايا إضافية للتطوير الصناعي وترقية الصناعة بما يتوافق وسياسة الدولة في الميدان الصناعي.

وفي هذا الإطار أنشئت عدة صناديق للإشراف وتمويل هذه الأعمال والنشاطات، ومن أهم هذه الصناديق التي لها علاقة مباشرة ببرنامج تأهيل المؤسسات نذكرها كما يلي[1]:

- **صندوق تهيئة الإقليم** **le "Fonds de l'aménagement du territoire",** ويتكفل بالأعمال المرتبطة بتهيئة الإقليم (الدراسات، شق الطرق، البحث عن المياه وبناء السدود) لتسهيل عملية إنشاء المشاريع وجلب الاستثمارات.
- **الصندوق الخاص لتطوير مناطق الجنوب** **le " Fonds développement des régions du sud spécial de** يعمل هذا الصندوق من أجل تطوير مناطق الجنوب وجلب الاستثمارات الخاصة إليها، وتستفيد من دعمه المؤسسات التي تنشط في منطقة الجنوب الجزائري.
- **الصندوق الوطني للبيئة** **le "Fonds national pour l'environnement"** يعمل على تأهيل البيئة الصناعية ومساعدة المؤسسات في التكيف معها.
- **صندوق الضبط والتنمية الفلاحية** **le "Fonds de régulation et de développement agricole** وتستفيد من دعم هذا الصندوق المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة التي تشتغل في النشاطات الإنتاج الزراعي، التحويل، التسويق وتصدير المنتجات الزراعية والمواد المرتبطة بالزراعة.
- **الصندوق الوطني للتحكم في الطاقة** **le "Fonds national pour la maîtrise de l'énergie "** ويقدم دعمه ومساندته للمستثمرين في ميدان الطاقة.
- **صندوق ترقية التكوين المهني المستمر** **"Fonds de la promotion de la formation professionnelle continue"**
- **صندوق ترقية التدريب** **le "Fonds de promotion de l'apprentissage"**

---

1. Manuel Des Procédures: nouveau dispositif, Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle, Ministère de l'Industrie.

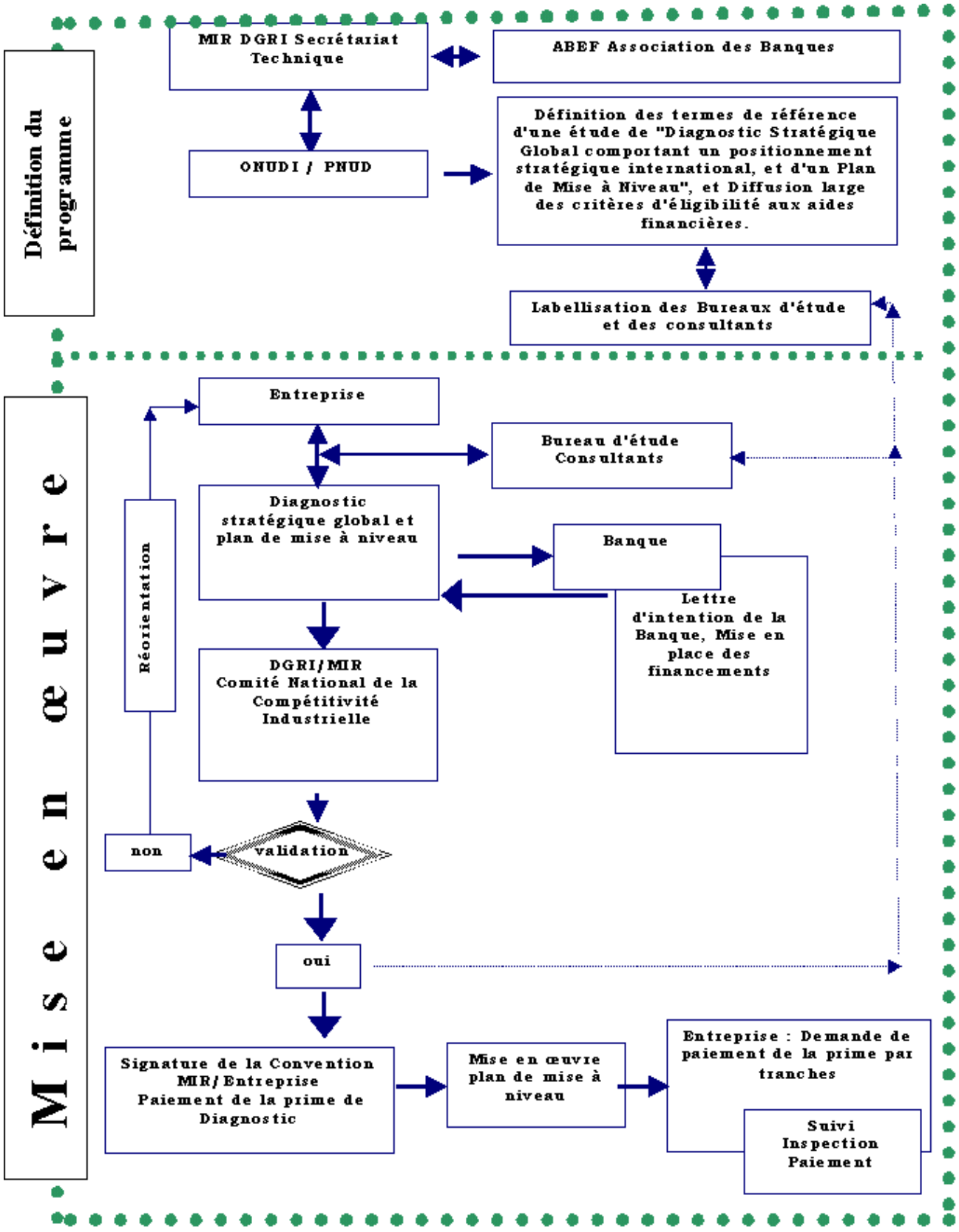
- **الصندوق الوطني لحماية الشغل** **le "Fonds national pour la préservation de l'emploi"** ويقدم قروض مالية للمستثمرين من أجل توسيع النشاطات للقضاء على البطالة أو إنشاء استمارات جديدة وخلق مناصب عمل جديدة.
- **صندوق ترقية الصادرات** **le 'Fonds pour la promotion des exportations"** : يقدم دعمه المالي للمؤسسات التي تنشط في ميدان التصدير.
- **الصندوق الوطني للبحث العلمي وتطوير التكنولوجيات**

le "Fonds national de la recherche scientifique et du développement technologique". تستفيد من موارده المؤسسات التي تعمل على إجراء دراسات وبحوث علمية لتطوير التكنولوجيات المستعملة في الميدان الصناعي أو المرتبطة بالصناعة.

المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية (**DGRI**) التابعة لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة مكلفة بالبحث مع مسيري هذه الصناديق على الوسائل التي تسمح للمؤسسات المرشحة للاستفادة من مزايا برنامج التأهيل بعد ما تستوفي الشروط القانونية الموضوعة من طرف هذه الصناديق، أو تنتظر موافقة اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية (**C. N. C. I**) على ترشيحها للاستفادة من المساعدات المالية لهذه الصناديق وتبليغها بتقديم قيمة الإعانات المستحقة لهذه المؤسسات مع تحديد الكيفيات والمواعيد.

بعدما قمنا بإبراز الإطار القانوني والإطار العملي لبرنامج التأهيل من خلال الفرع الأول ، يمكن تلخيص الكيفية الشاملة لعملية التأهيل والجهات المرتبطة بها حسب المخطط التالي، مع الإشارة إلى أن المخطط ينقسم إلى جزأين، الجزء الأعلى منه يتعلق بالإطار القانوني والعملي والتعريف ببرنامج التأهيل، في حين الجزء السفلي يتعلق بكيفية تنفيذ البرنامج والذي يشكل محور دراسة الجزء الثاني من هذا الفرع.

الشكل رقم: (4-5) مراحل سير عملية التأهيل



Source: www.mir-Algerie.org /mise à niveau des entreprises/..

ثالثا: كيفية إجراء تأهيل المؤسسات الصناعية

ترشح بشكل فردي للحصول على المساعدات المالية من صندوق ترقية التنافسية الصناعية **Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle** المؤسسات التالية [1]:

- المؤسسات الخاضعة للقانون الجزائري والتي أنشئت بموجبه؛
- المؤسسات التي تمارس نشاطها منذ مدة تزيد عن ثلاثة سنوات؛
- مؤسسات القطاع الصناعي والمؤسسات الموردة للخدمات المرتبطة بالصناعة مهما كان وضعها القانوني(**statut juridique**)؛
- المؤسسات المسجلة في السجل التجاري ولها رقم التعريف الضريبي (**N° d'identification fiscale**) ؛
- المؤسسات التي تمتلك قدرة على الأداء الجيد مدعمة بنتائج مالية مرضية ولها سوق مهمة؛
- المؤسسات التي تشغل **أكثر من 20** أجيرا بشكل دائم ؛
- المؤسسات التي حققت نتيجة الاستغلال **(حساب 83)** موجبة على الأقل السنة الأخيرة قبل إيداع ملف الترشيح للتأهيل؛
- المؤسسات التي قدمت طلب المساعدة المالية مرفقا بالتشخيص الشامل ومخطط التأهيل وموافقة البنك بالتمويل.

عملية تأهيل المؤسسات تتطلب القيام بمجموعة من الأعمال والإجراءات تشترك فيها العديد من الجهات مع تظافر الجهود وتوجيهها نحو الهدف الرئيسي من العملية والمتمثل في زيادة تنافسية المؤسسات باستمرار وبصورة دائمة، هذه الإجراءات التي يجب تنفيذها بالشكل المحدد لها مسبقا مع تدخل الهيئات المشرفة للتعامل مع الحالات غير المتوقعة في الوقت المناسب ومتابعة ومراقبة سير كل الأعمال مع توفير الوسائل اللازمة ورصد الأموال الكافية واختيار الطرائق المناسبة لتنفيذ العملية.

---

1 . Fonds de promotion de la compétitivité industrielle dispositif de mise à niveau des entreprises, Ministère se l'industrie et de la restructuration.

1. إجراءات التأهيل

الإجراءات للاستفادة من منح الإنجاز المحددة في برنامج التأهيل تمر بالنسبة للمؤسسة بمرحلتين[1]:

- يقوم مكتب دراسات أو مشخص خارجي مختار من طرف المؤسسة بدراسة تسمى " **التشخيص الاستراتيجي الشامل ومخطط التأهيل**" **Diagnostic Stratégique Global** " ، هذه الدراسة ترفق مع طلب المساعدة المالية وتقدم إلى المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية (**DGRI**) التابعة لوزارة الصناعة للتأكد من شروط الترشيح، ثم تحيل الملف على اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية(**CNCI**) للتأكد من سلامة الإجراءات القانونية واحترام شروط الترشيح، وفي الحالة المغايرة يتم إرجاع الملف إلى المؤسسة المعنية لاستكمال إجراءات الاستفادة من المساعدات المالية لبرنامج التأهيل؛
- بعد الموافقة من طرف اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية (**C.N.C.I**) يطلب من المؤسسة توقيع اتفاقية مع وزارة الصناعة يتم بعدها مباشرة تقديم المنح المرتبطة بالتشخيص ويتم الشروع في تنفيذ الأعمال المادية وغير المادية المحددة في مخطط التأهيل والتي تعطي الحق للمؤسسة في الاستفادة من المساعدات المالية وفق الكيفيتين التاليتين[2]:
  - بواسطة ثلاثة دفعات، الدفعة الثالثة تقدم حين الانتهاء من أعمال المخطط والذي يجب أن لا تتعدى مدة أشغاله سنتين منذ تاريخ القبول والتسجيل الرسمي لتقديم المساعدة.
  - دفعة واحدة وفي حدود آجال للإنجاز تقدر بسنتين .

وكحالة استثنائية يمكن للجنة الوطنية للتنافسية الصناعية (**C.N.C.I**) أن تقوم بتمديد أجال الإنجاز لسنة إضافية لبعض المؤسسات حتى تتمكن من إتمام أعمالها؛

- المؤسسات التي ترغب القيام ببرنامج تأهيل والاستفادة من المساعدات المالية الممكنة من طرف صندوق ترقية التنافسية الصناعية (**F. P. C. I**) تختار من محض إرادتها وبكل حرية مكتب

---

1 . Manuel Des Procédures: nouveau dispositif, Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle, Ministère de l'Industrie et de la restructuration.

2 . Questionnaire d'information préalable pour l'adhésion au Programme de mise a niveau, Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle, Ministère de l'Industrie.

للدراسات وتتأكد من قدرته على امتلاك الإمكانيات والموارد الكافية لإنجاز تشخيص استراتيجي شامل وإعداد مخطط تأهيل وفق قواعد الترشيح المحددة في الوثائق المعدة من طرف وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة (أنظر الملحق في نهاية البحث)؛

- المؤسسة تعلم بواسطة مراسلة رسمية الأمانة التقنية بقرارها الرغبة في القيام بمشروع تأهيل بعد سحبها وملئها الوثائق الضرورية من وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة [1] والتي تسمح اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية (**CNCI**) التأكد من استيفاء المؤسسة لشروط الترشيح للحصول على المساعدات المالية من طرف صندوق ترقية التنافسية الصناعية (**F P C I**)؛
- الأمانة التقنية تقدم وصل استلام الملف للمؤسسة دون إبداء أي رأي عن موافقة في ترشيح المؤسسة لبرنامج التأهيل من عدمه؛

لإعداد التشخيص الاستراتيجي الشامل يتم التعاون بين جهات مختلفة لها صلة مباشرة بعملية تأهيل المؤسسات للقيام بالدور المنوط بها وأهم أدوار هذه الجهات (المؤسسة، مكاتب الدراسات والمشخصين، البنك)

- مع الإشارة إلى أن قرار الإنجاز والقيام بالتأهيل هو اختيار طوعي نابع من قناعة وإرادة مسيري المؤسسة، وكنتيجة لذلك يكون اختيار مكتب الدراسات والمشخص يبقى من صلاحيات المشرفين على إدارة المؤسسة وبكل حرية؛
- مكاتب الدراسات لها دور مهني احترافي ينتج عنه مسؤولية تعاقدية تضامنية بين المؤسسة والهيئة المكلفة بالتشخيص للقيام بأعمال وقرار تنفيذ مخطط التأهيل، ومع احتمال وجود كيفيات مختلفة لدى المشخص للقيام بعمله، وبهدف توحيد الدراسة أعدت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة **MIR** وثائق منظمة ومرتبة تساعد المشخص في تكييف أعماله مع قواعد التأهيل وعدم الخروج عن الإطار المحدد من طرف الجهات المشرفة على برنامج التأهيل الخاص بالمؤسسات وتسهيلا لأعمال هذه الجهات المديرة لبرنامج التأهيل؛

1 . أنظر الملحق في نهاية البحث الخاص بنماذج عن مختلف الوثائق المقدمة من طرف وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة للمؤسسات ومكاتب الدراسات بغية توحيد الوثائق الإدارية المستعملة في إعداد التشخيص الاستراتيجي ومخطط التأهيل.وللإطلاع أكثر عن المعلومات المتعلقة بهذه الوثائق يمكن الرجوع إلى موقع وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة على شبكة الانترنت.

يكون على أصحاب مكاتب الدراسات والمشخصين الأكفاء عدم دفع المؤسسات التي لا تستوفي شروط الترشيح لبرنامج التأهيل إلى إيداع ملفها لدى المديرية حفاظا على مصداقية مهنتهم وكذلك حفاظا على أموال الدولة ومنعها من التبذير.

- الطلب المقدم من طرف المؤسسة للحصول على المساعدة المالية يكون مرفق بموافقة البنك المتضمن قدرة المؤسسة على تمويل مخطط التأهيل (القروض، الأموال الخاصة) الكافية.

ومن جهة أخرى وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة **MIR** قدمت إلى إدارة البنوك برنامج تحسيس وتوعية بأهمية البرنامج ومختلف الوسائل المستعملة والموارد المختلفة المتاحة له، طلب المؤسسة للمساعدة المالية يوجه مباشرة إلى صندوق ترقية التنافسية الصناعية (**FPCI**)، مرفق بالدراسة المسماة " **التشخيص الاستراتيجي الشامل ومخطط التأهيل**" **"Diagnostic Stratégique Global et Plan de Mise à Niveau"** موقع من طرف المؤسسة ومكتب الدراسات ويودع من طرف المؤسسة بالأمانة التقنية اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية **le Comité National de la Compétitivité Industrielle** على أن كيفية تقديم الطلب والإجراءات المرافقة له تحظى باهتمام اللجنة وتلقى دعاية واسعة من طرف الأمانة التقنية، الأمانة التقنية للجنة الوطنية للتنافسية الصناعية (**CNCI**) عليها تأمين ما يلي[1]:

- احترام معايير الترشيح.

- التأكد من أن مخطط التمويل للإنفاق الرسمي موقع من طرف مسؤول البنك الذي بدوره يقر بسلامة وصحة المساهمات الأخرى (الأموال الخاصة، القروض، السندات والأسهم الخ...). في حال عدم احترام المؤسسة للمعايير والقواعد المحددة يتم إعلامها وتبليغها في أقرب وقت لإتمام الملف بغية الاستفادة من مساعدات صندوق ترقية التنافسية الصناعية (**FPCI**).

المعايير المعتمدة لتقديم الموافقة للحصول على المساعدات المالية تخص نوعية التشخيص المقدم من طرف مكتب الدراسات عن المؤسسة وكفاءة الخبراء الذين قاموا به ومنهجية التحليل ومن أهم النقاط الكبرى التي يتم مراجعتها والتأكد منها:

- الحالة المالية المريحة (قيمة الأصول الصافية، رأس المال العامل الموجب، نتيجة الاستغلال الخ....)؛

---

1 . Manuel Des Procédures: nouveau dispositif, Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle, Ministère de l'Industrie et de la restructuration.

- الوضع الاستراتيجي والتنافسية على مستوى السوق المحلية والسوق الدولية في آفاق انعدام الرسوم الجمركية **démantèlement tarifaire** (حقوق الجمارك **0%** في حالة التصدير)؛
- صحة المعلومات المحاسبية؛
- التعاقد التضامني بين المؤسسة ومكتب التشخيص والدراسة؛
- الاحترام الكلي لمنهجية التشخيص الاستراتيجي الشامل وإعداد مخطط التأهيل؛
- التأثير الإيجابي لمخطط التأهيل على التنافسية، الأرباح وإنتاجية المؤسسة؛
- موافقة البنك على مرافقة المؤسسة ومساعدتها عند شروعها في تنفيذ برنامج التأهيل؛

الأمانة التقنية بعد تحليل الملف تودعه إلى اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية (**C N C I**) مرفق بملاحظات الأمانة، اللجنة بعد أن تقوم بالمداولة وفق قانونها الداخلي تدون رأيها على طلب المؤسسة، بعد تأمين سرية المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة، الأمانة تقدم ملخص في وثيقة متعارف عليها ومتداولة لدى المؤسسة ومكتب الدراسات، وتبقى كل الملاحظات في سرية تامة ولا يمكن الإطلاع عليها إلا من طرف المؤسسة المعنية، الأمانة التقنية تقوم بتبليغ المؤسسة بقرار اللجنة، وفي حال قبول الملف تطلب اللجنة من المؤسسة التوقيع على اتفاقية مع وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة ، هذه الاتفاقية تحدد حقوق و واجبات الطرفين فيما يتعلق بالمساعدات المالية المقدمة من طرف صندوق ترقية التنافسية الصناعية (**FPCI**).

2. تنفيذ برنامج التأهيل

تعتبر مرحلة تنفيذ برامج التأهيل المرحلة الحساسة من بين كل المراحل، حيث أنها تسمح بتفاعل كل عناصر البرنامج وأنها تكشف عن الاختلالات التي لم تؤخذ بعين الاعتبار عند تحضير مخططات التأهيل والتي تكون قد غابت أو أخفيت عن أعين المشخصين وأصحاب مكاتب الدراسات والبنوك أو الجهات الأخرى المرتبطة بعملية تأهيل المؤسسات[1].

- تقدم المساعدات المالية مباشرة للمؤسسات الصناعية، على أن تنفيذ مخطط التأهيل يبقى على عاتق المؤسسة مع احترام الإجراءات المرافقة لبرنامج التأهيل، هذه المساعدات المالية التي للمؤسسة

---

1 . Questionnaire d'information préalable pour l'adhésion au Programme de mise a niveau, Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle, Ministère de l'Industrie.

الحق من الاستفادة منها هي منح تحفيزية موجهة لتطوير التنافسية الصناعية وليست برنـــامج عـــادي وبسيط يتم من خلاله تمويل المؤسسة ومساندتها ماليا، هذه المنح لا بد أن تتبع بسلسلة مـــن الأعمـــال لدعم وتجسيد الإستراتجية الهادفة إلى تحقيق تنافسية دائمة على مستوى الاقتصاد الكلي.

- المنحة المالية المقدمة عن الدراســـة المســـماة " **التشـــخيص الاســـتراتيجي الشـــامل ومخطـــط التأهيل**" **"Diagnostic Stratégique Global et Plan de Mise à Niveau"** تقدر بـــ **70%** مـــن الكلفة الكلية والمقدرة في حدود ثلاثة مليون دينار جزائري (**3.000.000 دج**)، وتسديد المنحـــة المالية الخاصة بالتشخيص مستقلة عن المراحل اللاحقة المرتبطة بمخطط التأهيل، لأن التشـــخيص الاستراتيجي الشامل يهدف على الأقل وضع مخطط للتأهيل، على أن المؤسسة تبـــدأ فـــي إنجـــاز المخطط في حدود السنة الموالية.
- بعدما تستفيد المؤسسة من منحة التشخيص الاستراتيجي الشامل، تشرع في تنفيذ مخطـــط التأهيـــل على أن تنتهي منه في حدود سنتين، ولها الحق في الاستفادة من المساعدات التي تمنح عن إنجـــاز المخطط بعد تقدم أعماله وتقديمها لطلب الحصول على هذه المساعدات المالية والمنح. ويمكـــن أن تسدد للمؤسسة المساعدات المتعلقة بمخطط التأهيل على عدة أقساط كما يلي:

- القسط الأول بعد إنجاز على الأقل **30%** من الاستثمارات المادية **و/أو 30%** من الاستثمارات غير المادية، أو **30%** من التكلفة الكلية للاستثمار.
- القسط الثاني بعد إنجاز على الأقل **60%** من الاستثمارات المادية **و/أو 60%** مـــن الاســـتثمارات غير المادية، أو **60%** من التكلفة الكلية للاستثمار.
- القسط الثالث والذي يمثل الرصيد المتبقي بعد الإنجاز الكلي والنهائي لمخطط التأهيل
- كما يمكن للمؤسسة الحصول على تسديد وحيد بدفعة واحدة عند انتهائها من إنجاز مخطط التأهيل.

أما المنح المقدمة فهي:

50% من الاستثمارات غير المادية.

15% عن الاستثمارات المادية الممولة بالأموال الخاصة **و/أو 10%** عن الاستثمارات الممولـــة عـــن طرق الاقتراض[1].

---

1 **. بعدما لاحظت الوزارة عدم إقبال المؤسسات على الانخراط في برنامج التأهيل عدلت هذه النسب وأصبحت 80% من تكلفة التشخيص الاستراتيجي في حدود 1500000 دج في حالة الدراسة المخففة ، 7500000 دج في حالة الدراسة العامة، كما عملت الوزارة على تعديل عدة البنود لاحقا الهدف منه هو تحفيز وتشجيع المؤسسات على الإقدام و الولوج في برنامج التأهيل.**

- تبعا للطلب المودع من طرف المؤسسة وحسب الكيفية التي وافقت عليها اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية (**CNCI**)، فيمكن للأمانة التقنية تعيين جهاز (هيئة) خارجية للمراقبة المادية عن مدى مطابقة موجودات المؤسسة مع العناصر الموضحة في طلب المؤسسة، هذه المراقبة تخص الجانب الوثائقي والمستندات القاعدية (الفواتير، مواعيد التسديد المقدمة من طرف البنك الخ...) والوجود المادي والحقيقي للاستثمارات.

على أساس عملية المتابعة هذه والتي تقدم إلى اللجنة في شكل تقرير، وبعد التأكد من أنها موافقة للكيفيات التي حددت مسبقا يتم تقديم المنح.

- الاستثمارات المرشحة للمساعدات المالية يجب إتمام إنجازها في آجال أقصاه سنتين الموالية لتوقيع الاتفاقية بين المؤسسة و وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة، ويمكن تمديد هذه المدة لسنة إضافية بطلب من المؤسسة في حالة مواجهاتها لبعض الصعوبات، أو نتيجة تأخر في بعض الإمدادات والتجهيزات أو طول مدة القيام ببعض الأعمال والأشغال ويتم الموافقة على ذلك من طرف اللجنة وفق ما يسمح به القانون.

المساعدات المالية المقدمة من طرف صندوق ترقية التنافسية الصناعية ليست مخصصة لفائدة أعمال أخرى لدعم المؤسسة.

الفرع الثاني : البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات (2007 – 2010)

سعيا وراء تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وتحسين قدراتها التنافسية وتمكينها من مواكبة التطورات والتحولات الاقتصادية الحاصلة، وفي ظل هيمنة التجمعات والتكتلات الاقتصادية الكبرى في مختلف الأسواق العالمية، أعدت الوزارة الوصية برنامجا وطنيا لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تشغل أقل من **20** عامل[1] ،على اعتبار البرامج السابقة استثنت هذا النوع من المؤسسات .

من خلال هذا الفرع نتعرض إلى التعريف بالبرنامج وأهدافه وشروط الاستفادة منه في البداية ثم بعد ذلك نتعرض إلى الأجهزة المختلفة للبرنامج بالتفصيل .

1. .تمثل هذه الشريحة من المؤسسات نسبة 97% من مجموع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المتواجدة في الجزائر سنة 2005 ، و البرنامج لا يستثني المؤسسات التي تشغل أكثر من 20 عامل وفق ما يحدد القانون .

أولا: التعريف بالبرنامج وأهدافه

وفقا للمادة **18** من القانون **01-18 المؤرخ في 12-12-2001** المتعلق بتوجيه وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تنص على أنه: " **في إطار تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم الوزارة المكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوضع برامج التأهيل المناسبة من أجل تطوير تنافسية المؤسسات، وذلك بغرض ترقية المنتوج الوطني، ليستجيب للمقاييس العالمية**"[1]

ولقد حظي هذا البرنامج بموافقة مجلس الحكومة في جلسته بتاريخ: **10-12- 2003** ، وكذا موافقة مجلس الوزراء بتاريخ :**08-03-2004**، يتم تمويل البرنامج من طرف صندوق تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقيمة **01 مليار** دينار جزائري سنويا يمتد من **2006** إلى غاية سنة **2013** *.

أما أهداف البرنامج فنوجزها فيما يلي:[2]

- تحليل فروع النشاط وضبط إجراءات التأهيل للولايات بحسب الأولوية عن طريق إعداد دراسات عامة كفيلة بالتعرف عن قرب على خصوصيات كل ولاية وكل فرع نشاط وسبل دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بواسطة تثمين الإمكانيات المحلية المتوفرة وقدراتها حسب الفروع وبلوغ ترقية وتطور جهوي للقطاع؛

---

1. المادة 18 من المرسوم 19/01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتعلق بتوجيه وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، العدد رقم 77، ص: 04.

*** .هذا قبل تعديل البرنامج لاحقا وتعويضه ببرنامج تأهيل 20000 مؤسسة في إطار المخطط الخماسي 2010 – 2014 .**

2. **قدي عبد المجيد ، دادن عبد الوهاب :مداخلة بعنوان محاولة تقييم برامج وسياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ، الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات - دراسة حالة الجزائر والدول النامية – جامعة محمد خيثر بسكرة يومي : 20 و 21 نوفمبر 2006- ص: 6.**

- تأهيل المحيط المجاور للمؤسسة عن طريق إنجاز عمليات ترمي إلى إيجاد تنسيقي ذكي وفعال بين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ومكونات محيطها القريب؛
- إعداد تشخيص استراتيجي عام للمؤسسة ومخطط تأهيلها؛
- المساهمة في تمويل مخطط تنفيذ عمليات التأهيل خاصة فيما يتعلق بترقية المؤهلات المهنية بواسطة التكوين وتحسين المستوى في الجوانب التنظيمية وأجهزة التسيير والحيازة على القواعد العامة للنوعية العالمية (الإيزو) ومخططات التسويق؛
- تحسين القدرات التقنية ووسائل الإنتاج.

إن عملية إعادة التأهيل لا تشمل كل أنواع المؤسسات الناشئة، وإنما تنحصر في المؤسسات التي تتوافر لديها مقومات النجاح في المستقبل إذا ما تمت مساعدتها، بالإضافة إلى استفاء الشروط التالية:[1]

- أن تكون المؤسسة خاضعة للقانون الجزائري وتنشط منذ سنتين؛
- أن تكون تابعة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية؛
- أن تكون ذات هيكلة مالية متوازنة؛
- أن تمتلك القدرة على تصدير منتجاتها وخدماتها؛
- ان تمتلك قدرات تنموية و/أو معايير التنمية التكنولوجية؛
- أن تكون قادرة على خلق مناصب عمل دائمة .

ثانيا: أجهزة البرنامج

حتى تتمكن الوزارة من تسيير البرنامج تم إحداث أجهزة مساندة وإشراف تعمل تقديم كل أشكال الدعم لهذه الشريحة من المؤسسات حتى تتمكن من اكتساب القدرة التنافسية الضرورية لها للبقاء ولعل أهم هذه الأجهزة ما يلي [2]:

1. صندوق ضمان القروض (FGAR)

---

1. Programme national de mise a niveau de la PME algérienne, Op-Cit, P : 05.

2 . المطبوعات الداخلية للوزارة تبين كيفية إنشاء وعمل هذه الأجهزة ، كما تتوفر بيانات إلكترونية لهذه الصناديق على مختلف مواقعها على الشبكة الانترنيت web تتيح الفرصة لعملية التواصل.

أنشئ الصندوق بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: **02-373** المؤرخ في: **11- 11- 2002** للقيام بالمهمة الأساسية المتمثلة في تسهيل الحصول على القروض البنكية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة[1]، ومشاركة البنوك في تقاسم أخطار تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الضمانات المالية المقدمة. كما أن صندوق ضمان القروض « **FGAR** » يرافق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ويساعدها في التركيب المالي للمشاريع المجدية، بما يمكنها من تبؤ مكانة متقدمة في ظل بيئة تنافسية معقدة [2] .

إرادة صندوق ضمان القروض تتمثل في المشاركة ببرامج متناسقة، بالتوافق مع مختلف هيئات دعم الاستثمار وبرامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، في هذا الإطار فان صندوق ضمان القروض وبالتنسيق مع برنامج الاتحاد الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمكن من تقديم عرض متميز يتمثل في الضمان المالي المشترك « **FGAR/EDPME** » موجه لفائدة المؤسسات التي استفادت من برامج التأهيل* .

إن كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإنتاجية الجزائرية مؤهلة للاستفادة من ضمانات الصندوق وتعطى الأولوية إلى المؤسسات التي تعرض مشاريع تتجاوب مع أحد هذه المعايير*[3]:

- المؤسسات التي تساهم بالإنتاج، أو التي تقدم خدمات غير موجودة في الجزائر؛
- المؤسسات التي تعطي قيمة مضافة معتبرة للمتوجات المصنعة؛
- المؤسسات التي تساهم في تخفيض الواردات؛
- المؤسسات التي تساهم في رفع الصادرات؛
- المشاريع التي تسمح باستخدام المواد الأولية الموجودة في الجزائر؛
- المشاريع التي تحتاج إلى تمويل قليل بالمقارنة بعدد مناصب الشغل التي ستخلقها؛
- المشاريع التي توظف يد عاملة مؤهلة؛

---

1 . المرسوم التنفيذي رقم : 02-373 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002 ، يتضمن إنشاء صندوق ضمان القروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الجريدة الرسمية ، العدد 74 بتاريخ 13 نوفمبر 2002.

2. المطبوعات الداخلية للصندوق على الموقع الإلكتروني : www. « FGAR »

*** . كلمة مدير الصندوق بمناسبة إعداد الموقع الإلكتروني لصندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الموقع المذكور سابقا .**

***. المطبوعات الداخلية للصندوق على الموقع الإلكتروني :www. FGAR . dz**

- المشاريع التي تنشأ في مناطق بها نسبة بطالة كبيرة؛
- المشاريع التي تسمح بتطوير التكنولوجية الحديثة.

المؤسسات التي لا يمكنها الاستفادة من ضمانات الصندوق هي :

- المؤسسات التي لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- المؤسسات التي استفادت من دعم مالي من الدولة؛
- المؤسسات المسعرة في البورصة؛
- شركات التأمين؛
- الوكالات العقارية؛
- الشركات التي تنشط في مجال التجارة فقط؛
- القروض التي تهدف إلى إعادة تمويل قروض قديمة؛
- المشاريع التي تحدث تلوث كبير للبيئة.

أ- كيفية تغطية الصندوق للقروض الممنوحة :

يغطي الصندوق نسبة معينة من القروض المقدمة من طرف البنوك والمؤسسات المالية تبعا لما يلي [1]:

- حسب كل ملف يودع لدى الصندوق ويتم فيه طلب ضمان قرض عن طريق شهادة ضمان يصدرها الصندوق توجه إلى البنك المقرض؛
- حدد المبلغ الأدنى للضمان لكل مؤسسة بـــ **4** مليون دينار، في حين حدد المبلغ الأقصى للضمان بـــ **25** مليون دينار؛
- مدة ضمان القروض مجددة بـــ **7** سنوات على أكثر تقدير؛
- يتم قبول الضمان في حالة ضرورة القروض المطلوبة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الموجهة لإنجاز مشاريع التي أنشئت من أجلها تلك المؤسسات.

ب- حصيلة نشاط الصندوق :

1 . محمد زيدان : الهياكل و الآليات الداعمة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر – مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا – جامعة الشلف ، العدد السابع ، ص ص : 126-127 .

عمل الصندوق ومنذ تأسيسه على للقيام بالمهمة الأساسية المتمثلة في تسهيل الحصول على القروض البنكية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومشاركة البنوك في تقاسم أخطار تمويل، و كانت حصيلة الصندوق من أفريل **2004** إلى سبتمبر **2010** وفق الجدول الموالي[1] :

الجدول رقم : (4 – 5) توزيع مشاريع الضمان حسب قطاع النشاط

قطاع النشاط	المشاريع	%	مبلغ الضمان دج	%	مناصب الشغل	%
الصناعة	288	65	8069133723	76	17487	73
البناء،الأشغال العمومية، الري	102	23	1876351899	18	4731	20
الفلاحة والصيد البحري	05	1	112744600	1	359	02
الخدمات	46	11	626542668	6	1273	05
المجموع	441	100	10684772890	100	23850	100

المصدر : من إعداد الباحث بعد الإطلاع على مختلف منشورات الصندوق

نلاحظ من خلال الجدول أن القطاع الصناعي كانت له الحصة الأكبر من المشاريع بنسبة **65%** و بـــ **76%** من الأموال التي صرفها الصندوق، كما أن قطاع البناء والأشغال العمومية استفاد من **102** مشروع من إجمالي المشاريع المقدر بـــ **441** مشروع ، في حين تبقى القطاعات الأخرى كالفلاحة و الصيد البحري والخدمات تحقق في نسب متدنية، والجدول الموالي يبين توزيع المشاريع حسب المناطق الجغرافية .

الجدول رقم : (4 – 6) توزيع مشاريع الضمان حسب المناطق الجغرافية

المناطق	المشاريع	%	مبلغ الضمان دج	%	مناصب الشغل	%
الشرق	125	28	3138956117	29	6220	26
الوسط	225	51	5015386725	47	11519	48
الغرب	76	17	2093047045	20	5257	22

1 . من خلال منشورات صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR) المختلفة وبتصرف من إعداد الباحث.

الجنوب	15	03	437383003	04	854	04
المجموع	441	100	10684772890	100	23850	100

المصدر : من إعداد الباحث بعد الإطلاع على مختلف منشورات الصندوق

يلاحظ من الجدول أن معظم المشاريع تتركز في المنطقة الوسطى للبلاد بـــ **225** مشروع أي بنسبة **51**% من إجمالي المشاريع التي يتكفل بها الصندوق، كما أن نسبة الأموال المصروفة لهذه الجهة من الوطن تمثل نسبة **47** % والتي تمكنت من خلق حوالي **11519** منصب عمل وهي تمثل نسبة **48** % من مناصب العمل الكلية التي خلقتها المشاريع ، في حين تبقى الجهتان الشرقية والغربية للبلاد متقاربة في كل المجالات في حدود **25** % ،أما أقل نسبة سجلت بالجنوب الجزائري وهي لا تتعدى **5** % من مجموع المشاريع و**5** % من الأموال مجموع الأموال، و**5** % من إجمالي مناصب الشغل .

2. صندوق ضمان القروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة(CGCI/PME) [1]

:

إن صناديق الضمان هي آلية تمويلية تسهل على المؤسسات الطريق للوصول لخطوط القروض المحلية أو الأجنبية لتمويل استثماراتها. ولهذا الغرض فقد تم إنشاء **الصندوق الوطني لضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة CGCI/PME** بأمر رئاسي رقم **04-134** مؤرخ في **19** أفريل **2004** [2] ، وهو عبارة عن شركة ذات أسهم رأسمالها **30** مليار دج، **20** مليار دج منها مكتتب (**60**% على الخزينة و**40**% على البنوك) والباقي عبارة عن سندات غير مكافأة يحوزها الصندوق على ذمة الخزينة، بدأ نشاطه الفعلي بداية **2006**.

ويقوم الصندوق أساسا بضمان القروض البنكية التي تستفيد منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بغرض تمويل استثماراتها سواء عند إنشائها أو عند تطويرها وتحديثها من خلال برامج التأهيل،

1 . من خلال منشورات صندوق ضمان القروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (CGCI/PME) المختلفة وبتصرف من إعداد الباحث. على الموقع الالكتروني.: www.cgci.dz
2 . انظر الجريدة الرسمية العدد 27، ليوم 28 أفريل 2004.ص- ص 30-33.

ويحدد المستوى الأقصى لضمان القروض البنكية في حدود **50** مليون دج، بمستوى تغطية تقدر بـــ **80**% في حالة إنشاء مؤسسة و **60**% في الحالات الأخرى. وتكون مدة الضمان **7** سنوات [1].

3. الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (ANDPME)

تم إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطـــة (**ANDPME**) بموجب المرسوم التنفيذي رقم: **165-05** الصادر في **03 مايو 2005** لتتولى المهام التالية:[2]

- وضع إستراتيجية قطاعية لترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- وضع البرنامج الوطني للتأهيل حيز التنفيذ وضمان متابعته؛
- ترقية الخبرة والاستشارة فيما يخص إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تقييم فعالية تنفيذ البرنامج واقتراح التعديلات اللازمة؛
- متابعة المؤسسة من حيث الإنشاء، التخلي وتغيير النشاط؛
- ترقية البحث في مجال الإعلام والاتصال.
- جمع، استغلال، ونشر المعلومات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- التنسيق مع الهيئات المعنية فيما يخص مختلف برامج التأهيل لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تقديم الدعم التقني والتكنولوجي للمستثمرين و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.[3]

---

1 . من خلال منشورات صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR) المختلفة وبتصرف من إعداد الباحث.على الموقع: WWW.FGAR.DZ/

2 .المرسوم التنفيذي المتعلق بإنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمها وتسييرها ، الجريدة الرسمية العدد: 47 بتاريخ :04 ماي 2005 .أما المهام بموقع الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الموقع: WWW.ANDPME.DZ.

3 Ahmed.G, Agence nationale pour le développement de la PME, PME- Magazine, Algérie, N : 31, Juillet- Août 2005, P : 11

4. الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

أنشئ الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب قانون المالية لسنة **2006** يتكفل الصندوق بتمويل عمليات التأهيل المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط منذ سنتين والتي لا تعاني من صعوبات مالية والخاضعة للقانون الجزائري[1]، كما يهتم الصندوق بتأهيل محيط المؤسسات، الصندوق تحت الوصاية المباشرة لوزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما مصادر أمواله يحددها قرار مشترك بين الوزارة الوصية و وزارة المالية[2] .

أما أهم نشاطات الصندوق المرتبطة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

- الدراسات المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي ؛
- إعداد مخططات تأهيل المؤسسات المقبولة ؛
- تنفيذ مخططات تأهيل المؤسسات المقبولة ؛
- إعداد دراسات السوق ؛
- المرافقة قصد الحصول على الإشهاد على مطابقة الجودة ؛
- دعم مخططات تكوين موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛
- أنشطة الدعم في مجال التقييس و الملكية الصناعية.
- **أما أهم نشاطات الصندوق المرتبطة بمحيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :**
- إنجاز الدراسات عن شعب النشاطات؛
- إعداد الدراسات حول الموقع الاستراتيجي لشعب النشاطات ؛
- إنجاز دراسات عامة لكل ولاية؛
- تدعيم قدرات الجمعيات المهنية قصد تعميم فهم و تأطير برنامج التأهيل ؛
- تطوير الوساطة المالية بين المؤسسات المالية و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قصد تسهيل الحصول على القروض البنكية ؛

---

1 . المرسوم التنفيذي رقم : 06-240 المؤرخ في 2006/07/04 يحدد كيفية سير حساب الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، العدد 45 بتاريخ 2006/07/09.
2 . قرار وزاري مشترك مؤرخ في 07- 02- 2007، يحدد إيرادات ونفقات الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية ، العدد 18 ، بتاريخ 2007/03/18.

- إعداد و تنفيذ مخطط إعلامي تحسيسي حول البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- متابعة وتقييم آثار و نتائج البرنامج.

ثالثا : كيفية التأهيل (إجراءات التأهيل)

تتمثل إجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المراحل التالية[1]:

- القيام بالتشخيص الاستراتيجي الشامل للمؤسسة وإعداد مخطط التأهيل وكيفية التمويل؛
- موافقة الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات المتوسطة و الصغيرة؛
- تنفيذ ومتابعة إنجاز مخطط التأهيل.

تقديم المنح والمساعدات المالية بالنسبة للتشخيص الاستراتيجي، تكلفة الاستثمارات غير المادية و**20**% من تكلفة الاستثمارات المادية في جدود **5.000.000** دج (الاستثمارات المادية وغير المادية)

الفرع الثالث : البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات (2010 – 2014)

كلفت الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة **ANDPME** والتي هي تحت وصاية وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار **MIPMEPI** بإعداد برنامج وطني للتأهيل بغلاف مالي يقدر بـــ: **386 مليار** دج لصالح **20000** مؤسسة جزائرية في إطار المخطط الخماسي **2010-2014**، كما ترغب الوزارة في خلق **200000** خلال نفس الفترة ، حسب ما جاء في بلاغ المجلس الوزاري المنفذ بتاريخ **11 جويلية 2010**[2] .

و بهدف تقريب البرنامج الوطني للتأهيل من المؤسسات تم تنصيب **5** فروع للوكالة بكل من العاصمة ، عنابة، وهران، سطيف، غرداية و ترغب الوكالة بفتح ثلاثة فروع أخرى بكل من البليدة، قسنطينة ، تلمسان .

أولا : البطاقة الفنية للبرنامج الوطني للتأهيل

- البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (**20000 مؤسسة**) ؛
- مدة الانجاز**5** سنوات ؛

---

1 . Le programme national de mise à niveau de la PME Algérienne, Ministère de la PME et de l'Artisanat :p-p :7-8.

2 . RACHID Moussaoui :Directeur ANDPME ;séminaire régionale ;Programme nationale de mise à niveau des entreprises ; Mostaganem 30-06-2011. P :4

- الجهات المستهدفة: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- الكلفة الكلية للبرنامج **385736000000 دج** ؛
- الكلفة المتوسطة لكل مؤسسة **19287000 دج** ؛
- مصادر التمويل : ميزانية الدولة ، حساب التخصيص رقم **302- 124** المسمى الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛
- الجهة المكلفة بتنفيذ البرنامج :الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و فروعها .
- المتابعة والتقييم : اللجنة الوطنية للتأهيل
- القيادة الإستراتيجية والمتابعة و التقييم: اللجنة الوطنية لتنفيذ البرنامج الوطني للتأهيل لتقديم المنح ؛

ثانيا: محاور البرنامج

المحاور الكبرى للبرنامج هي[1]:

- تأهيل قدرات التسيير والتنظيم ؛
- تأهيل قدرات التحكم في المعرفة والإبداع ؛
- تأهيل نوعية المؤسسات ؛
- دعم الاستثمارات المادية للإنتاج ؛
- تأهيل الموارد البشرية .

تستفيد من البرنامج المؤسسات الجزائرية التي تنشط منذ سنتين على الأقل و هي في حالة مالية مريحة وكل المؤسسات التي تشغل أكثر من **10** عمال باستثناء مؤسسات البناء و الأشغال العمومية والتي يجب أن يكون عدد العمال فيها يزيد عن **20** عاملا .

ثالثا: إجراءات التأهيل

إجراءات التأهيل تتم عبر ثلاثة مراحل كبرى ، ومجموع هذه الإجراءات تسعة نوردها بالتتابع حسب كل مرحلة في الجداول التالية:

المرحلة الأولى : التشخيص المخفف و التشخيص الشامل

1 . RACHID Moussaoui :Directeur ANDPME ;séminaire régionale ;Programme nationale de mise à niveau des entreprises ; Mostaganem 30-06-2011. P :10

الجدول رقم : (4 – 7) التشخيص المخفف و التشخيص الشامل

البيانات	التكلفة القصوى	مساهمة الدولة	مساهمة المؤسسة
التشخيص المخفف	500.000 دج	400.000 دج	100.000 دج
التشخيص الشامل	2.500.000 دج	2.000.000 دج	500.000 دج

المرحلة الثانية: خلالها يتم تنفيذ أربعة إجراءات من برنامج التأهيل هي:

1- الاستثمارات اللامادية

الجدول رقم : (4 - 8) الاستثمارات اللامادية

التكلفة القصوى	مساهمة الدولة	مساهمة المؤسسة	تخفيضات الاقتراض
3.000.000 دج	- 80 % للمؤسسات التي رقم أعمالها أقل من 100 مليون دج . - 50 % للمؤسسات التي رقم أعمالها [100- 500] مليون دج .	1,5 مليون دج 2,4 مليون دج	- رع : 500 مليون دج 06 % - رقم الأعمال المحصور [500 - 1000] دج 04 % - رقم الأعمال المحصور [1000 - 2000] دج، 02 %

2- الاستثمارات المادية – الإنتاج

الجدول رقم : (4 – 9) الاستثمارات المادية – الإنتاج

التكلفة القصوى	مساهمة الدولة	مساهمة المؤسسة	تخفيضات الاقتراض
15.000.000 دج	10 %للمؤسسات التي رقم أعمالها	13,5 مليون دج	- رع : 100 مليون دج 03,5 %

	أقل من 100 مليون دج		- رقم الأعمال المحصور [100 - 500] دج 03 % - رقم الأعمال المحصور [500 - 1000] دج 02 % - رقم الأعمال المحصور [1000 - 2000] دج، 01 %

3- الاستثمارات المادية ذات الأولوية

الجدول رقم : (4 – 10) الاستثمارات المادية ذات الأولوية

التكلفة القصوى	مساهمة الدولة	مساهمة المؤسسة	تخفيضات الاقتراض
30.000.000 دج	-	على عاتق المؤسسة	02,5 %

4- الاستثمارات التكنولوجية ونظام المعلومات

الجدول رقم : (4 – 11) الاستثمارات التكنولوجية ونظام المعلومات

التكلفة القصوى	مساهمة الدولة	مساهمة المؤسسة	تخفيضات الاقتراض
15.000.000 دج	6.000.000 دج	9.000.000 دج	04 %

المرحلة الثالثة : التكوين و المساعدات الخاصة

1- التأطير:

الجدول رقم : (4 – 12) التأطير

التكلفة القصوى	مساهمة الدولة	مساهمة المؤسسة	تخفيضات الاقتراض
500.000 دج	400.000 دج	100.000 دج	-

2- المرافقة و المساعدة في ميدان تكنولوجيات الإعلام والاتصال ، التصدير، الإبداع والخبرة المالية:

الجدول رقم : (4- 13) المرافقة و المساعدة في ميدان تكنولوجيات الإعلام و الاتصال

التكلفة القصوى	مساهمة الدولة	مساهمة المؤسسة	تخفيضات الاقتراض

1.000.000 دج	800.000 دج	200.000 دج	-

3- شهادات المطابقة

الجدول رقم : (4 -14) شهادات المطابقة

التكلفة القصوى	مساهمة الدولة	مساهمة المؤسسة	تخفيضات الاقتراض
5.000.000 دج	1.000.000 دج	4.000.000 دج	-

المطلب الثاني: البرامج الأوروبية لتأهيل المؤسسات الجزائرية

اللجنة الأوروبية ، وفي إطار إنجاح الشراكة الأورومتوسطية عملت على تقديم عدة أشكال من الدعم لدول جنوب البحر البيض المتوسط (دعم مالي ، دعم فني ، مساندة الخ ...) ، وتحضيرا لتكييف المؤسسات الجزائرية وأقلمتها مع متطلبات اقتصاد السوق والمنافسة ، قامت بتنفيذ برنامجين رائديين في هذا السياق بالتعاون مع وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية الجزائرية هما : **EDPme I** و **EDPme II** .

الفرع الأول : برنامج دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (2002-2007)

EURO Développement /PME/PMI (EDPme I)

إن انفتاح السوق الجزائرية على المنافسة الأوروبية والمتوسطية ، يرغم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (**PME/PMI**) الجزائرية * على إعادة النظر في طرق الإدارة و التسيير وتحسين معرفتهم بالسوق و تقوية تنافسية المؤسسات. في هذه الظروف يكون من الأولى تأهيل رؤساء المؤسسات الصناعية وكذا المؤسسات الخدمية المرتبطة بقطاع الصناعة، ولاسيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (**PME/PMI**) الخاصة والتي عليها القيام بحجز مكانة لها في السوق الوطنية أولا ثم العمل على الاتجاه نحو السوق الخارجية .

أولا: التعريف بالبرنامج

*** في هذا البحث عادة ما نستعمل مصطلح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، ونقصد معها المؤسسات المصغرة ، كون أن برامج التأهيل في مراحلها المتقدمة لم تستثني المؤسسات المصغرة ، ولذا (PME/PMI) تستخدم للتعبير عن النوعين من المؤسسات.**

برنامج دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة **EURO Développement /PME/PMI** ممول من طرف الاتحاد الأوروبي والحكومة الجزائرية موجه لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تشغل أكثر من **20** عاملا [1]، والتي تنشط بالقطاع الصناعي أو قطاع الخدمات ذات الصلة الصناعة، يمتد البرنامج على الفترة سبتمبر **2002** إلى ديسمبر **2007**، وتقدر ميزانية البرنامج بـــ **62,9 مليون أورو** ، مساهمة الإتحاد الأوروبي تقدر بـــ **57 مليون أورو**، أما وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية تساهم بـــ **03 مليون** أرو، أما مساهمة المؤسسات الجزائرية تقدر بـــ **2,9 مليون أرو**.

يشرف على البرنامج وحدة للتسيير تسمى **EURO Développement** تتكون من **25** خبير دائم (**21** خبير جزائري و **4** أوروبيين) ، عرف البرنامج لاحقا باسم **EDPme I** .

ثانيا: مميزات البرنامج

- برنامج مشترك ما بين اللجنة الأوروبية و وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية الجزائرية؛
- تحدد فترة البرنامج بـــ **5** سنوات بداية من شهر سبتمبر **2002** إلى ديسمبر **2007** * ؛
- تقدر التكلفة الإجمالية للبرنامج بـــ **62,9 مليون أورو**؛
- يسير البرنامج من طرف فريق مختلط من الخبراء الأوروبيين والجزائريين؛
- البرنامج يمول الاستثمارات المادية (التكوين، الدعم التقني ، البرمجيات الخ...) بنسبة **80%** من التكاليف الإجمالية التي تحددها المؤسسات.

ثالثا: محاور البرنامج:

تتمثل محاور البرنامج الكبر في النقاط التالية[2]:

---

1. Les PME de 20 salariés et + représentent 3,3 % de la population totale des PME : nous avons ; donc environ 2 150 entreprises industrielles privées. voir le site: www.

*** تم إطلاق برنامج II EURO Développement /PME/PMI بداية 2009 ، سيتم تناوله لاحقا.**

2 . PROGRAMME D'APPUI AUX PME/PMI ALGERIENNES -EURO DEVELOPPEMENT PME- p :2 .

- الدعم المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال المساعدة في القيام بالتشخيص الاستراتيجي والنشاطات المرتبطة بالتأهيل وتقوية تنافسية المؤسسات وتكوين الإطارات والمسيرين و رؤساء المؤسسات؛
- دعم تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال وضع تسهيلات للتمويل البنكي للمؤسسات المعنية بوجود هيئات المساندة والمرافقة للمؤسسات مثل صندوق الضمان **(FGAR et CGCI-PME)** ؛
- دعم محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال قيام وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية الجزائرية بتنظيم ملتقيات لجمعية أرباب العمل والجمعيات المهنية والحرفية وغرف التجارة والصناعة الجزائرية بهدف تهيئة وتحسين المحيط المؤسساتي .

الفرع الثاني : برنامج دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والتحكم في تكنولوجيات الإعلام والاتصال (EDPme II) (2009-2012)

برنامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحكم في تكنولوجيات الإعلام والاتصال

"**Le Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maîtrise des Technologies de l'Information et de la Communication (PME II)**"

يهدف إلى تحسين تنافسية المؤسسات الجزائرية الخاصة لكي تتمكن من المحافظة على حصتها في السوق الداخلية وتتوجه بعد ذلك لحجز مكانة لها في السوق الخارجية كما يمكنها من الاستعداد للاستجابة لمتطلبات المرحلة المقبلة والتعامل مع الاتفاقيات التي أبرمتها الجزائر مع المجتمع الدولي .

أولا: التعريف بالبرنامج

البرنامج تم بموجب اتفاقية مبرمة بين اللجنة الأوروبية ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية الجزائرية خلال شهر **مارس 2008** ، يقدر الغلاف المالي للبرنامج

بـــ **44 مليون أورو** مساهمة اللجنة الأوروبية **40 مليون أورو** ، و **4 مليون أورو** تمثل المساهمة الجزائرية [1].

يعمل البرنامج بالتنسيق مع السلطات الجزائرية على تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبيئة الأعمال (مساندة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهياكل الدعم)، وتقوية الهيئات والمؤسسات المكلفة بوضع السياسات الوطنية.

ثانيا: مميزات البرنامج

- برنامج مشترك ما بين اللجنة الأوروبية ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية الجزائرية؛
- تحدد فترة البرنامج بـــحوالي **3** سنوات بداية من شهر ماي **2009** إلى فيفري **2012** ؛
- تقدر التكلفة الإجمالية للبرنامج بـــ **44 مليون أورو**؛
- يسير البرنامج من طرف فريق مختلط من **54** خبير؛
- البرنامج موجه للمؤسسات في قطاعات الصناعة الغذائية، مواد البناء، الكهرباء والإلكترونيك، الكيمياويات ، تكنولوجيات الإعلام والاتصال؛
- تستفيد من دعم هذا البرنامج عدة وزارات (**MPMEA-MIPI-MPTIC**) والوكالات التابعة لها والجمعيات المهنية ؛
- تحدد **06** أشهر من انطلاق البرنامج لدراسة الفروع وتجديد الاحتياجات وكيفيات التدخل و وضع كل الترتيبات الضرورية[2] .

ثالثا: محاور البرنامج

تتمثل محاور البرنامج الكبرى في النقاط التالية [3]:

---

1 . ورشة عمل حول : برنامج دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التحكم في تكنولوجيات الإعلام والاتصال ، فندق الجزائر ، بتاريخ: 24 -02-2010.

2.Programme d'Appuiaux PME/PMI et à la Maîtrise des TIC (PME II), dossier de presse, Atelier de visibilité, Hôtel El Djazair, Algérie, 24 février 2010, P : 5

3. Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maîtrisedes TIC (PME II), dossier de presse, Atelier de visibilité, Hôtel El Djazair, Algérie, 24 février 2010, p :2

- الدعم المباشر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، من خلال الخبراء تحت تصرف المؤسسات لتعميق عملية التأهيل وتسهيل عملية الحصول على التمويل الضروري و وضع أنظمة تسيير حديثة * .
- دعم الهيئات والجهات المساندة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، من خلال الدعم الفني للوزارات والهيئات المذكورة أنفا والمساهمة في انطلاق بعض المشاريع مثل **E-Algérie 2013** .
- دعم وإنجاز نظام للجودة في بعض القطاعات من دعم وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات في الإستراتيجية الوطنية للجودة ،التقييس وشهادة المطابقة[1] ، بالإضافة إلى خلق مراكز تقنية للقطاع الصناعي.

***. les PME concernées font l'objet d'un pré diagnostic pris en charge par le programme. A l'issue de cette phase, peuvent être proposées des expertises, nationales et internationales, spécialisées dans les domaines suivants :**

- **Stratégies de développement**
- **Organisation industrielle, gestion de la production et innovation technologique**
- **Systèmes de gestion de la qualité**
- **Systèmes d'information**
- **Développement commercial**
- **Veille technologique et concurrentielle, partenariats techniques et commerciaux**

1 . حسب دليل أيزو التقييس نشاط يهدف إلى تحقيق الدرجة المثلى من النظام في محيط معين، من خلال وضع شروطا للاستخدام الشائع والمتكرر آخذا بعين الاعتبار مشاكل فعلية ومحتملة يتضمن هذا النشاط، بشكل خاص، عمليات صياغة وإصدار وتطبيق المواصفات، من الفوائد الهامة للتقييس، تحسين ملائمة المنتجات والعمليات الإنتاجية والخدمات للأغراض التي خصصت لها وكذلك منع العوائق للتجارة وتسهيل التعاون التقني.أما المواصفة القياسية فهي وثيقة توضع بالاتفاق العام وتقرها جهة معترف بها، وتوفر للاستخدام العادي والمتكرر قواعد إرشادات أو خصائص للأنشطة أو نتائجها بهدف تحقيق الدرجة المثلى من المعطيات في سياق معين، يجب أن تستند المواصفات القياسية على النتائج الأكيدة للعلم والتقنية والتجربة، وان تهدف إلى تحقيق الفوائد المثلى للمجتمع.

المبحث الثالث : حصيلة برامج تأهيل المؤسسات الجزائرية

منذ سنة **2000** وإلى سنة **2012** عرفت الجزائر برامج متتالية تهدف كلها إلى مساعدة المؤسسات على الزيادة من أدائها التنافسي لتتمكن من مواجهة المنافسة الحادة المرتقبة عند رفع كل الحواجز الجمركية في المستقبل. فبعد تجربة برنامج التأهيل الصناعي الذي جاء على أعقاب تجربة منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، أشرفت وزارة المؤسسات الصغيرة على برنامج لتأهيل المؤسسات التي تشغل أقل من **20** عامل منذ سنة **2007** ثم انطلق البرنامج الوطني لتأهيل **20000** مؤسسة سنة **2011** تحت وصاية الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى سنة **2014**، بالإضافة إلى المساهمة الأوروبية في مواكبة ومرافقة المؤسسات الجزائرية في عملية التأهيل من خلال البرنامجي: برنامج دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة **(2002-2007)** و برنامج دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والتحكم في تكنولوجيات الإعلام والاتصال **(2009-2012)**.

من خلال هذا المبحث نتناول الحصيلة المادية والمالية لمختلف برامج التأهيل التي تم التعرض إليها، فنتناول في البداية ومن خلال المطلب الأول حصيلة البرامج الوطنية أما المطلب الثاني نخصصه للبرامج الأوربية الموجهة لتأهيل للمؤسسات الجزائرية ،مع الإشارة إلى أن هذه البرامج كلها كانت تشرف عليها الحكومة الجزائرية من خلال مختلف وزاراتها .

المطلب الأول : حصيلة البرامج الوطنية

كما أشرنا سابقا تمثلت برامج التأهيل الوطنية للمؤسسات في برنامج وزارة الصناعة أو ما يعرف ببرنامج التأهيل الصناعي كأول تجربة وطنية والذي بالرغم من استمراره إلى سنة **2012** ، فإن أحسن حصيلة له كانت نهاية **2006** ، ثم أقدمت الجزائر على برنامج آخر للتأهيل ابتداء من سنة **2007** وتوفرت لدينا حصيلة حتى سنة **2010** عندما تم تغييره ببرنامج آخر عرف ببرنامج تأهيل **20000** مؤسسة والذي ما زال في مراحله الأولى حتى نهاية **2012** حسب المعطيات التي تحصلنا عليها من الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

الفرع الأول: حصيلة برنامج التأهيل لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة (2002- 2006)

إن برنامج تأهيل المؤسسات بدأ تشغيله بصفة رسمية ومنظمة وبشكل موسع ابتداء من سنة **2002**، حيث شرعت المؤسسات في سحب الوثائق الضرورية من الوزارة وإعداد الدراسة المسماة " **التشخيص الشامل ومخطط التأهيل** "، كما باشرت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة بدراسة الملفات عن طريق اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية (**CNCI**)، ولكن بنسق بطيء لعدة أسباب حيث أن الحصيلة النهائية للبرنامج نهاية سنة **2006** يمكن عرضها كما يلي.

أولا: التقييم المادي لبرنامج التأهيل

منذ الانطلاق الفعلي لبرنامج التأهيل (**جانفي 2002**) وحتى نهاية **2006**، كانت الأعمال المادية المنجزة والتي هي قيد الإنجاز لبرنامج التأهيل حسب مراحل التأهيل كما يلي:

1- مرحلة التشخيص:

بعد انتهاء المؤسسات من إعداد التشخيص الاستراتيجي الشامل ومخطط التأهيل والحصول على موافقة البنك بالتمويل تودع ملفها لدى الأمانة التقنية بوزارة الصناعة ليتم تحليل الملف وإيداعه لدى اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية والتي بعد العديد من المدوالات قدمت لنا الجدول الموالي كحوصلة لدراسة الملفات ومعالجتها خلال الفترة (**2002-2006**).

الجدول رقم (4 – 15) : حصيلة ترشيح المؤسسات للتأهيل (مرحلة التشخيص)

طلبات المؤسسات	المجموع	المؤسسات العمومية	المؤسسات الخاصة	الملاحظات
المقبوضة Reçues	406	235	171	
المعالجة Traitées	401	232	169	
المحتفظ بها (المقبولة) Retenues	290	155	135	
المرفوضة Rejetées	106	75	31	المؤسسات المهيكلة أو غير المرتبطة بقطاع الصناعة

المصدر: اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية – وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة نهاية 2006

لابد من الإشارة إلى أنه من المعايير الثابتة لقبول ملفات التأهيل ما هو متعلق بالوضعية المالية للمؤسسة، ومعظم البلدان التي قامت بعملية تأهيل المؤسسات قامت في بداية انطلاقة البرنامج مساعدة المؤسسات العمومية التي تعيش وضعية مالية غير مريحة حتى تتمكن من الاستفادة من الأموال الموجهة لعمليات التأهيل.

من الجدول السابق يتبين أن ملفات القطاع العمومي المودعة لدى اللجنة تفوق ملفات القطاع الخاص **58%** إلى **42%** وهو ما يفسر نية الدولة في تكييف المؤسسات العمومية مع متطلبات اقتصاد السوق ورفع دعمها عنها الذي قدم لها منذ الاستقلال. كما يتبين أن اللجنة عالجت قرابة **96%** من الملفات التي استلمتها، منها **58%** تابعة للقطاع العمومي، واحتفظت بـ **74%** من الملفات المعالجة نسبة المؤسسات العمومية هي **54%** في حين كانت نسبة الملفات المرفوضة **26%** من مجموع الملفات المقبوضة وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالعدد القليل من المؤسسات التي أعربت عن نيتها في القيام بالتأهيل، وهذا ما يفسر صعوبة استجابة معظم المؤسسات الجزائرية لشروط الترشيح للتأهيل

إن المؤسسات المحتفظ بها في مرحلة التشخيص تتوزع حسب قطاعات النشاط كما يلي :

الجدول: رقم (4 – 16) التوزيع القطاعي للمؤسسات المحتفظ بها

فرع النشاط	عدد المؤسسات	فرع النشاط	عدد المؤسسات
.الفلاحة	87 (30 %)	الالكترونيك	21 (08 %)
الميكانيك/المعادن	52 (18 %)	البلاستيك	20 (07 %)
مواد البناء/الخشب والفلين	45 (15 %)	خدمات الدعم	18 (06 %)
الكيمياء/الصيدلة/الورق	32 (11 %)	النسيج/الجلود	15 (05 %)

المصدر: اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية – وزارة الصناعة- نهاية 2006

هذا التوزيع حسب الفروع يؤكد الصعوبات التي تواجهها مؤسسات النسيج والجلود والتي لا تستجيب لمعايير الترشيح مقارنة بالكم الهائل من مؤسسات هذا القطاع المتواجدة في الجزائر والتي

تتجاوز **500** مؤسسة بين القطاعين العام والخاص[1].كما يبين الجدول أن أغلبية المؤسسات هي من قطاع الفلاحة والصناعات الثقيلة وتشكل نسبة **63%** من مجموع القطاعات المحتفظ بها

ب- مرحلة مخطط التأهيل:

بعد مواصلة اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية دراسة الملفات التي تجاوزت مرحلة التشخيص وأقدمت على تحضير مخططها للتأهيل قدمت لنا المعلومات التالية المدونة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4 -17): حصيلة ترشيح المؤسسات للتأهيل (مرحلة مخطط التأهيل)

وضعية الملفات	المجموع	المؤسسات العمومية	المؤسسات الخاصة	الملاحظات
المقبولة Soumis	143	89	54	
المعالجة Traitées	142	89	53	128 المقدمة للحصول على مساعدة FPCI، منها 03 مؤجلة و01 مرفوضة
المؤسسات المستفيدة Etps bénéficiaires	137	85	52	117 أقدمت على إنجاز PMN و20 قيد دراسة تشخيصها

المصدر: اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية – وزارة الصناعة- نهاية 2006

من الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد الملفات المقبولة في هذه المرحلة منخفض مقارنة بالعدد المحتفظ بها في المرحلة السابقة (**143 من 290**) أي أن نسبة القبول هي **49%**، وهذا يرجع لطول مدة تشكيل الملفات بالنسبة للمؤسسات بسبب عدم حصولها على موافقة البنك تقديم تعهد بالتمويل أو الإقراض لأن ذلك يعتبر من الوثائق اللازمة في ملف الترشيح. كما يبين الجدول معالجة اللجنة لـ **142** ملف في هذه المرحلة أي نسبة **99,33%** من الملفات المقبولة، وكان قرار اللجنة النهائي حتى نهاية ديسمبر **2006** هو الموافقة على **137** مؤسسة للاستفادة من المساعدات المالية التي يقدمها الصندوق لإنجاز مخطط التأهيل.

ثانيا : التقييم المالي لبرنامج التأهيل:

أما أهم المعلومات المتعلقة بالمؤسسات المستفيدة من هذه المساعدات المالية من الصندوق لإنجاز مخطط التأهيل يمكن تلخيصها كما يلي:

---

1 . حسب إحصائيات الوزارة لسنة 2005.

الجدول : (4 -18) مؤشرات المؤسسات المستفيدة من المساعدات المالية

الاستثمارات الكلية	**40 مليارد ج، منها 11%** في الاستثمارات غير المادية.
عدد العمليات المنجزة	**1864 منها 1102** أعمال غير مادية.
عدد المستخدمين الاجمالي	**42602** (متوسط المستخدمين للمؤسسة **311** عامل).
عدد العمال	**42500 مليون دج (6640 دج** لكل مؤسسة).
مجموع الإستثمارات	**15,8 مليار دج** أي ما يعادل **115 مليون دج** لكل مؤسسة.
مبلغ مساعدات/المؤسسة	**22,78 مليار دج**
مبلغ مساعدات الإحتياطي	**2,69 مليار دج** أي ما يعادل **17%** من مجموع الاستثمارات

المصدر: اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية – وزارة الصناعة- نهاية 2006

الفرع الثاني : حصيلة البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات (2007 – 2010)

منذ بداية البرنامج و إلى غاية ماي **2010** فقد تم تسجيل النتائج التالية:[1]

أبدت **1700** مؤسسة صغيرة ومتوسطة رغبتها في الانخراط في البرنامج الوطني للتأهيل، وتقدمت منها **529** مؤسسة بطلب الانخراط في البرنامج و من بين هذه المؤسسات نجد **206** ملف جاهز للدراسة أما **351** مؤسسة فقد انطلقت في إجراءات التأهيل .

1 . **سهام عبد الكريم: سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج** PMEII **، مجلة الباحث ، العدد 09 /2011 ص : 146 .**

ومن بين **351** مؤسسة هناك **279** مؤسسة استفادت من عمليات تشخيص قبلي أو تشخيص استراتيجي بينما استفادت **32** مؤسسة من كافة أعمال التأهيل. وهنا أيضا نلاحظ العدد القليل للمؤسسات الراغبة في الانضمام للبرنامج . وقد شملت عمليات التأهيل مجموعة من الميادين أهمها :التنظيم ، نظام تسيير الجودة ، التسويق ، المنتج المبتكر ،تكاليف الإنتاج ،تسيير الإنتاج،تسيير الموارد البشرية .

وكتلخيص لأهم انجازات برنامج تأهيل المؤسسات للفترة : **2007 – 2010** نوجزها كما يلي[1]:

- **1700** طلب تأهيل ؛
- **352** عملية (**action**) لصالح **341** مؤسسة من مختلف القطاعات ؛
- **20** عملية تكوين ؛
- **22** اتفاقية تم إبرامها بين الوكالة و الجمعيات المهنية ؛
- تنظيم **13** يوم إعلامي ؛
- إعداد دليل لمخطط الأعمال موجه للبنوك والمؤسسات " **concevoir son business plan** "؛
- العديد من الملتقيات حول " الجودة ،الإبداع ،الموارد البشرية ،الاستثمار اللامادي والإنتاجية؛
- إعداد دليل لمكاتب الدراسة و الخبرة المتواجدة عبر الولايات؛
- دعم هيئات المهمة بالجودة والتقيس **(ALGERAC, IANOR , INAPI,ONML)** ؛
- اتفاقية شراكة بين الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة **ANDPME** وهيئة التعاون التقني الألماني **GTZ** لصالح **10** مؤسسات لإعداد برنامج نموذجي خلال الفترة الممتدة من **4 افريل إلى 21 جويلية 2010**؛
- ومضات اشهارية في الإذاعة والتلفزيون و فيلم تحسيسي لمدة **8** دقائق حول البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات؛
- اتفاقية شراكة مع بورصة الجزائر **(COSOB)**؛
- التعاون مع ايطاليا لإعداد دراسة حول قطاع الصناعات الغذائية؛
- شراكة بين الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة **ANDPME** وهيئة التعاون التقني الألماني **GTZ** لإنجاز عمليات مرتبطة التسيير الاستراتيجي.

---

1 . المنشورات الداخلية للوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفرع الثالث : حصيلة البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات (2010 – 2014)

وحتى تاريخ: **29-02-2012** النتائج المنشورة على موقع الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فكانت كما يلي[1]:

- **747 مؤسسة صغيرة ومتوسطة / مؤسسة جد صغيرة** أعربوا عن رغبتهم في الانضمام إلى البرنامج الوطني للتأهيل؛
- **422 مؤسسة صغيرة ومتوسطة / مؤسسة جد صغيرة** قدمت طلبات للحصول على العضوية في البرنامج الوطني للتأهيل؛
- **341 طلبا** تم معالجتها إما عن طريق عمليات التشخيص المسبق ، أو ومضة تشخيصية أو إجراءات التأهيل.

أما عدد التدخلات المتعلقة بـــ **341** مؤسسة فقد بلغ **395** تدخل موزعة كما يلي :

- **174 ومضة تشخيصية للمؤسسات المصغرة (TPE)**؛
- **167 تدخل تشخيص المسبق (PME)**؛
- **27 تدخل ، إجراءات التأهيل (PME)**.

المطلب الثاني : حصيلة برامج التأهيل الأوروبية

الاتحاد الأوروبي ومن خلال اتفاقية الشراكة مع الجزائر عمل على تقديم الدعم مالي و الدعم التقني للمؤسسات الجزائرية بغية المساهمة في تحسين قدرتها التنافسية و مرافقتها في عملية التأهيل و لهذا قام بإعداد برنامجين هامين في هذا الإطار حتى نهاية **2012** واللذان نقدم حصيلتهما من خلال هذا المطلب مع الإشارة إلى البرنامجين ركزا بالخصوص على الجانب اللامادي في عملية التأهيل من خلال التكوين ، التدريب ، الاستشارة و الاهتمام بجانب بتكنولوجيات الإعلام و الاتصال، من خلال هذا المطلب سوف نقدم حصيلة البرنامجين .

الفرع الأول : حصيلة البرنامج EURO Développement /PME/PMI I (2002-2007)

1 . الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تاريخ: 29-02-2012

يمكن تلخيص حصيلة البرنامج حتى نهاية السداسي الأول من سنة **2007**[1] :

1- الدعم المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة

- **716** مؤسسة تقدمت للانضمام لبرنامج التأهيل، أي **33,3%** من المؤسسات المستهدفة و المقدرة بـــ **2150** مؤسسة صغيرة ومتوسطة ؛
- **256** مؤسسة تخلت عن البرنامج **35,8**% بعد المرحلة الأولى من التشخيص؛
- **18** مؤسسة تخلت عن البرنامج **2,5**% بعد المرحلة الثانية من التشخيص.

وعليه تكون الحصيلة 442 مؤسسة صغيرة ومتوسطة 61,7 % أنهت المرحلة الأولى من التأهيل

وكانت أهم التدخلات في هذه المرحلة كما يلي :

- **552** تشخيص قبلي ؛
- **470** تشخيص استراتيجي ؛
- **847** تدخل لعملية التأهيل ؛
- **07** تدخلات مختلفة ؛
- **133** تدخل تم إلغاؤها أو التخلي عنها .

أي مجموع 2008 تدخل أنجزت منذ سبتمبر 2002.

2- التسهيلات من أجل عملية تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

- **4** مؤسسات مالية ؛
- **5** بنوك ؛
- **135** مؤسسة صغيرة ومتوسطة ؛

وكانت أهم التدخلات في هذه المحور كما يلي :

- **56** تدخل للتأهيل ؛
- **119** دراسة تقنية ، اقتصادية و مالية ؛
- **66** ملف تحت مسؤولية صندوق الضمان ؛
- **02** تدخلين أخريين .

---

1 . PROGRAMME D'APPUI AUX PME/PMI ALGERIENNES -EURO DEVELOPPEMENT PME- p :4

- **11** تدخل تم إلغاؤها أو التخلي عنها .

أي مجموع 191 تدخل أنجزت منذ سبتمبر 2002.

3- الدعم المباشر لمحيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- **4** وزارت وهيئات عمومية؛
- **27** مؤسسات المطاحن والصناعات الغذائية؛
- **11** جمعية مهنية.

وكانت أهم التدخلات في هذه المحور كما يلي :

- **26** عملية تشخيص؛
- **60** تدخل للتأهيل ؛
- **36** دراسة وتحقيق ؛
- **09** تدخلات تم إلغاؤها أو التخلي عنها .

أي مجموع 131 تدخل أنجزت منذ سبتمبر 2002.

4- التدخلات في ميدان التكوين

- **298** تدخل لتكوين إطارات ومدراء المديريات الولائية لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ورؤساء المؤسسات ، مشاركة **3550** إطار في مختلف الملتقيات .
- **05** تدخلات تم إلغاؤها أو التخلي عنها .

أي مجموع 303 تدخل أنجزت منذ سبتمبر 2002.

الفرع الثاني: حصيلة البرنامج EURO Développement /PME/PMI II (2009-2012).

عند انطلاق البرنامج تم الشروع في تنفيذ التنظيمات وإعداد كيفيات تشغيل وإتمام إجراءات العمل ، وتنفيذ الإجراءات العملية على المستويات الثلاثة للبرنامج، وذلك بتدخل مجموعة من الخبراء من مجموعة المساعدة والدعم التقني، من أجل تنفيذ إجراءات البرنامج كما يلي:[1]

1 . Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maîtrise des TIC (PME II), dossier de presse, Atelier de visibilité, Hôtel El Djazair, Algérie, 24 février 2010, P : 10

1. دعم المباشر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

حيث تم القيام بمرافقة بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في عملية التأهيل ، وأهم العمليات التي أنجزها البرنامج نوجزها فيما يلي:التالية :

- تحديد معايير اختيار المؤسسات المعنية بالبرنامج؛
- تحديد أكثر من **200** مؤسسة ،تم اختيار منها **100** مؤسسة لتنفيذ البرنامج ؛
- دراسات تحديد احتياجات المؤسسات من أجل إعداد مشاريع المرافقة و الدعم ؛
- إطلاق مناقصة بـــ **10.5** مليون يورو لإنشاء مركز للخبرة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

2. الدعم المؤسساتي وهيئات الدعم :

من خلال إطلاق عمليات الخبرة وتحسين بيئة المؤسسة الجزائرية في المجالات :

- برنامج إنشاء المراكز التقنية الصناعية ؛
- إستراتيجية تطوير المناولة ؛
- برنامج إستراتيجية الجزائر الإلكترونية ؛
- آليات التمويل و صناديق الضمان ؛
- دعم هيئات مهنية .

3. دعم الجودة:

حيث تم في هذا المجال :

- إعداد مشاريع محددة و خاصة لدعم وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،الهيئة الجزائرية لاعتماد،المعهد الجزائري للتقييس ،الديوان الوطني للقياسة القانونية؛
- إعداد إجراءات اختيار هيئات المطابقة المستفيدة من دعم الاعتماد "**ISO 17025- ISO 17020**"؛
- إعداد قائمة أولية تضم **112**هيئة لتقييم المطابقة بمساهمة هيئات الجودة لتحديد المستفيدين من البرنامج؛
- إعداد سوق الخدمات بـــ**07** مليون يورو من أجل الدعم التقني للجودة .

خاتمة الفصل

عملت الجزائر على التعاون مع المجتمع الدولي والمنظمات العالمية المتخصصة من اجل ترقية المؤسسات الصغيرة المتوسطة من خلال عديد الاتفاقيات والبروتوكولات المالية منذ أمد بعيد، إلا أن التطورات المختلفة التي عرفها العالم، وتوجه معظم الاقتصاديات نحو الاقتصاد الحر والتفتح على العالم خلال العقود الأخيرة سرع من إحداث آليات وميكانيزمات جديدة تسمح بالتدخل لمساعدة الدول ولا سيما في المرحلة الانتقالية، وتجسد هذا من خلال وضع الاتحاد الأوروبي برنامجا للتعاون مع دول حوض البحر الأبيض المتوسط والذي يعرف ببرنامج ميدا **MEDA** على امتداد الفترة **1995-2006** لمساعدة هذه الدول على التكيف التدريجي مع متطلبات التبادل الحر إلا أن استفادة الجزائر من هذا البرنامج كانت متذبذبة مقارنة بقرائنها من دول المنطقة، حيث السنوات الأولى كانت نسبة الاستفادة من التزامات البرنامج منعدمة وأحسن نسبة سجلت في نهاية البرنامج حيث كانت نسبة التسديدات إلى الالتزامات تتجاوز حدود **80** % وعلى امتداد الفترة **2007-2012** تمكنت الجزائر من إنجاز عديد المشاريع والهياكل القاعدية في إطار التعاون مع الاتحاد الأوروبي من خلال الإرشاد الوطني والذي من خلاله تداركت الجزائر إلى حد كبير النقائص المسجلة في البرنامجين السابقين، وكما ساهمت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (**ONUDI**) خلال فترة **1998-2012** وبالتنسيق مع الحكومة الجزائرية ومساهمة برنامج الأمم المتحدة للتنمية (**PNUD**) من تنفيذ برنامج نموذجي عرف بـــ " برنامج الإدماج لتطوير ودعم إعادة الهيكلة في الجزائر " (**PI**) بهدف المساعدة في إعداد و تنفيذ السياسة الإستراتيجية الصناعية وتقوية هياكل الدعم والاستشارة المرتبطة بالصناعة.

بعد التجارب السابقة حملت الحكومة الجزائرية على عاتقها مهمة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتمكينها من التصدي للمنافسة العالمية الشرسة عند رفع كل الحواجز الجمركية في المستقبل، فأعدت في البداية برنامج التأهيل الصناعي الذي كان موجه بالخصوص إلى المؤسسات الصناعية والمؤسسات الخدمية المرتبطة بالصناعية والتي تشغل أكثر من **20**عاملاً، وكانت انطلاقته الفعلية بداية سنة **2000** تحت وصاية وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة، وابتداءً من سنة **2007** أعدت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية برنامجاً وطنياً لتأهيل المؤسسات التي تشغل أكثر من **20** عاملاً على اعتبار أن البرنامج السابق استثنى هذه الشريحة من المؤسسات والتي تشكل حسب أخر الإحصائيات أكثر من **95** % من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، هذا البرنامج الذي تم تعويضه ابتداءً من سنة **2010** ببرنامج أخر لتأهيل المؤسسات والذي يعرف ببرنامج تأهيل **20000** مؤسسة خلال الفترة **2010-2014** تحت أشراف الوكالة الوطنية

لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة _(**ANDPME**) والذي كانت انطلاقته الفعلية بداية **2011** مع التذكير أن الدعم الأوروبي من أجل ترقية، تطوير وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بقي مستمراً وبالتنسيق مع الحكومة الجزائرية تم إعداد برنامجين في هذا الإطار خلال فترة الممتدة بين **2007- 2012** اهتمت بالخصوص بالجانب اللامادي في عملية التأهيل.

اما في ما يتعلق بحصيلة مختلف برامج تأهيل المؤسسات الجزائرية فتبقى جد متواضعة على امتداد **12** سنة ويبقى على مختلف الجهات المعنية من زيادة تفعيل البرنامج الحالي والذي يبدو أن غايته تأهيل **20000** مؤسسة في نهاية **2014** أمر صعب التحقيق كون أن عدد الملفات المعالجة والمقبولة بعد عام من انطلاقه أي نهاية سنة **2012** لم تتجاوز **1000** ملف كما تبين من الإحصائيات التي قدمتها إلينا الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذا يجب معالجة مشكلة عزوف المؤسسات عن الولوج في البرنامج بوضع تحفيزات وتسهيلات أخرى إضافية من جهة ومن جهة أخرى تبسيط إجراءات عملية التأهيل وفتح مكاتب الخبرة والتأهيل بشكل يتماشى مع أهداف البرنامج .

وكخلاصة لما سبق فان إعادة تأهيل المؤسسات الصناعية في الجزائر أصبح أكثر من ضرورة في ظل الواقع الاقتصادي الجديد الذي تفرضه التحولات العالمية خاصة منها دخول اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي حيز التطبيق، وترتكز عملية إعادة التأهيل على تقوية العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة حتى تستطيع التكيف مع الأوضاع الجديدة، ولن يتحقق ذلك إلا إذا تطوعت هذه المؤسسات إلى تبني إصلاحات داخلية على مستوى كل الوظائف الأمر الذي دفع بالسلطات إلى الاهتمام بهذه العملية وذلك بتطبيق برامج لتأهيل المؤسسة من جهة وتأهيل محيطها من جهة أخرى، سعيا منها إلى إزالة العراقيل التي تواجه القطاع الصناعي لتمكينه من العودة ثانية وبشكل دائم إلى المسيرة التنموية. وترمي برامج تأهيل المؤسسات إلى تحسين وتقوية تنافسيتها في إطار انفتاح الحدود وتصاعد وتيرة المنافسة خاصة الأوروبية منها، غير أن النتائج المتحصل عليها تبرز إن عملية إعادة التأهيل لم تتقدم بشكل قوي وذلك لبعض العراقيل والشروط التي تبدو طويلة نظرا لتعقيد الإجراءات الإدارية. وتبقى برامج إعادة التأهيل حلقة من سلسلة الإصلاحات الاقتصادية التي شهدتها ومازالت تشهدها المؤسسات الجزائرية، والتي يجب أن يتعاظم فيها دور الباحثين، الخبراء، مديرو المؤسسات ومكاتب الدراسات والمستشارين.

الفصل الخامس

تقييم وقياس فعالية برامج التأهيل لدول المغرب العربي

المبحث الأول: تقييم وقياس فعالية برنامج التأهيل التونسي

المبحث الثاني: تقييم وقياس فعالية برنامج التأهيل المغربي

المبحث الثالث: تقييم وقياس فعالية برنامج التأهيل الجزائري

الفصل الخامس : تقييم وقياس فعالية برامج التأهيل في دول المغرب العربي

مقدمة الفصل

خلال تسعينيات القرن الماضي قامت دول المغرب العربي " **تونس، المغرب والجزائر** " بإصلاحات اقتصادية حثيثة على المستوى المالي، الجبائي والتشريعي بدأتها ببرنامج التعديل الهيكلي، هذه الإصلاحات حتمتها الظروف الدولية الراهنة وعولمة المبادلات التجارية وكانت تهدف إلى تحضير اقتصاديات هذه الدول للانفتاح على الاقتصاد العالمي، هذا الاختيار تم تجسيده بانضمام المغرب إلى المنظمة العالمية للتجارة مع بداية سنة **1995** وتونس أفريل **1995** ودخلت الجزائر في مفاوضات بعد ذلك والتي يرتقب انضمامها رسميا في السنوات المقبلة، كما أن دول المغرب العربي وقعت على اتفاقية الشراكة مع الإتحاد الأوروبي (تونس جويلية **1995**، ودخلت حيز التنفيذ ابتداء **01-01-2008**، المغرب وقعت هذه الاتفاقية في **26** فبراير**1996** ودخلت حيز التنفيذ في **01** مارس **2000** وتنص على إنشاء تدريجي لمنطقة تبادل حر صناعية في غصون **12** سنة، والجزائر في: **22-04-2002** ودخلت حيز التنفيذ **01-09-2005** وتنص على إنشاء منطقة للتبادل حر سنة **2017**) ،هذا ما وضع دول المغرب العربي أمام التزام مزدوج تمثل من جهة في إتاحة فرصة حقيقية لإدراج الاقتصاديات المغاربية في فضاء دولي واسع، ومن جهة أخرى أقحمت المؤسسات المحلية في منافسة شرسة وقوية محلياً ودولياً لمواجهة مؤسسات أجنبية أدائها أحسن وتنافسيتها كبيرة .

في هذا السياق تم وضع برامج وطنية تأهيل المؤسسات في دول المغرب العربي (تونس **1996**، **المغرب 1997** والجزائر **2000**) لمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالخصوص في تحسين أدائها التنافسي والتمكن من مواجهة المنافسة الدولية، وبالرجوع إلى الوثائق الرسمية لبرامج التأهيل في دول المغرب العربي والتي هي مستمدة أساساً من الوثائق الرسمية لمنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية **ONUDI** ، نجدها تهدف إلى تقوية القدرات التنافسية للمؤسسات وتشجيع الشراكة الصناعية وتقوية المحيط السوسيو اقتصادي للمؤسسات، ويندرج تحت هذا الهدف العام مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل بالخصوص فيما يلي:

- تحسن مناخ الأعمال من خلال الشفافية وتحسين خدمات الإدارة العمومية ؛
- تحديث وإعادة هيكلة النظام المصرفي وتطوير السوق المالي ؛
- مساندة الجهود الرامية لعصرنة وتحسين أداء القطاع الإنتاجي بغية التصدير وتلبية احتياجات السوق المحلية ؛
- الرفع من فعالية النظام التربوي وقطاع التكوين المهني .

إن الإستراتيجية العامة لبرامج تأهيل المؤسسات في دول المغرب العربي ترتكز على مبدأ القدرة على النمو والطوعية لترشح المؤسسات الصناعية والمؤسسات الخدمية المرتبطة بالصناعة إلى برامج التأهيل مع تدخل الدولة في تهيئة المحيط العام وتكييف التشريعات والقوانين والخدمات الإدارية لتتماشى مع هذا التصور الجديد للتنمية الاقتصادية وتحولات بيئة الأعمال المحلية والدولية، وفي هذا الإطار كانت الأعمال المرتقبة في إطار برامج التأهيل لصالح المؤسسات كما يلي :

- تحسين التنافسية من خلال التحكم في الجودة وتقوية أداء المستخدمين؛
- الحصول على التكنولوجيات الجديدة، التدريب والأداء المهاري الجيد؛
- تقوية المصادر الذاتية (الأموال الخاصة) للمؤسسات .

مع الإشارة إلى أن برامج التأهيل في دول المغرب العربي ومنذ انطلاقها عرفت تعديلات متتالية القصد منها التسهيل على المؤسسات الاستفادة من هذه البرامج وكذا تدارك النقائص التي تم تسجيلها وتدوينها دورياً خاصة بعد القيام بالتحقيقات للإطلاع على مدى فعالية ومساهمة هذه البرامج في الرفع من الأداء التنافسي للمؤسسات، تمثلت هذه التصحيحات عموما في إدخال برامج فرعية لمساندة المؤسسات في القيام بانجاز مخططات التأهيل في أحسن الظروف كبرنامج الجودة ، برنامج التدريب والبرامج المتعلقة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال، كما عدلت المنح المقدمة إلى المؤسسات في برامج تأهيل دول المغرب العربي على فترات متتالية، بالإضافة إلى التعاون مع جهات أجنبية من أجل تكوين ومواكبة رؤساء وإطارات المؤسسات أثناء إنجاز عملية التأهيل، حيث تم التعاون مع مكاتب دراسات وجهات دولية متخصصة في إعداد تحقيقات ودراسات حول برامج التأهيل مثلما فعلت تونس والمغرب مع هيئة التعاون التقني الألماني **GTZ** ، الهدف منها الوقوف على نقاط قوة وضعف البرامج لاستغلال كل الفرص الممكنة وتجنب التهديدات المحتملة .

من خلال هذا الفصل نحاول تقييم برامج تأهيل المؤسسات الرئيسية والبرامج الأخرى المرتبطة بها منذ انطلاقها حتى سنة **2012** في ثلاثة مباحث حيث كل مبحث يتناول تقييم وقياس فعالية برنامج تأهيل

دولة من دول المغرب العربي الثلاثة (**تونس، المغرب والجزائر**)، بالتعرض إلى مختلف جوانب هذه البرامج مستفيدين من كل التحقيقات والدراسات التي تعرضت لموضوع تأهيل المؤسسات في دول المغرب العربي، مع الالتزام بالمنهجية الخاصة بهذا البحث والمتمثلة في قياس فعالية برامج التأهيل حيث نختم كل مبحث بإعداد جدول يلخص الأهداف والإنجازات الكمية لكل برنامج تأهيل في كل دولة، هذا الجدول الذي هو بمثابة بارومتر لقياس فعالية برامج التأهيل في الدول المغاربية.

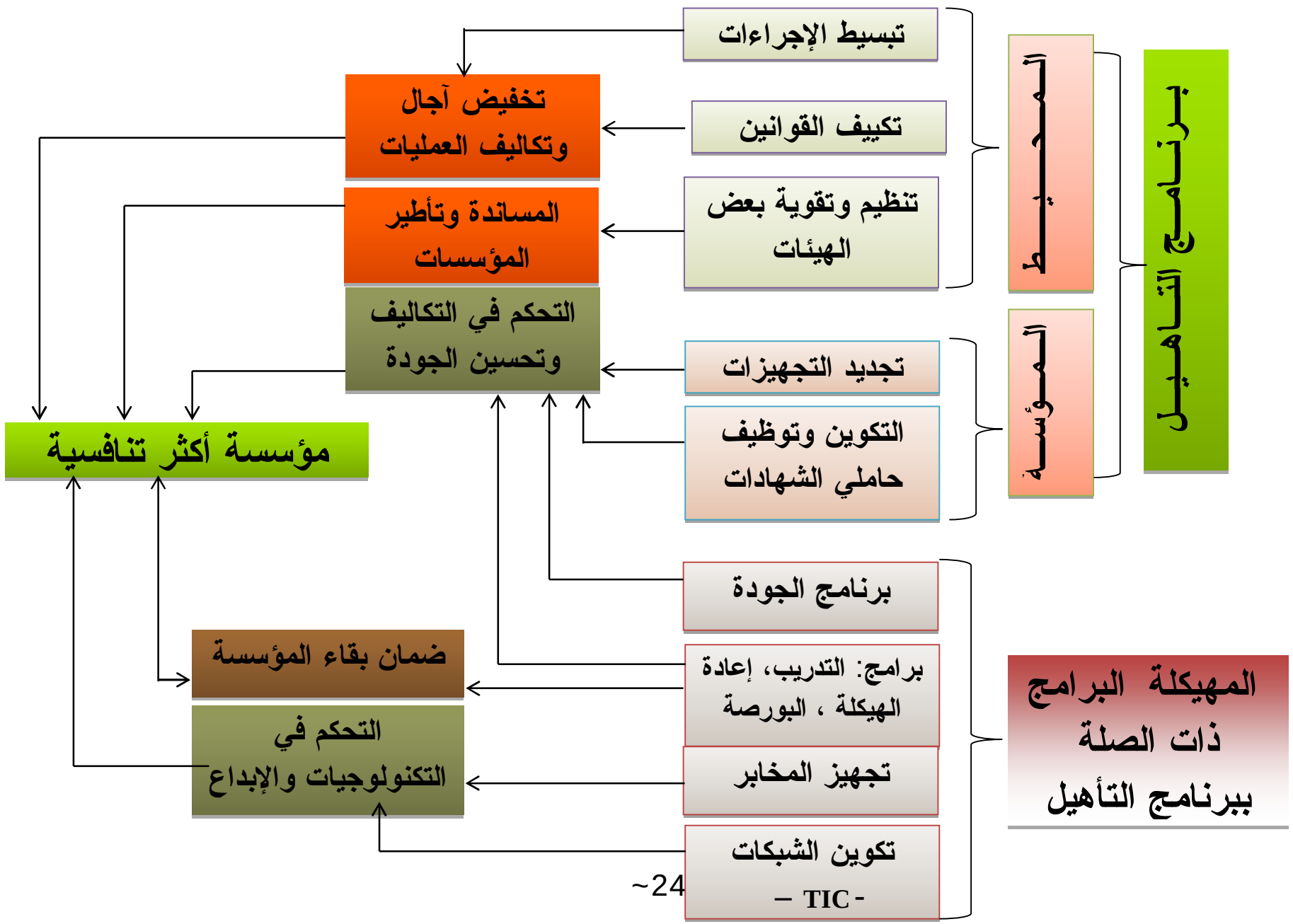
المبحث الأول: تقيم وقياس فعالية برنامج التأهيل التونسي

من خلال هذا المبحث سوف نقوم بتحليل النتائج التي حققها برنامج التأهيل التونسي، والبرامج الفرعية التابعة له بمقارنة الإنجازات بالأهداف المحددة، هذه المقارنة تكون على أساس الأرقام المتوفرة حتى نهاية ماي **2012**، حيث في البداية نقوم بتحليل تطور إيداع الملفات، معالجتها وانخراط المؤسسات أو التي هي بصدد الشروع في عمليات التأهيل، مع التعرض إلى المنح المخصصة للبرنامج والمنح المسددة فعلا والتي استفادت منها المؤسسات بشكل مباشر ونهائي،وكذا التوزيع القطاعي للمؤسسات في إطار برنامج تأهيل الصناعة **PMN** وبرنامج الاستثمارات التكنولوجية ذات الأولوية **ITP**، وفي مرحلة لاحقة نقدم أرقام مختلف البرامج الداعمة لبرنامج التأهيل ،مثل البرنامج الوطني للجودة **PNQ**، البرنامج الوطني **للتدريب PNCoaching**، برنامج إعادة الهيكلة المالية **PRF**، وبرنامج الإفراق **Essaimage** والباعثين الجدد **Consortiums** محاولين قياس فعاليتها من خلال مقارنة بين الانجازات والأهداف.

المطلب الأول: الأهداف والإنجازات الكمية لبرنامج التأهيل التونسي

كان تصور السلطات التونسية للأهداف المتواخاة من برنامج تأهيل المؤسسات أكثر وضوحا وجلاء وشفافية، واستطاعت في أغلب الأحيان التعبير عنه كميا وبكل موضوعية مما جعلها أحيانا تتجاوز إنجاز الأهداف المسطرة عند انطلاق أي برنامج أو عملية. ويمكن توضيح هيكل الأهداف العامة لبرنامج التأهيل التونسي والبرامج الفرعية المرتبطة به من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم: (5- 1) أهداف وهيكلة برنامج التأهيل التونسي



الفرع الأول: الجانب المادي والمالي لبرنامج تأهيل الصناعة PMN

إن هدف البرنامج هو انخراط **3600** مؤسسة نهاية **2006**، وخلال مرحلة المخطط الحادي عشر (**2007 - 2011**) الهدف المحدد هو انخراط **1200** مؤسسة صناعية و**300** مؤسسة خدمية، أي بمعدل **240** انخراط سنوياً بالنسبة للمؤسسات الصناعية و**60** انخراط بالنسبة للمؤسسات الخدمية، أما فيما يتعلق بالتصديقات **approbations** على الملفات فكان الهدف المحدد هو المصادقة على **1000** ملف خلال مرحلة المخطط الحادي عشر أي بمعدل **200** مصادقة سنوياً، والجدول الموالي يبين التوزيع السنوي لملفات برنامج تأهيل الصناعة **PMN** من جانفي **1996** إلى ماي **2012** .

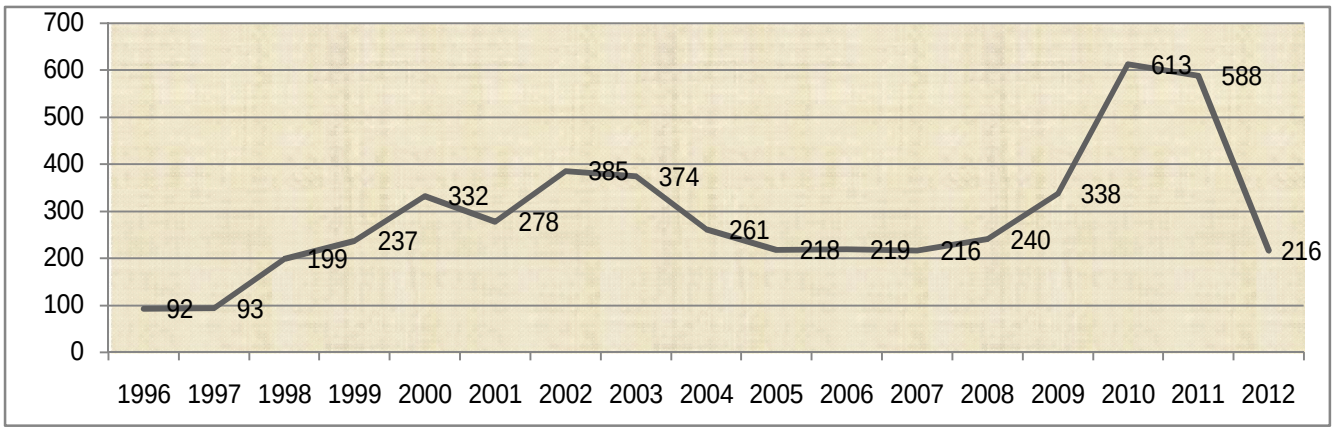
الجدول رقم: (5 - 1)التوزيع السنوي للانخراط والمصادقة على الملفات- PMN - ماي 2012

السنوات	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	مج
الإنخراطات	92	133	199	237	332	278	385	374	261	218	219	216	240	338	613	588	216	4939
المصادقات	56	126	166	235	280	251	258	305	304	256	235	235	200	275	312	376	160	4030

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على معطيات من موقع برنامج التأهيل التونسي

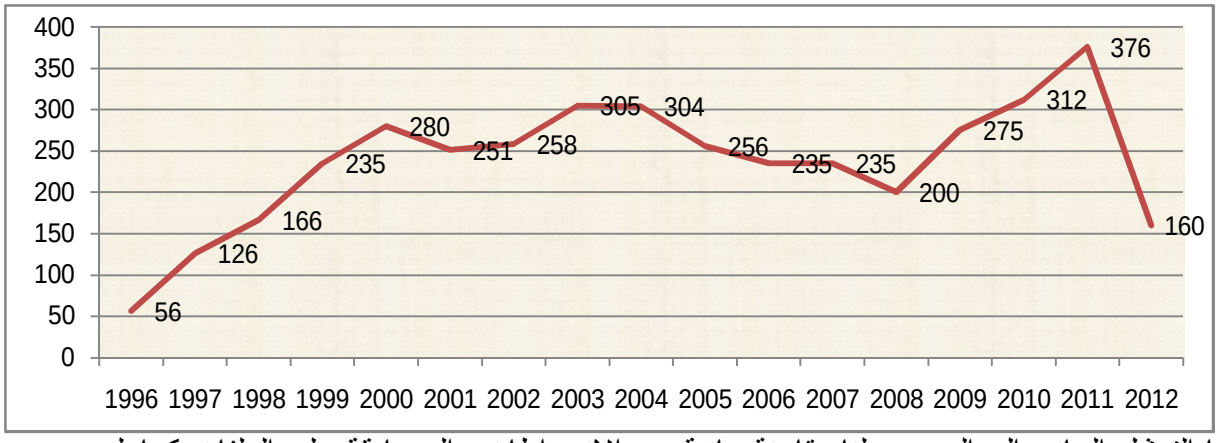
نلاحظ أن انخراط المؤسسات في برنامج تأهيل الصناعة استمر في التزايد من **1996** حتى سنة **2000** حيث انتقل رقم الإنخراطات من **92** ملف في بداية البرنامج إلى **332** ملف سنة **2000** وبعد ذلك انخفض سنة **2001** حيث تم تسجيل **278** انخراط، ثم عاد البرنامج إلى وتيرته السابقة مع ثبات نسبي خلال الفترة **2004 -2007** بمعدل **220** انخراط سنوياً وبعد إدراج بعض البرامج لمساعدة المؤسسات في إنجاز المخططات الإستراتيجية للتأهيل زاد إقدام المؤسسات على البرنامج ليصل عدد الإنخراطات سنة **2010** إلى **613** وسنة **2011** إلى **588** ملف، ويمكن توضيح تطور انخراط المؤسسات التونسية في برنامج تأهيل الصناعة حسب التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم: (5 - 2) تطور إنخراطات المؤسسات التونسية في برنامج تأهيل الصناعة



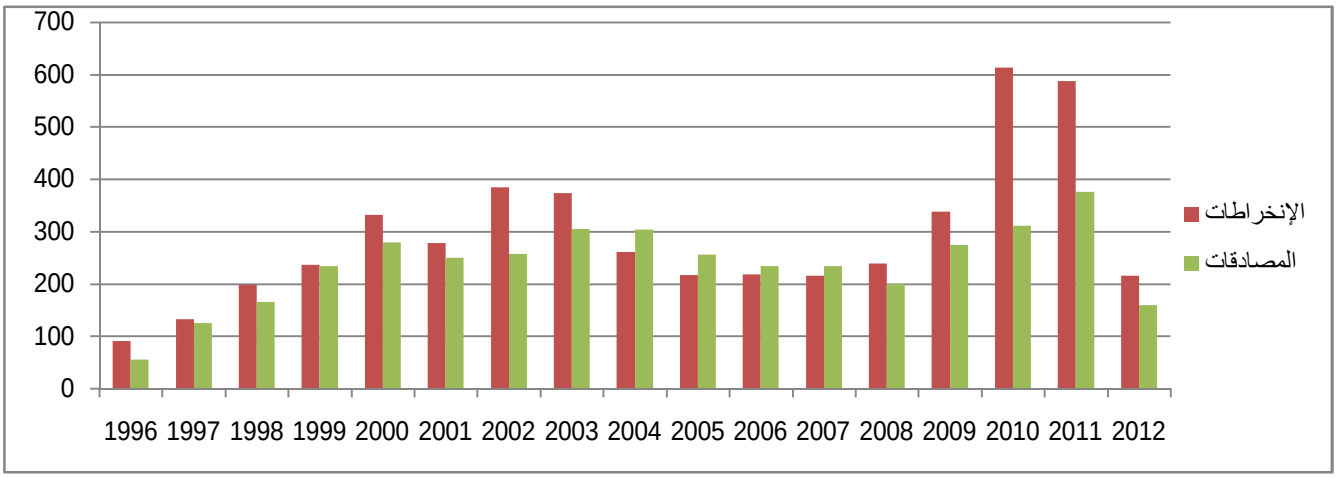
أما معالجة الملفات ونسبة القبول فانتقلت من نسبة **60 %** سنة **1996** (قبول **56** ملف **من 92** انخراط مسجل) إلى نسبة **99,15 %** سنة **1999** حيث قبلت **235** مشروع من أصل **237** انخراط مسجل، وتجاوزت نسبة القبول **100%** خلال سنوات **2004-2007** كون هناك بعض المؤسسات المنخرطة قامت بإيداع أكثر من ملف للتأهيل والتي كان عددها يتراوح ما بين **16** إلى **43** ملف إضافي، ابتداءً من سنة **2008** فبقيت نسبة قبول الملفات المرشحة ثابتة باستثناء سنة **2010** حيث كانت في حدود **55%** لتعود في سنة **2011** إلى حدود **64%** والتمثيل البياني التالي بين تطور الملفات المعالجة والمقبولة خلال فترة **1996 - 2012.**

الشكل رقم: (5 - 3) تطور قبول المؤسسات التونسية في برنامج تأهيل الصناعة



أما التمثيل البياني الموالي يبين لنا مقارنة بيانية بين الإنخراطات والمصادقة على الملفات كما يلي:

الشكل رقم: (5 - 4) تطور الإنخراطات و قبول المؤسسات التونسية في برنامج تأهيل الصناعة



أما عند تقييم الجانب المالي لبرنامج التأهيل فنجد أن الاستثمارات المصادق عليها حتى نهاية ماي **2012** قدرت بـــ **6759,5** مليون دينار تونسي منها **58,4** مليون دينار تونسي لعمليات التشخيص الإستراتيجي ومخطط التأهيل و **9528,8** مليون دينار تونسي متعلقة بالاستثمارات المادية و **7723** مليون دينار تونسي للاستثمارات في الجوانب اللامادية لبرنامج التأهيل والجدول الموالي يبرز تطور الاستثمارات المصادق عليها في برنامج التأهيل على مدى امتداد الفترة جانفي **1996**- ماي**2012** .

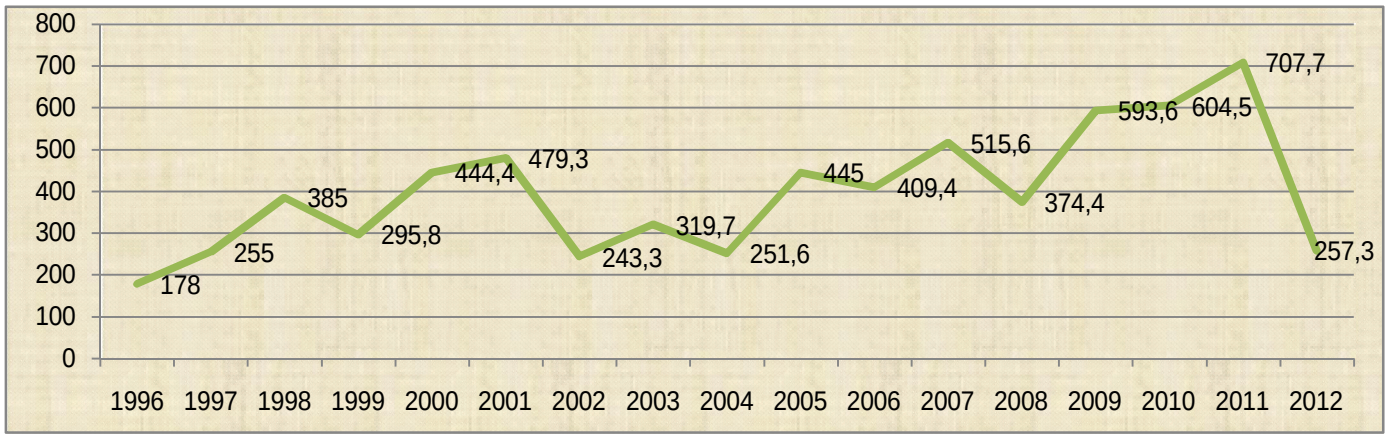
الجدول رقم: (5 - 2) التوزيع السنوي للاستثمارات المصادق عليها في برنامج تأهيل الصناعة

السنوات	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	المجموع
الاستثمارات المصادق عليها	178	255	385	295,8	444,4	479,3	243,3	319,7	251,6	445	409,4	515,6	374,4	593,6	604,5	707,7	257,3	6759,5

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على معطيات من موقع برنامج التأهيل التونسي

نلاحظ من خلال الجدول هناك تزايد في الاستثمارات المصادق عليها عموماً باستثناء سنوات **2000** ، **2002 و2004**، وقد تضاعف مبلغ الاستثمارات سنة **2011** أربع مرات تقريباً مقارنة عند بداية برنامج التأهيل، حيث بلغت إجمالي الاستثمارات سنة **2011** بـــ **707,7** مليون دينار تونسي مقابل **178** مليون دينار تونسي سنة **1996** ، والتمثيل البياني الموالي يلخص لنا التوزيع السنوي للاستثمارات المصادق عليها خلال فترة الدراسة .

الشكل رقم: (5 - 5) تطور الاستثمارات المصادق عليها في برنامج تأهيل الصناعة



وكما نعلم أن هذه الاستثمارات المصادق عليها تخص ثلاثة جوانب هي استثمارات متعلقة بعملية التشخيص الاستراتيجي ومخطط التأهيل نسبتها **1%** واستثمارات مادية نسبتها تتراوح ما بين **80%** إلى **90 %** واستثمارات غير مادية تمثل الباقي، والجدول الموالي يبين لنا التوزيع السنوي للاستثمارات ومكوناتها المتعلقة ببرنامج التأهيل كما يلي:

الجدول رقم:(5 – 3) التوزيع السنوي للاستثمارات المصادق عليها ومكوناتها في برنامج تأهيل الصناعة

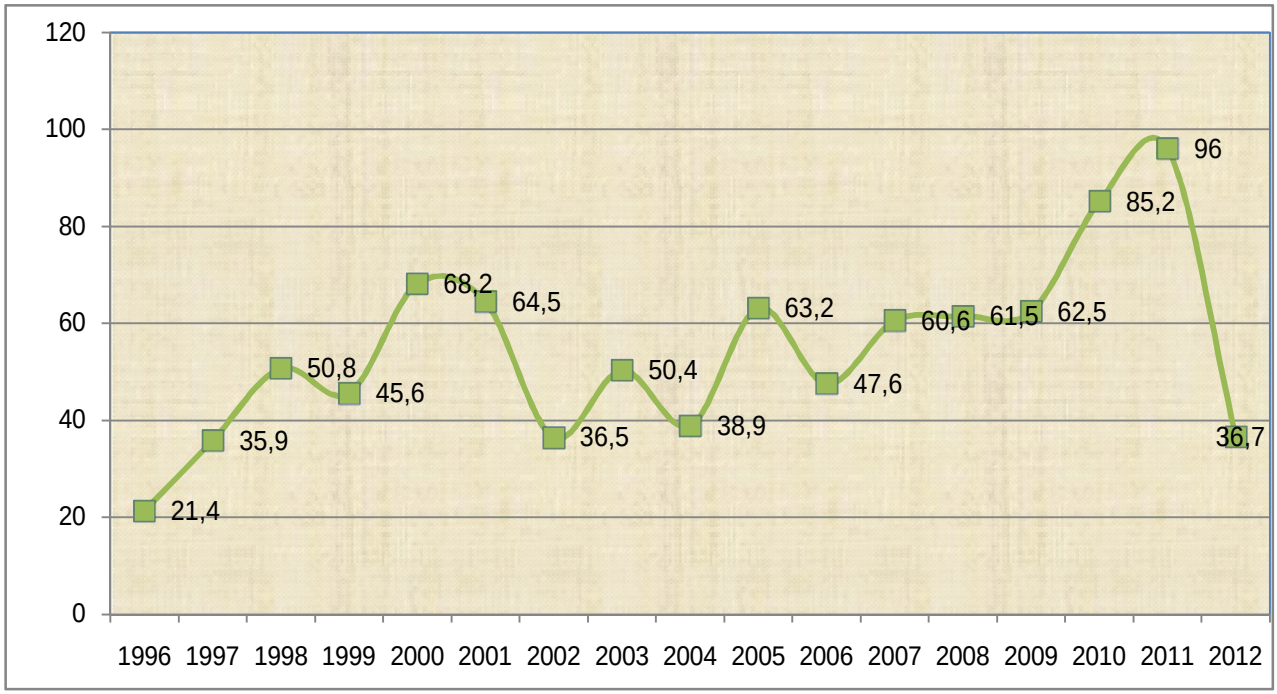
السنوات	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	المجموع
الاستثمارات المصادق عليها	178	255	385	295,8	444,4	479,3	243,3	319,7	251,6	445	409,4	515,6	374,4	593,6	604,5	707,7	257,3	6759,5
التشخيص ومخطط التأهيل	1	2,4	3,5	3,6	4,3	3,7	3,3	3,6	3,9	3,3	3,2	3,1	2,9	4	4,8	5,6	2,3	58,4
الاستثمارات المادية	157,2	222	330,9	247	390,7	412,1	205,6	266,8	206,1	393,4	362,3	469	325,4	534,9	547,6	629,5	228,3	5928,8
الاستثمارات اللامادية	19,8	30,5	50,6	45,2	49,4	63,6	34,3	49,3	41,6	48,3	43,9	43,5	46,1	54,7	52,1	72,6	26,7	772,3

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على معطيات من موقع برنامج التأهيل التونسي

أما فيما يتعلق بالمنح المخصصة لبرنامج التأهيل فهي عموما تشكل نسبة تتراوح ما بين **12%** إلى **16%** من إجمالي الاستثمارات المصادق عليها وفي تطورها عبر الزمن سلكت نفس سلوك

الاستثمارات الكلية المصادق عليها، والتمثيل البياني الموالي يوضح لنا التوزيع السنوي للمنح المخصصة للمشاريع في إطار عملية التأهيل منذ بدايته سنة **1996** حتى ماي **2012** .

الشكل رقم: (5 - 6) تطور التوزيع السنوي للمنح المخصصة للمشاريع في إطار برنامج تأهيل الصناعة



مع العلم أن هذه المنح المخصصة تنقسم إلى منح موجهة لعملية إعداد مخطط التأهيل والتشخيص الاستراتيجي وهي في معدلها خلال الفترة المدروسة تقارب **4 %**، أما المنح المخصصة للاستثمارات المادية فهي تمثل **66%** ، والمنح المخصصة للجانب اللامادي فهي في المتوسط في حدود نسبة **30%**، والجدول الموالي يبين لنا تطور المنح المخصصة ومكوناتها للمشاريع المصادق عليها في إطار برنامج تأهيل الصناعة خلال الفترة **1996** حتى ماي **2012** .

الجدول رقم:(5 – 4) توزيع للمنح المخصصة للمشاريع المصادق عليها في إطار برنامج تأهيل الصناعة

السنوات	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	المجموع
المنح المصادق عليها	21,4	35,9	50,8	45,6	68,2	64,5	36,5	50,4	38,9	63,2	47,6	60,6	61,5	90,1	85,2	96	36,7,	953
التشخيص ومخطط التأهيل	0,6	1,5	2,2	2,4	2,8	2,2	1,7	2	2	1,8	1,8	1,9	1,7	2,4	2,7	2,9	1,1	33,6
الاستثمارات العمومية	15,4	23,2	32,2	25,2	42,8	42	22,5	31,9	22,9	42,9	30,1	41,1	39,8	64,6	59,2	67,6	25,7	629,1
الاستثمارات الاجمالية	5,4	11,2	16,4	18	22,6	20,4	12,3	16,5	14	18,5	15,7	17,7	19,9	23,1	23,2	25,5	9,8	290,3

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على معطيات من موقع برنامج التأهيل التونسي

أما المنح المسددة والمصروفة فعلاً وهي تمثل الأموال التي استفادت منها المؤسسات مباشرة بعد قيامها بمجموعة من عمليات التأهيل ففي اغلبها هي أقل من تلك المنح المخصصة لبرنامج التأهيل التونسي كون أن هناك بعض المؤسسات تجد صعوبات في تجسيد مخططات التأهيل مما يحرمها من الحصول على المنح المخصصة في إطار برنامج التأهيل، وعموما فإن معدل المنح المسددة يقارب **50%** إلى المنح المخصصة لبرنامج التأهيل باستثناء سنة **2004** حيث تم تسديد **41,8** مليون دينار تونسي إلى مختلف المؤسسات بعدما كان مخصص لهم خلال نفس السنة **38,9** مليون دينار تونسي أي بلغت النسبة **107,47 %**، والجدول الموالي يمثل التوزيع السنوي للمنح المسددة بملايين الدنانير التونسية على امتداد فترة **1996** إلى ماي **2012**.

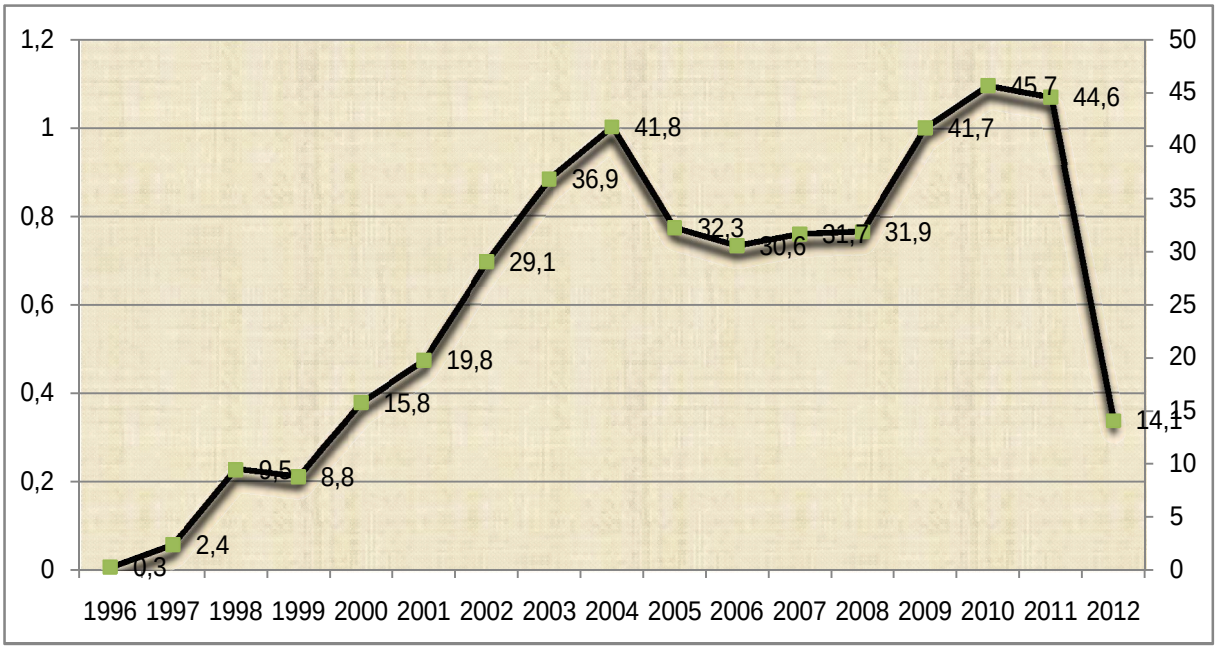
الجدول رقم: (5 - 5) التوزيع السنوي المنح المسددة في برنامج تأهيل الصناعة 1996- ماي 2012

السنوات	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	المجموع
المنح المسددة	0,3	2,4	9,5	8,8	15,8	19,8	29,1	36,9	41,8	32,3	30,6	31,7	31,9	41,7	45,7	44,6	14,1	436,9

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على معطيات من موقع برنامج التأهيل التونسي

من خلال الجدول نلاحظ أن المنح المسددة استمرت في التزايد منذ انطلاقة البرنامج سنة **1996** وإلى غاية سنة **2004** ،حيث بلغت **41,8** مليون دينار تونسي، ثم اتجهت نحو الانخفاض والثبات نسبيا على امتداد أربع سنوات الموالية وكانت نسبتها خلال هذه الفترة تتراوح مابين **50%** إلى **65 %** من أصل المنح المخصصة للبرنامج خلال نفس الفترة، بعد ذلك عادت المنح المسددة إلى الارتفاع ابتداء من سنة **2009** حيث قدرت قيمتها بـــ **41,7** مليون دينار تونسي، واستمرت في التزايد حتى نهاية **2011** حيث بلغت **44,6** مليون دينار تونسي، والتمثيل البياني التالي يوضح لنا تطور المنح المسددة في إطار برنامج تأهيل الصناعة من جانفي **1996** إلى ماي **2012** كما يلي:

الشكل رقم: (5 - 7) تطور التوزيع السنوي للمنح المسددة للمشاريع في إطار برنامج تأهيل الصناعة



ومثل ما هو مخطط له مسبقاً فإن المنح المسددة تخص مخطط التأهيل والتشخيص الاستراتيجي وهي في معدلها أقل من **10%**، رغم أنها كانت مرتفعة في السنوات الأولى للبرنامج حيث بلغت سنة **1996** نسبة **100%** (**0.3** مليون دينار منح مسددة كلها للتشخيص الاستراتيجي وإعداد مخطط التأهيل)، ثم انخفضت في السنوات الموالية إلى **50%** وبعد ذلك **20%** حتى استقرت في باقي السنوات في حدود **5%**، اما المنح المسددة للجانب المادي من برنامج التأهيل فنسبتها مرتفعة جداً بمعدل **80%** من إجمالي المبالغ المسددة (**345** مليون دينار من أصل **436.9** مليون دينار)، بالرغم من انخفاضها في السنوات الأولى حيث كانت **0%** سنة **1996**، وبلغت **37.5%** سنة **1997** و **66.3 %** سنة **1998**، أما أعلى نسبة كانت **82.26%** خلال السداسي الأول من سنة **2012**، أما المنح المسددة للاستثمارات اللامادية فلم تتجاوز نسبة **15 %** في معدلها خلال فترة **1996 – 2012**، مع الإشارة إلى أنها كانت **0%** سنة **1996** و**08,33 %** سنة **1997**، وأعلى نسبة كانت **18,4 %** سنة **2010**. والجدول الموالي يمثل تطور المنح المسددة للجوانب الثلاثة من برنامج التأهيل الأنفة الذكر للفترة **1996** إلى ماي **2012** .

الجدول رقم:(5 - 6) توزيع للمنح المسددة للمؤسسات في إطار برنامج تأهيل الصناعة- ماي 2012

السنوات	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	المجموع
المنح المسددة للمؤسسات	0,3	2,4	9,5	8,8	15,8	19,8	29,1	36,9	41,8	32,3	30,6	31,7	31,9	41,7	45,7	44,6	14,1	436,9
التشخيص ومخطط التأهيل	0,3	1,3	1,9	2,1	2,3	2	1,8	1,9	2,2	2,2	1,3	1,5	2,1	2,1	2,6	2,5	0,8	30,8
الاستثمارات المادية	0	0,9	6,3	6,2	12	16	23,9	31,4	32,6	25,3	24,8	25,5	24,5	32,8	34,8	37,4	11,16	345,8
الاستثمارات اللامادية	0	0,2	1,2	0,5	1,5	1,7	3,4	3,6	7	4,8	4,5	4,8	5,3	6,9	8,4	4,7	1,8	60,4

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على معطيات من موقع برنامج التأهيل التونسي

وكخلاصة لما سبق (التقييم المادي والمالي لبرنامج تأهيل الصناعة التونسي **PMN**)، فإن معدل إيداع الملفات سنوياً (أى الحصول على شهادة الانخراط) على مدار**17** سنة تقريباً (**1996**- ماي **2012**) هو **300** إيداع في السنة، وبعد عملية الفحص والمعالجة يتم قبول حوالي **80%**، أي ما يعادل **245** ملف سنوياً وهو يزيد بقليل عن الهدف الذي حددته السلطات التونسية في السنوات الأخيرة من خلال المخطط الحادي عشر (**2007**-**2011**) والمتمثل في قبول والمصادقة على **1000** ملف ما يعادل **200** ملف سنوياً . كما أن المنح المخصصة لبرنامج التأهيل مرتبطة بعدد الملفات المقبولة وتقييمها المالي ونجد أن حصة كل مؤسسة حوالي **100** مليون دينار تونسي، إلا أن المؤسسات التي تستفيد فعلياً من هذه المنح اقل من المؤسسات التي قبلت ملفاتها على اعتبار أن بعض المؤسسات تواجه بعض الصعوبات في انجاز مخططات تأهيلها أو تلجأ إلى تغييرها ولهذا نجد أن قيمة المنح المسددة إلى المؤسسات فعليا بلغت خلال نفس الفترة المذكورة **436,9** مليون دينار تونسي، أي بمعدل سنوي **26,5** مليون دينار تونسي وهو معدل منخفض مقارنة بالمبالغ المخصصة فعلاً بناء على قرار مكتب التأهيل، والجدول الموالي يلخص لنا بالأرقام على امتداد **17** سنة مختلف المعطيات التي تم تناولها ابتداء من الإنخراطات والمصادقات على الملفات وكذا المنح المخصصة والمسددة في إطار برنامج التأهيل التونسي .

الجدول رقم (5 – 7) التوزيع السنوي لمكونات برنامج تأهيل الصناعة PMN – 1996- ماي 2012

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Total PMN
Attestations d'adhésion:	92	133	199	237	332	278	385	374	261	218	219	216	240	338	613	588	216	4939
Nombre de projets approuvés:	56	126	166	235	280	251	258	305	304	256	235	235	200	275	312	376	160	4030
Investissements approuvés (en MD):	178	255	385	295.8	444.4	479.3	243.3	319.7	251.6	445	409.4	515.6	374.4	593.6	604.5	707.7	257.3	6759.5
Investissement Diag:	1	2.4	3.5	3.6	4.3	3.7	3.3	3.6	3.9	3.3	3.2	3.1	2.9	4	4.8	5.6	2.3	58.4
Investissement Matériel:	157.2	222	330.9	247	390.7	412.1	205.6	266.8	206.1	393.4	362.3	469	325.4	534.9	547.6	629.5	228.3	5928.8
Investissement Immériel:	19.8	30.5	50.6	45.2	49.4	63.6	34.3	49.3	41.6	48.3	43.9	43.5	46.1	54.7	52.1	72.6	26.7	772.3
Primes octroyées (en MD):	21.4	35.9	50.8	45.6	68.2	64.5	36.5	50.4	38.9	63.2	47.6	60.6	61.5	90.1	85.2	96	36.7	953
Primes sur Inv. Diag:	0.6	1.5	2.2	2.4	2.8	2.2	1.7	2	2	1.8	1.8	1.9	1.7	2.4	2.7	2.9	1.1	33.6
Primes sur Inv. Matériel:	15.4	23.2	32.2	25.2	42.8	42	22.5	31.9	22.9	42.9	30.1	41.1	39.8	64.6	59.2	67.6	25.7	629.1
Primes sur Inv. Immatériel:	5.4	11.2	16.4	18	22.6	20.4	12.3	16.5	14	18.5	15.7	17.7	19.9	23.1	23.2	25.5	9.8	290.3
Primes débloquées (en MD):	0.3	2.4	9.5	8.8	15.8	19.8	29.1	36.9	41.8	32.3	30.6	31.7	31.9	41.7	45.7	44.6	14.1	436.9
Primes sur Inv. Diag:	0.3	1.3	1.9	2.1	2.3	2	1.8	1.9	2.2	2.2	1.3	1.5	2.1	2.1	2.6	2.5	0.8	30.8
Primes sur Inv. Matériel:	0	0.9	6.3	6.2	12	16	23.9	31.4	32.6	25.3	24.8	25.5	24.5	32.8	34.8	37.4	11.6	345.8
Primes sur Inv. Immatériel:	0	0.2	1.2	0.5	1.5	1.7	3.4	3.6	7	4.8	4.5	4.8	5.3	6.9	8.4	4.7	1.8	60.4

Source: www.pmn.nat.tn/Statistiques

الفرع الثاني: التوزيع القطاعي للمؤسسات لبرنامج تأهيل الصناعة PMN

من بين **4939** شهادة انخراط التي تم تقديمها من جانفي **1996** إلى ماي **2012** نجد **2006** تابعة لقطاع صناعة النسيج والملابس **ITH** أي بنسبة **46.6** % ، في حين بلغت نسبة انخراط قطاع الصناعات الميكانيكية والالكترونية **IME** نسبة **12,81** %، في المرتبة الثالثة بمجموع **633** مؤسسة، أما أضعف النسب فهي لقطاع صناعات مواد البناء والخزف والزجاج **IMCCV** بـــ **260** انخراط وقطاع الخدمات المرتبطة بالصناعة بـــ : **252** انخراط، والجدول الموالي يبين لنا التوزيع القطاعي للمؤسسات المنخرطة من جانفي **1996** إلى ماي **2012** .

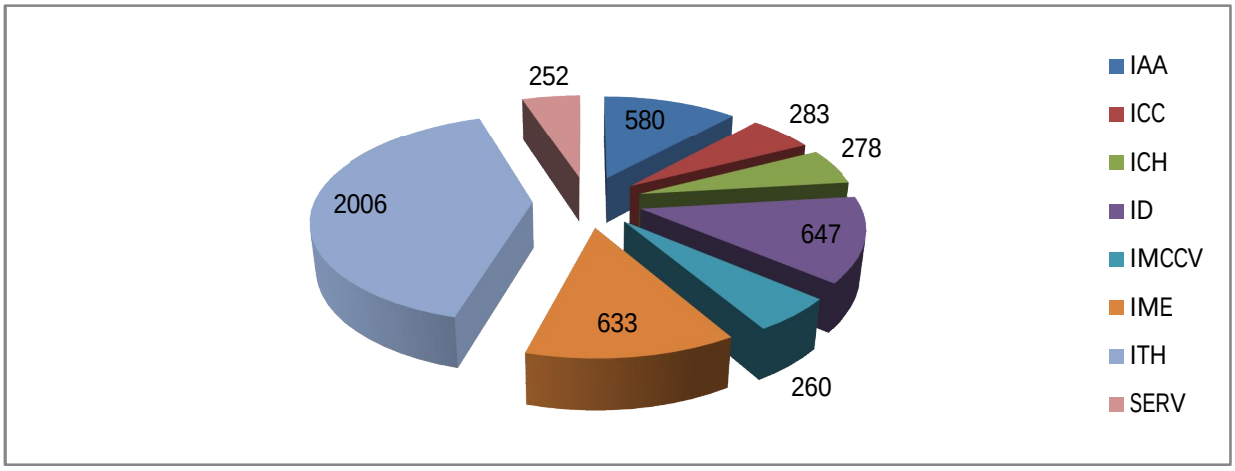
الجدول رقم: (5 – 8) التوزيع القطاعي للمؤسسات المنخرطة في برنامج تأهيل الصناعة - ماي 2012 -

القطاعات	IAA	ICC	ICH	ID	IMCCV	IME	ITH	SERV	المجموع
الإنخراطات	580	283	278	647	260	633	2006	252	4932

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على معطيات من موقع برنامج التأهيل التونسي

ونلاحظ من الجدول أن باقي الصناعات المختلفة **(ID)Industries diverses** حققت نسبة قدرها **13,1** % بـــ: **647** مؤسسة في المرتبة الثانية، ويمكن تمثيل حصة انخراط كل قطاع في برنامج تأهيل الصناعة بيانيا كما يلي:

الشكل رقم : (5- 8)التوزيع القطاعي لانخراط المؤسسات في برنامج تأهيل الصناعة -ماي 2012



أما بعد فحص الملفات ومعالجتها فإن نسبة قبول الملفات تتراوح بين **75%** إلى **90%** وهي نسبة مقبولة جداً وتعكس مجهودات لجنة القيادة والتوجيه ومكتب التأهيل، حيث تم قبول خلال فترة الدراسة **4030** ملف من أصل **4939** انخراط ،إلا أن هناك تفاوت في نسب القبول من قطاع لآخر والجدول الموالي يبين لنا التوزيع القطاعي للملفات المقبولة كما يلي :

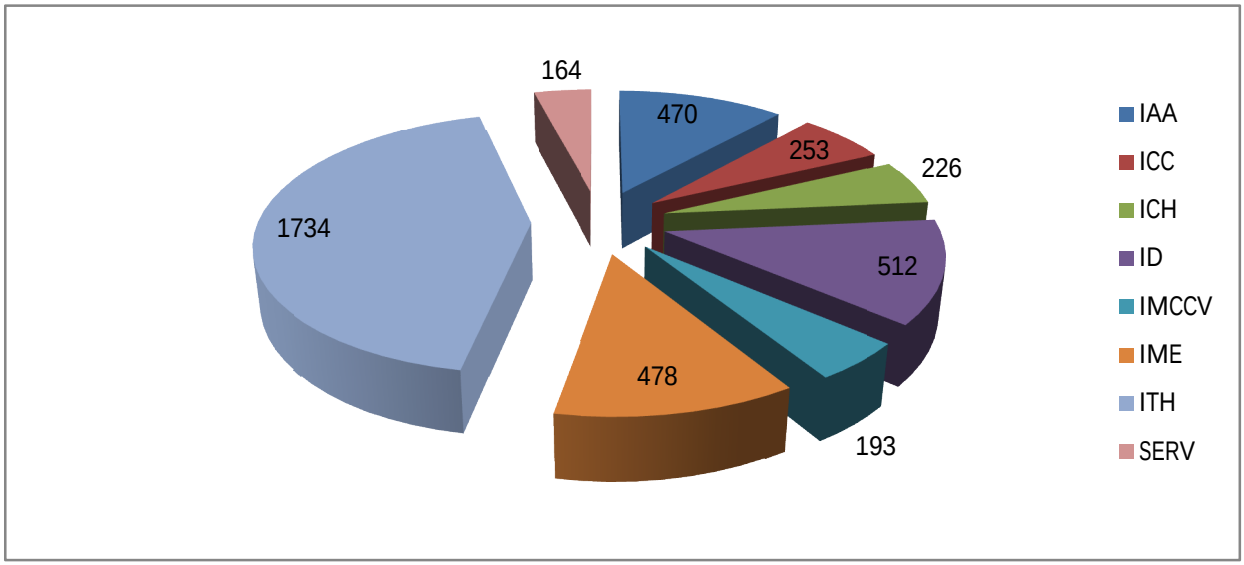
الجدول رقم: (5 – 9) التوزيع القطاعي للملفات المقبولة في برنامج تأهيل الصناعة – إلى ماي 2012 -

القطاعات	IAA	ICC	ICH	ID	IMCCV	IME	ITH	SERV	المجموع
الملفات المصادق عليها	470	253	226	512	193	478	1734	164	4030

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على معطيات من موقع برنامج التأهيل التونسي

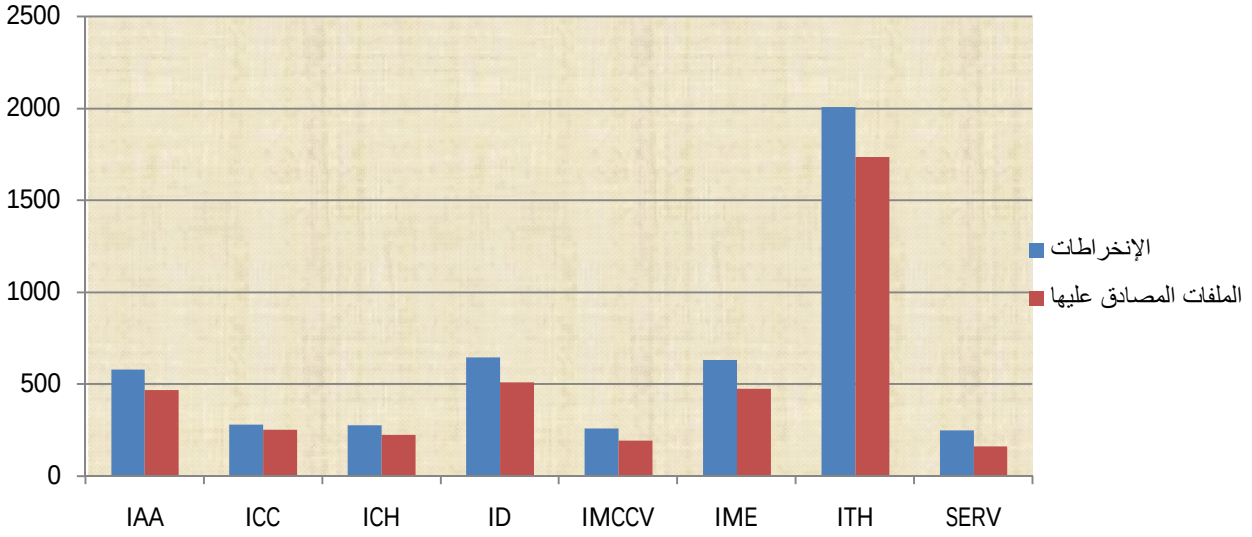
من خلال الجدول أعلاه نجد أن أكبر نسبة قبول للمشاريع لقطاع الصناعات النسيج والملابس **ITH** (قبول **1734** ملف من أصل **2006** مودعة)، تليها باقي مختلف الصناعات **ID** بنسبة **12,70 %**، في حين تبقى أقل النسب في قطاع الخدمات بـــ **04,06 %**. والتمثيل البياني التالي يوضح لنا التوزيع القطاعي للملفات المقبولة خلال فترة **1996 – 2012**.

الشكل رقم : (5 - 9) التوزيع القطاعي للمؤسسات المقبولة في برنامج تأهيل الصناعة -ماي 2012



والتمثيل البياني الموالي يقدم لنا مقارنة بين مستويات انخراط المؤسسات وقبولها حسب القطاعات في برنامج تأهيل الصناعة حتى ماي **2012**.

الشكل رقم : (5 – 10) التوزيع القطاعي للمؤسسات المنخرطة والمقبولة في برنامج PMN- ماي 2012



أما مبلغ الاستثمارات المقبولة في إطار برنامج تأهيل الصناعة فتم توزيعها على القطاعات حسب الجدول الموالي :

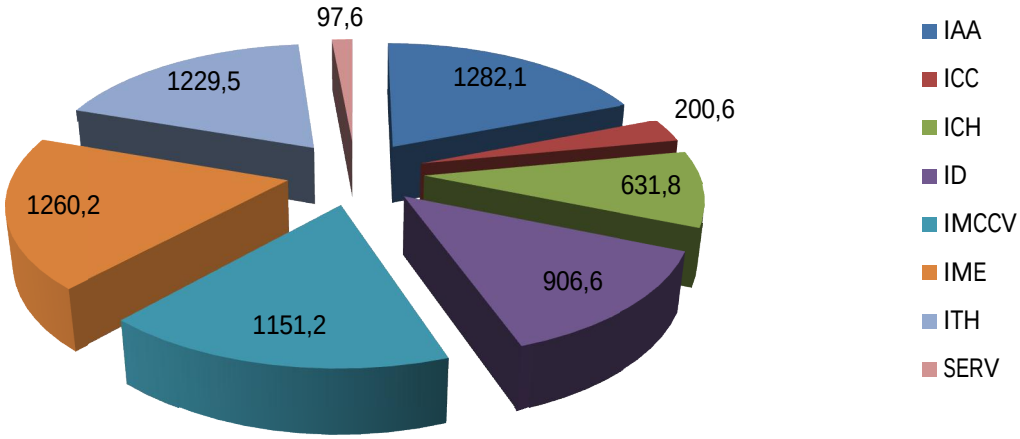
الجدول رقم: (5 - 10) التوزيع القطاعي للاستثمارات المصادق عليها في برنامج تأهيل الصناعة - ماي 2012

القطاعات	IAA	ICC	ICH	ID	IMCCV	IME	ITH	SERV	المجموع
الاستثمارات المصادق عليها	1282,1	200,6	631,8	906,6	1151,2	1260,2	1229,5	97,6	6759,5
التشخيص ومخطط التأهيل	7,3	2,8	3,7	7,4	3,1	7,8	24,1	2,2	58,4
الاستثمارات المادية	1159,3	154,5	572,9	815,8	1086,2	1103,7	987,3	49	5928,8
الاستثمارات اللامادية	115,5	43,3	55,1	83,4	61,9	148,6	218,1	46,4	772,3

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على معطيات من موقع برنامج التأهيل التونسي

أكبر حصة من نصيب صناعات المنتجات الغذائية IAA بـــ **1282.1** مليون دينار تونسي وأضعف حصة فهي لقطاع الخدمات المرتبطة بالصناعة بـــ **97.6** مليون دينار تونسي، والتمثيل البياني الموالي يبين حصة كل قطاع من الاستثمارات الموافق عليها في إطار برنامج الصناعة خلال **1996-2012** .

الشكل رقم :(5 - 11) التوزيع القطاعي للاستثمارات المصادق عليها في برنامج PMN- ماي 2012 –



أما المنح المخصصة لبرنامج تأهيل الصناعة والمقدرة بـــ **953** مليون دينار فتم توزيعها خلال فترة الدراسة على القطاعات وفق الجدول الموالي:

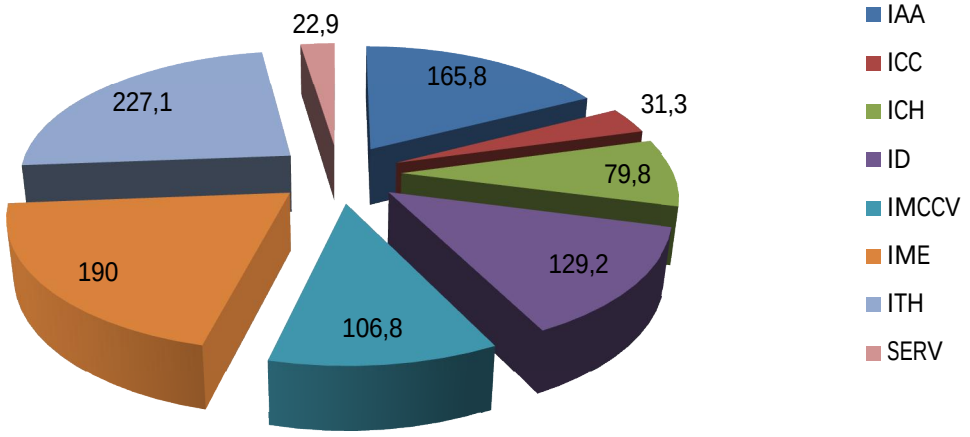
الجدول رقم: (5 - 11) التوزيع القطاعي للمنح المخصصة في برنامج تأهيل الصناعة – ماي 2012 -

القطاعات	IAA	ICC	ICH	ID	IMCCV	IME	ITH	SERV	المجموع
المنح المخصصة	165,8	31,3	79,8	129,2	106,8	190	227,1	22.9	953
التشخيص ومخطط التأهيل	4,1	1,7	2,3	4,3	1,8	4,6	13,5	1,1	33,6
الاستثمارات المادية	118,9	17,4	57,5	90,8	85,7	131,4	123,4	4	629,1
الاستثمارات اللامادية	42,8	12,2	19,9	34,1	19,3	53,9	90,2	17,7	290,3

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات من موقع برنامج التأهيل التونسي

نلاحظ أن اكبر حصة مخصصة لقطاع صناعة النسيج والملابس بنسبة **23,8 %** من إجمالي المنح في حين أقل حصة من نصيب قطاع صناعة الأحذية والجلود بـــ **31,3** مليون دينار تونسي وقطاع الخدمات بـــ **22,9** مليون دينار تونسي، والتمثيل البياني الموالي يبين حصة كل قطاع من المنح المخصصة في إطار برنامج التأهيل .

الشكل رقم : (5 -12) التوزيع القطاعي للمنح المخصصة في برنامج تأهيل الصناعة - ماي 2012 -



أما ما يتعلق بالمنح المسددة والتي صرفت لمختلف القطاعات في إطار برنامج تأهيل الصناعة فهي وفق الجدول الموالي للفترة **1996-2012**.

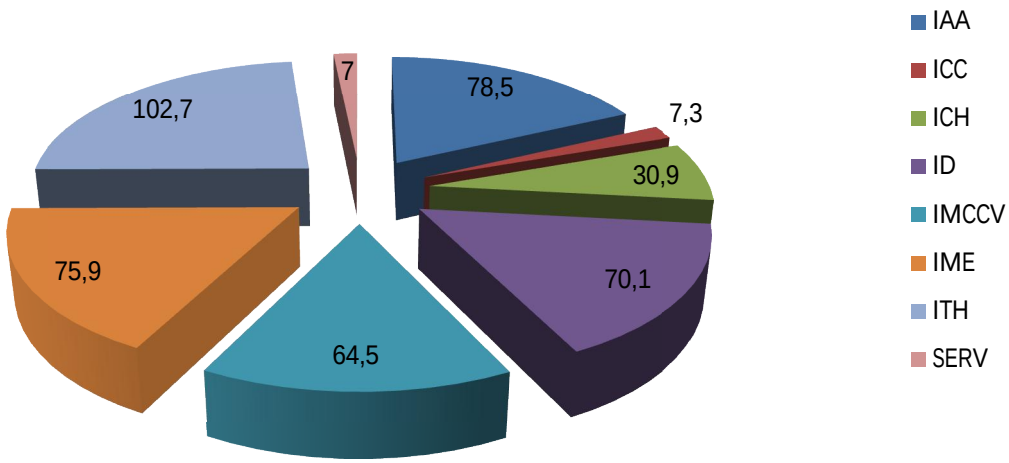
الجدول رقم: (5 - 12) التوزيع القطاعي للمنح المسددة في برنامج تأهيل الصناعة –إلى ماي 2012 -

القطاعات	IAA	ICC	ICH	ID	IMCCV	IME	ITH	SERV	المجموع
المنح المسددة	78,5	7,3	30,9	70,1	64,5	75,9	102,7	7	436,9
التشخيص ومخطط التأهيل	3,8	1,7	2	4	1,6	4,1	12,8	0,8	30,8
الاستثمارات المادية	65,5	4,6	25,5	59,8	57,3	59,8	71	2,4	345,8
الاستثمارات اللامادية	9,2	1	3,6	6,3	5,6	12	18,9	3,7	60,4

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على معطيات من موقع برنامج التأهيل التونسي

نلاحظ من الجدول السابق أن أكبر حصة من هذه المنح استفادت منها مؤسسات قطاع صناعة النسيج والملابس **102,73** مليون دينار تونسي أي بنسبة تقدر بـــ **23,50 %** ويبقى قطاع كل من الخدمات وصناعة الأحذية والجلود في أدنى ترتيب ويمكن توضيح التوزيع القطاعي للمنح المسددة حسب التمثيل البياني الموالي :

الشكل رقم : (5 -13) التوزيع القطاعي للمنح المسددة في برنامج تأهيل الصناعة – إلى ماي 2012 -



يمكن تلخيص ما سبق ذكره بأن نقول إن قطاع صناعة النسيج والملابس، قطاع الصناعات الميكانيكية والالكترونية وقطاع المنتجات الغذائية يشكلون أكبر الحصص في الإنخراطات، قبول الملفات وأعلى المبالغ المخصصة في شكل منح والاستفادة منها، في حين تبقى قطاعات الخدمات وصناعة الأحذية والجلود تسجل أدنى النسب والحصص، ويمكن تقديم الجدول الموالي الذي يشتمل على مختلف المعلومات السابقة الذكر.

الجدول رقم (5 – 13) التوزيع القطاعي لملفات برنامج تأهيل الصناعة PMN- 1996 ماي 2012

	IAA	ICC	ICH	ID	IMCCV	IME	ITH	IS	Total PMN
Attestations d'adhésion:	580	283	278	647	260	633	2006	252	*4939*
Nombre de projets approuvés:	470	253	226	512	193	478	1734	164	*4030*
Investissements approuvés (en MD):	1282.1	200.6	631.8	906.6	1151.2	1260.2	1229.5	97.6	*6759.5*
Investissement Diag:	7.3	2.8	3.7	7.4	3.1	7.8	24.1	2.2	*58.4*
Investissement Matériel:	1159.3	154.5	572.9	815.8	1086.2	1103.7	987.3	49	*5928.8*
Investissement Immatériel:	115.5	43.3	55.1	83.4	61.9	148.6	218.1	46.4	*772.3*
Primes octroyées (en MD):	165.8	31.3	79.8	129.2	106.8	190	227.1	22.9	*953*
Primes sur Inv. Diag:	4.1	1.7	2.3	4.3	1.8	4.6	13.5	1.1	*33.6*
Primes sur Inv. Matériel:	118.9	17.4	57.5	90.8	85.7	131.4	123.4	4	*629.1*
Primes sur Inv. Immatériel:	42.8	12.2	19.9	34.1	19.3	53.9	90.2	17.7	*290.3*
Primes débloquées (en MD):	78.5	7.3	30.9	70.1	64.5	75.9	102.7	7	*436.9*
Primes sur Inv. Diag:	3.8	1.7	2	4	1.6	4.1	12.8	0.8	*30.8*
Primes sur Inv. Matériel:	65.5	4.6	25.5	59.8	57.3	59.8	71	2.4	*345.8*
Primes sur Inv. Immatériel:	9.2	1	3.6	6.3	5.6	12	18.9	3.7	*60.4*

Source: www.pmn.nat.tn/Statistiques

الفرع الثالث: التقييم المادي والمالي لبرنامج الاستثمارات التكنولوجية ذات الأولوية ITP

تدعيماً لبرنامج التأهيل التونسي وضعت السلطات التونسية منذ **1997** برنامج الاستثمارات التكنولوجية ذات الأولوية **ITP** والذي تسعى من خلاله إلى إدماج التكنولوجيات الجديدة داخل المؤسسات الصغرى والمتوسطة، هذا البرنامج الذي عرف انطلاقته الفعلية مع سنة **2000**، على اعتبار أن خلال فترة **1996-1998**، لم يتم قبول أي ملف رغم إيداع **23** ملف لدى الجهات المعنية من جهة ،ومن جهة أخرى لم يتم صرف أي منحة قبل سنة **2000** وأصبح ابتداءً من سنة **2005** عدد الإنخراطات في برنامج الاستثمارات التكنولوجية ذات الأولوية **ITP** يفوق تلك الإنخراطات في برنامج تأهيل الصناعة **PMN** ،أما معدل قبول الملفات حتى ماي **2012** فهو يقارب نسبة **88 %** (قبول **5437** ملف من أصل **6139** انخراط)، وخلال مرحلة المخطط الحادي عشر **(2007 - 2011)** كان هدف برنامج الاستثمارات ذات الأولوية

التكنولوجية هو انجاز **2500** عملية لصالح المؤسسات الصناعية أي بمعدل **500** عملية ذات صلة بتأهيل المؤسسات سنويا، والجدول الموالي يبين لنا التوزيع السنوي لِلإنخراطات وقبول ملفات برنامج الاستثمارات التكنولوجية ذات الأولوية **ITP** كما يلي:

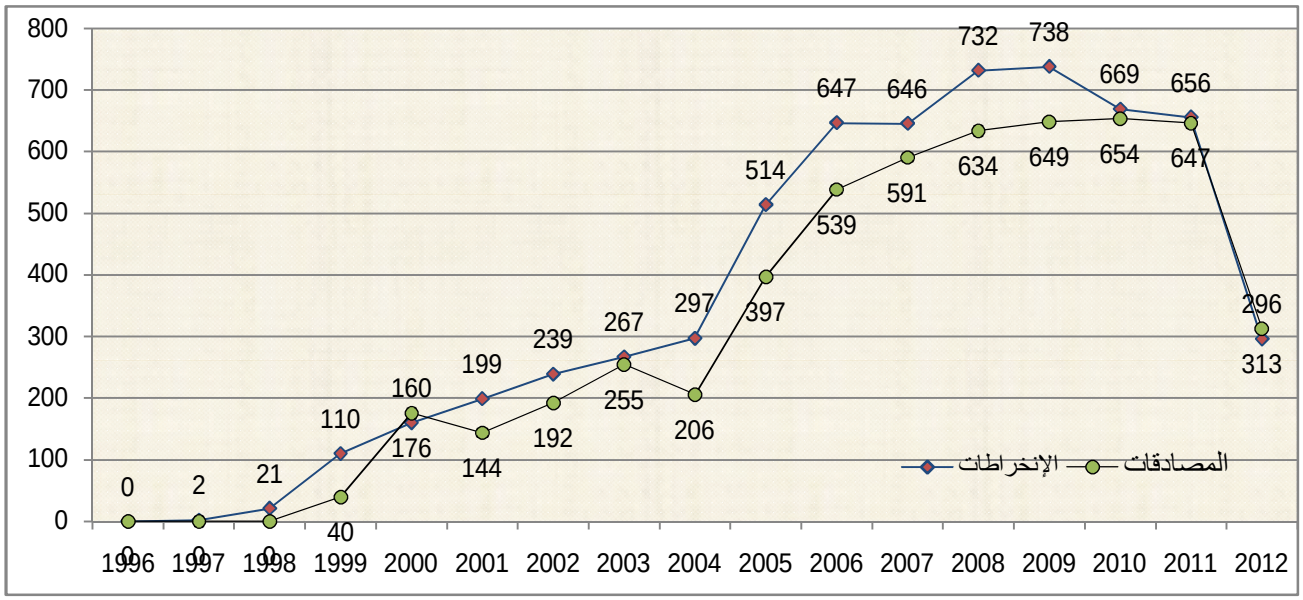
الجدول رقم: (5 - 14) توزيع للانخراطات والمصادقة على الملفات في برنامج ITP 1996 - 2012

السنوات	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	مج
الإنخراطات	0	2	21	110	160	199	239	267	297	514	647	646	732	738	669	656	296	6193
المصادقات	0	0	0	40	176	144	192	255	206	397	539	591	634	649	654	647	313	5437

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات من موقع برنامج التأهيل التونسي

ويمكن إبراز التطور السنوي لإيداع وقبول ملفات في إطار برنامج الاستثمارات التكنولوجية ذات الأولوية **ITP** حتى نهاية ماي **2012** كما يلي:

الشكل رقم : (5 - 14) التوزيع السنوي لإيداع و قبول ملفات في إطار برنامج ITP – ماي 2012 -



أما إجمالي الاستثمارات الموافق عليها في إطار برنامج الاستثمارات التكنولوجية ذات الأولوية فيمكن تقديمها حسب الجدول الموالي.

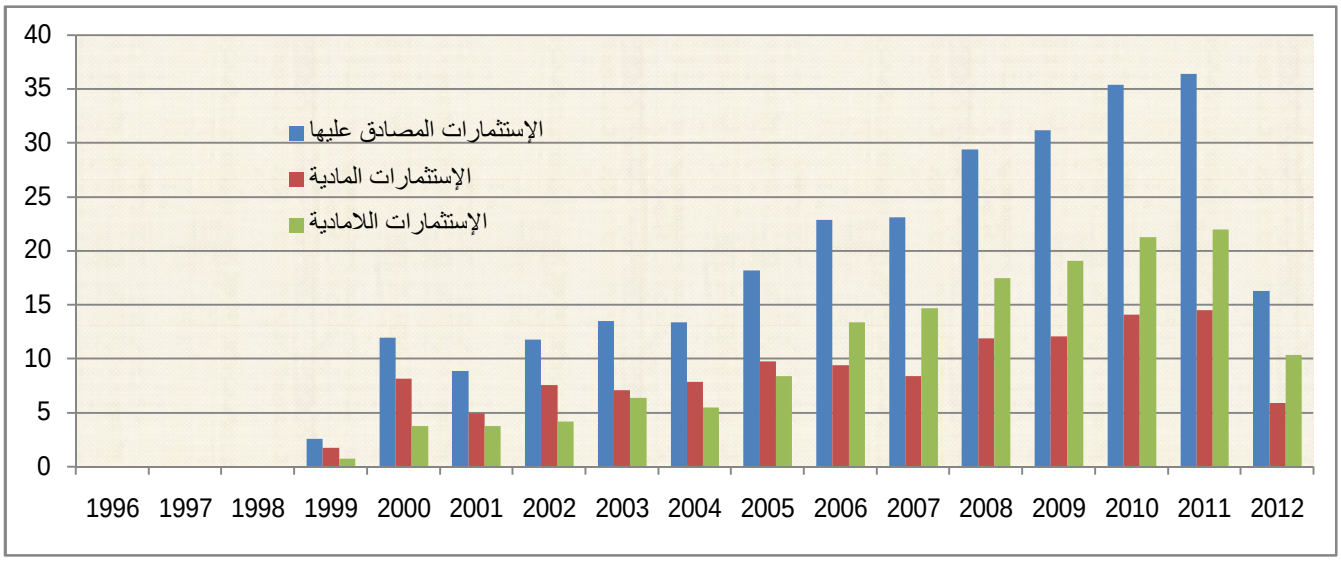
الجدول رقم:(5 – 15) توزيع للاستثمارات المصادق عليها ومكوناتها في برنامج ITP 1996 - 2012

السنوات	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	المجموع
الاستثمارات المصادق عليها	0	0	0	2,6	12	8,9	11,8	13,5	13,4	18,2	22,9	23,1	29,4	31,2	35,4	36,4	16,3	275,1
الاستثمارات المادية	0	0	0	1,8	8,2	5	7,6	7,1	7,9	9,8	9,4	8,4	11,9	12,1	14,1	14,5	5,9	123,7
الاستثمارات اللامادية	0	0	0	0,8	3,8	3,8	4,2	6,4	5,5	8,4	13,4	14,7	17,5	19,1	21,3	22	10,4	151,4

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على معطيات من موقع برنامج التأهيل التونسي

نلاحظ أن إجمالي الاستثمارات في تزايد متواصل على امتداد الفترة المدروسة رغم انخفاضها مقارنة بتلك الاستثمارات المصادق عليها في إطار برنامج تأهيل الصناعة إلا أنها تميزت بالتزايد باستمرار منذ **1996** إلى ماي **2012** ويمكن توضيح ذلك بيانيا كما يلي .

الشكل رقم : (5 - 15) توزيع للاستثمارات المصادق عليها ومكوناتها في برنامج ITP 1996 - 2012



مع الإشارة أن هذه الاستثمارات تخص الجانبين المادي واللامادي من العملية فقط دون عملية التشخيص ومخطط التأهيل، حيث بلغ مجموع الاستثمارات المصادق عليها حتى ماي **2012** ما يعادل **275,1** مليون دينار تونسي منها **123,7** مليون متعلقة بالإنجازات المادية، أما حصة الاستثمارات اللامادية فهي تمثل نسبة **55%** بمبلغ مالي قدره **151,4** مليون دينار تونسي. أما المنح المخصصة لبرنامج الاستثمارات التكنولوجية ذات الأولوية والمصادق عليها حتى ماي **2012** فيمكن تقديمها وفق الجدول الموالي.

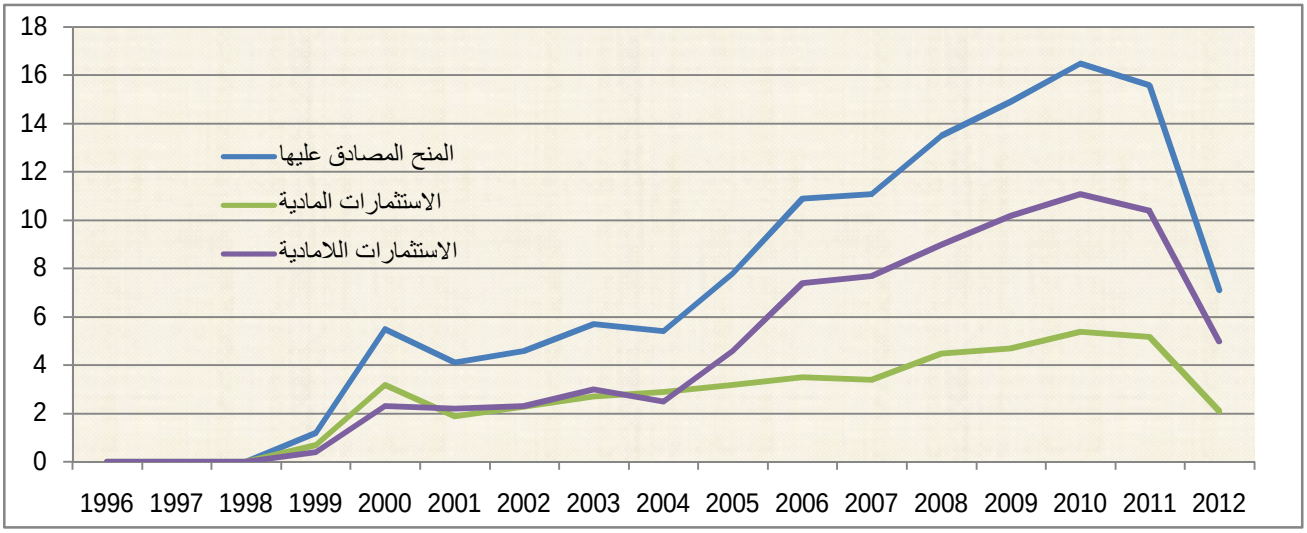
الجدول رقم:(5 - 16) توزيع للمنح المخصصة للمشاريع المصادق عليها في إطار ITP ماي 2012

السنوات	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	المجموع
المنح المصادق عليها	0	0	0	1,2	5,5	4,1	4,6	5,7	5,4	7,8	10,9	11,1	13,5	14,9	16,5	15,6	7,1	123,9
الاستثمارات المادية	0	0	0	0,7	3,2	1,9	2,3	2,7	2,9	3,2	3,5	3,4	4,5	4,7	5,4	5,2	2,1	45,7
الاستثمارات اللامادية	0	0	0	0,4	2,3	2,2	2,3	3	2,5	4,6	7,4	7,7	9	10,2	11,1	10,4	5	78,2

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات من موقع برنامج التأهيل التونسي

نلاحظ من الجدول أن إجمالي المنح المخصصة في إطار البرنامج بلغت **123,9** مليون دينار تونسي يشكل منها الجانب اللامادي نسبة **63 %** بمبلغ يقدر بـــ **78,2** مليون دينار تونسي أما الجانب المادي من البرنامج قدرت قيمته بـــ **45,7** مليون دينار تونسي. ويمكن تمثيل تطور المنح المخصصة للبرنامج وتوزيعها على الاستثمارات المادية والاستثمارات اللامادية على امتداد فترة الدراسة كما يلي:

الشكل رقم:(5 - 16) توزيع للمنح المخصصة للمشاريع المصادق عليها في إطار ITP 1996 - 2012



أما المنح التي تم صرفها فعلاً في إطار برنامج الاستثمارات التكنولوجية ذات الأولوية **ITP** فلم تتجاوز نسبتها **50%** من المنح المخصصة في إطار نفس البرنامج، حيث تم صرف **61.2** مليون دينار تونسي لصالح المؤسسات من أصل **123.9** مليون دينار تونسي حتى ماي **2012**، والجدول الموالي يبرز لنا تطور صرف هذه المنح وتخصيصها إلى الجانب اللامادي والمادي في برنامج **ITP** .

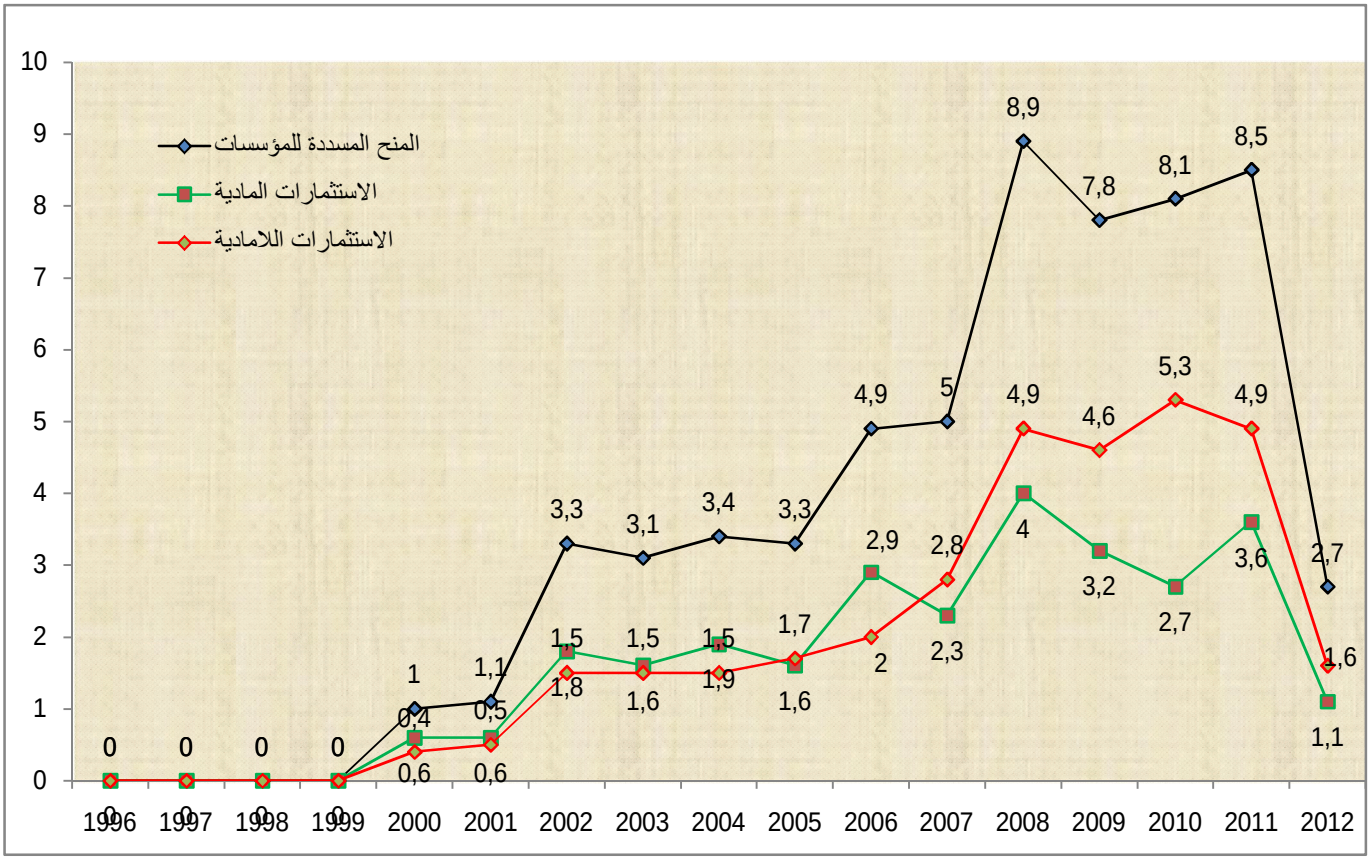
الجدول رقم:(5- 17) توزيع للمنح المسددة للمؤسسات في إطار برنامج ITP 1996 - 2012

السنوات	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	المجموع
المنح المسددة للمؤسسات	0	0	0	0	1	1,1	3,3	3,1	3,4	3,3	4,9	5	8,9	7,8	8,1	8,5	2,7	61,2
الاستثمارات المادية	0	0	0	0	0,6	0,6	1,8	1,6	1,9	1,6	2,9	2,3	4	3,2	2,7	3,6	1,1	28
الاستثمارات اللامادية	0	0	0	0	0,4	0,5	1,5	1,5	1,5	1,7	2	2,8	4,9	4,6	5,3	4,9	1,6	33,3

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على معطيات من موقع برنامج التأهيل التونسي

نلاحظ من الجدول أن أكبر مبلغ من هذه المنح تم صرفه سنة **2008** ويقدر بـــ **8.9** مليون دينار تونسي، في حين أقل مبلغ استفادت منه المؤسسات في شكل منح كان سنة **2000** بـــمليون دينار تونسي، و يمكن توضيح اتجاه المنح المصروفة ومكوناتها وفق التمثيل الموالي.

الشكل رقم:(5 -17) توزيع المنح المسددة للمؤسسات في إطار برنامج ITP 1996 - 2012



وتلخيصا لما سبق ذكره يمكن تجميع مختلف المعلومات السابقة الذكر حول التقييم المادي و المالي لبرنامج الاستثمارات ذات الأولوية التكنولوجية **ITP** في الجدول الموالي.

الجدول رقم (5 - 18) التوزيع السنوي لملفات برنامج ITP ماي 2012

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Total ITP
Nombre de projets déposés:	0	2	21	110	160	199	239	267	297	514	647	646	732	738	669	656	296	6193
Nombre de projets approuvés:	0	0	0	40	176	144	192	255	206	397	539	591	634	649	654	647	313	5437
Investissements approuvés (en MD):	0	0	0	2.6	12	8.9	11.8	13.5	13.4	18.2	22.9	23.1	29.4	31.2	35.4	36.4	16.3	275.1
Investissement Matériel:	0	0	0	1.8	8.2	5	7.6	7.1	7.9	9.8	9.4	8.4	11.9	12.1	14.1	14.5	5.9	123.7
Investissement Immériel:	0	0	0	0.8	3.8	3.8	4.2	6.4	5.5	8.4	13.4	14.7	17.5	19.1	21.3	22	10.4	151.4
Primes octroyées (en MD):	0	0	0	1.2	5.5	4.1	4.6	5.7	5.4	7.8	10.9	11.1	13.5	14.9	16.5	15.6	7.1	123.9
Primes sur Inv. Matériel:	0	0	0	0.7	3.2	1.9	2.3	2.7	2.9	3.2	3.5	3.4	4.5	4.7	5.4	5.2	2.1	45.7
Primes sur Inv. Immatériel:	0	0	0	0.4	2.3	2.2	2.3	3	2.5	4.6	7.4	7.7	9	10.2	11.1	10.4	5	78.2
Primes débloquées (en MD):	0	0	0	0	1	1.1	3.3	3.1	3.4	3.3	4.9	5	8.9	7.8	8.1	8.5	2.7	61.2
Primes sur Inv. Matériel:	0	0	0	0	0.6	0.6	1.8	1.6	1.9	1.6	2.9	2.3	4	3.2	2.7	3.6	1.1	28
Primes sur Inv. Immatériel:	0	0	0	0	0.4	0.5	1.5	1.5	1.5	1.7	2	2.8	4.9	4.6	5.3	4.9	1.6	33.3

Source: www.pmn.nat.tn/Statistiques

الفرع الرابع: التوزيع القطاعي للمؤسسات لبرنامج الاستثمارات التكنولوجية ذات الأولوية ITP

على مستوى إيداع الملفات فإن قطاع الصناعات النسيجية والملابس **ITH** له أكبر حصة بـــ **2549** ملف وبمعدل **41 %** من مجموع شهادات الانخراط يليه مباشرة قطاع الصناعات الميكانيكية والالكترونية **IME** بـ **1025** إيداع في حين أدنى النسب هي لقطاع مواد البناء والخزف والزجاج **IMCCV** بنسبة **3.22 %** من مجموع الإيداعات وقطاع صناعة الأحذية والجلود **ICC** بـــ **259** ملف مودع، والجدول الموالي يبين لنا حصة كل قطاع من الإيداعات والملفات المقبولة .

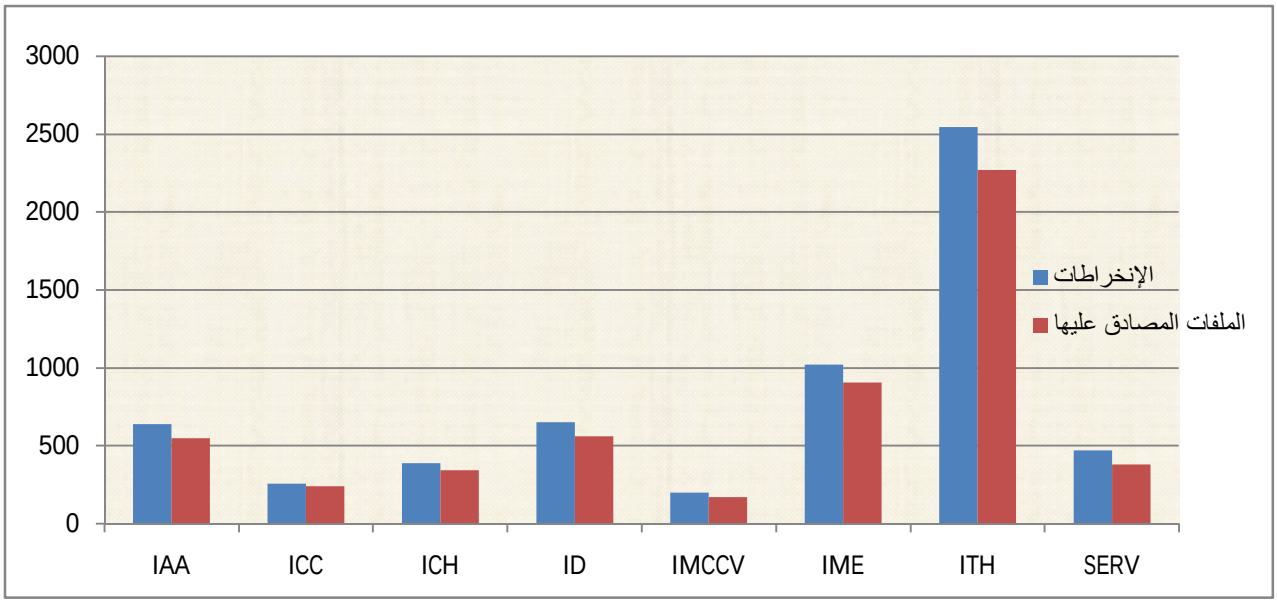
الجدول رقم: (5 - 19) التوزيع القطاعي الإنخراطات والمصادقات في برنامج ITP - ماي 2012 -

القطاعات	IAA	ICC	ICH	ID	IMCCV	IME	ITH	SERV	المجموع
الإنخراطات	642	259	390	654	200	1025	2549	474	6193
الملفات المصادق عليها	551	243	345	561	171	909	2273	384	5437

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على معطيات من موقع برنامج التأهيل التونسي

اما فيما يتعلق بالفحص والمعالجة لهذه الملفات، فنجد أن نسبة قبول الملفات في حدود **88%** رغم أنها تختلف من قطاع لآخر فنجدها حوالي **89 %** في قطاع صناعة النسيج والملابس والصناعات الميكانيكية والالكترونية، وحوالي **94 %** في صناعة الجلود والأحذية . والتمثيل البياني الموالي يبين لنا نصيب كل قطاع من الملفات المودعة والمقبولة على امتداد فترة الدراسة.

الشكل رقم: (5 - 18) التوزيع القطاعي الإنخراطات والمصادقات في برنامج ITP - ماي 2012 -



أما الاستثمارات الموافق عليها فسلكت نفس سلوك الملفات المقبولة والمودعة، حيث بقيت محافظة على نفس الحصص والنسب تقريباً ونفس الشأن فيما يخص المنح المخصصة لبرنامج الاستثمارات التكنولوجية ذات الأولوية وكذا المنح المصروفة، والجدول الموالي يلخص لنا حصة كل قطاع من الاستثمارات

المصادق عليها و مكوناتها، والمنح المخصصة والمصروفة في إطار البرنامج **ITP** حتى نهاية ماي **2012 .**

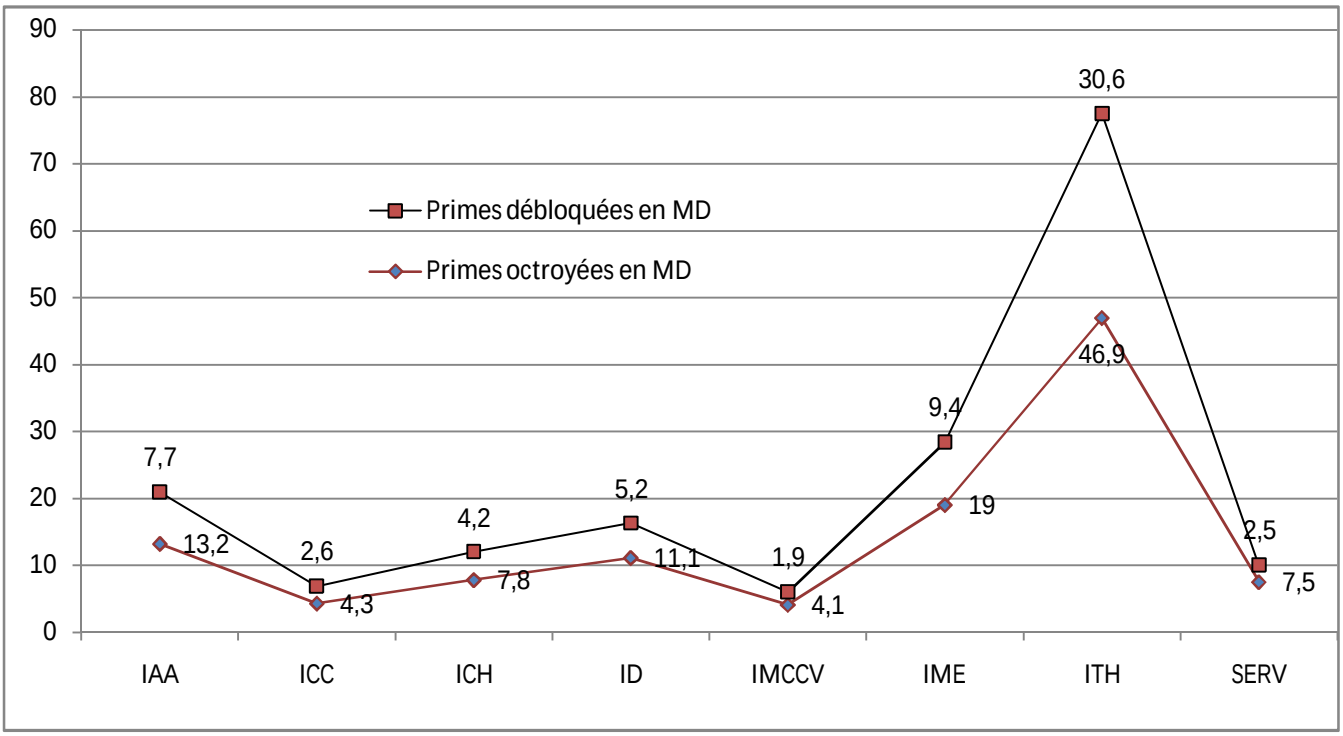
الجدول رقم (5 - 20) التوزيع القطاعي لملفات برنامج ITP – ماي 2012

	IAA	ICC	ICH	ID	IMCCV	IME	ITH	IS	Total ITP
Nombre de projets déposés:	**642**	**259**	**390**	**654**	**200**	**1025**	**2549**	**474**	***6193***
Nombre de projets approuvés:	**551**	**243**	**345**	**561**	**171**	**909**	**2273**	**384**	***5437***
Investissements approuvés (en MD):	**28.4**	**9**	**17.2**	**25.1**	**9.7**	**42.2**	**122.7**	**20.8**	***275.1***
Investissement Matériel:	15.2	3.7	10.1	10.8	3.3	17.3	57.1	6.3	***123.7***
Investissement Immatériel:	13.2	5.3	7.2	14.3	6.4	25	65.6	14.5	***151.4***
Primes octroyées (en MD):	**13.2**	**4.3**	**7.8**	**11.1**	**4.1**	**19**	**56.9**	**7.5**	***123.9***
Primes sur Inv. Matériel:	6.1	1.5	4.3	3.2	1.3	6	22.3	1.1	***45.7***
Primes sur Inv. Immatériel:	7.1	2.8	3.5	7.8	2.8	13	34.6	6.4	***78.2***
Primes débloquées (en MD):	**4.7**	**2.6**	**4.2**	**5.2**	**1.9**	**9.4**	**30.6**	**2.5**	***61.2***
Primes sur Inv. Matériel:	2.9	1	2.6	1.8	0.8	4.1	14.2	0.4	***28***
Primes sur Inv. Immatériel:	1.8	1.7	1.6	3.4	1.1	5.3	16.4	2	***33.3***

Source: www.pmn.nat.tn/Statistiques

كما نشير إلى أن معدل المنح المصروفة لأغلب القطاعات في حدود **50%** من تلك المنح المخصصة لبرنامج الاستثمارات التكنولوجية ذات الأولوية **ITP** ، ثم أن قطاع صناعة المنتجات الغذائية سجل نسبة **35%** وقطاع الخدمات **33%**، والتمثيل البياني الموالي يبين لنا حصة كل قطاع من المنح المخصصة والمنح المصروفة .

الشكل رقم: (5 - 19) التوزيع القطاعي المنح المخصصة والمصروفة في برنامج ITP - ماي 2012 –



مع التذكير أن برنامج الاستثمارات التكنولوجية ذات الأولوية **ITP** يركز على الجانب اللامادي في الاستثمارات، وهنا نلاحظ من الجدول السابق حيث نسب الاستثمارات اللامادية أكبر من نسب الاستثمارات المادية في أغلب القطاعات على مدار فترة الدراسة، على اعتبار أن برنامج تأهيل الصناعة **PMN** هو الذي يركز أكثر على الجانب المادي من عملية التأهيل، دون إهمال دور البرامج الأخرى والأكثر تخصص في تفعيل عملية تأهيل المؤسسات مثل البرنامج الوطني للجودة **PNQ** الذي يهتم بمؤشرات الإنتاجية والكلفة ويساعد مخابر التحليل والتجارب للقيام بالدراسات والتحقيقات الميدانية، والبرنامج الوطني للتدريب **PN Coaching** الذي يقدم المساعدات التقنية الضرورية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتقديم الدعم اللازم أثناء تنفيذ إجراءات التأهيل المتفق عليها، البرنامج الوطني للإفراق والباعثين الجدد الذي يساهم في إحداث مؤسسات جديدة خاصة لحاملي الشهادات الجامعية، ومن خلال

المطلب الموالي نحاول رصد الأهداف والانجازات الكمية الكلية لكل مكونات البرنامج التونسي لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال فترة الدراسة ومقارنتها من أجل الوقوف على فعالية كل برنامج.

المطلب الثاني: قياس فعالية برنامج التأهيل التونسي

من خلال مقابلة الانجازات بالأهداف الكمية للبرنامج التونسي لتأهيل المؤسسات ومختلف البرامج المرتبطة به، يمكن القول أن هناك بعض الأهداف تم تحقيقها وأخرى تم تجاوزها وأهداف أخرى على خلاف ذلك لم يتم انجازها بكل سهولة .

على مستوى الإنخراطات فإن انجازات برنامج تأهيل الصناعة **PMN** على امتداد الفترة (**1996 – 2011**) قارب نسبة **100%**، حيث انتقل معدل الإنخراطات من **63,55 %** عند نهاية **2001** إلى**91,06%** نهاية **2006** وبلغ **133%** مع نهاية **2011** ليستقر معدل الفترة (**1996 - 2011**) عند **92,60 %** وهو معدل مرتفع جدا ويعكس مجهودات الجهات المشرفة (مكتب التأهيل **BMN** ولجنة القيادة والتوجيه **COPIL**)، في التحسيس وجلب المؤسسات التونسية إلى الولوج في برنامج التأهيل من خلال القيام بالتسهيلات والتصحيحات وتعديل وتبسيط الإجراءات المرتبطة بعمليات التأهيل اما عملية فحص ومعالجة وقبول الملفات فعرفت بدورها تزايد مستمر منذ بداية البرنامج سنة **1996**، حيث بلغ معدل قبول الملفات نهاية سنة **2001** نسبة **55,70%** ثم انتقل إلى **84,88 %** مع نهاية **2006** وبلغ **139,8%** نهاية سنة **2011** ليستقل معدل قبول الملفات على امتداد الفترة (**1996 - 2011**) **84,13%** من مجمل الأهداف المسطرة وهو معدل مرتفع خاصة إذا ما قورنت تونس بدول المغرب العربي .

أما برنامج الاستثمارات التكنولوجية ذات الأولوية **ITP** الذي يعتبر البرنامج الداعم لبرنامج التأهيل والمهتم بالجانب اللامادي فيه ولاسيما بالتكنولوجيات الجديدة فلقي اهتمام أكبر من طرف المؤسسات التونسية وخاصة على امتداد الفترة **(2007- 2011)** ،حيث شهدت ارتفاع عدد الإنخراطات والمصادقات وكذا الاستمارات في إطار البرنامج ، حيث بلغ معدل الملفات المصادق عليها على امتداد الفترة (**1996 - 2011**) نسبة **92,21 %.**

كما أن الاستثمارات في الجانب اللامادي كانت أكثر منها في الجانب المادي وهذا هو الهدف الأساسي من وضع البرنامج حيث بلغ معدل الاستثمارات اللامادية خلال **(1998-2011)** من إجمالي استثمارات البرنامج **55.03 %** (**151,4** مليون دينار تونسي من أصل **275,1** مليون دينار تونسي) وهذا التوجه يفسر انخفاض الاستثمارات اللامادية من برنامج تأهيل الصناعة **PMN** خلال نفس الفترة .

حتى نهاية مارس **2009** تم انجاز **1450** عملية مرتبطة بتأهيل المؤسسات في إطار برنامج الاستثمارات التكنولوجية ذات الأولوية **ITP** من أصل**2000** عملية مسطرة على امتداد الفترة **(2007-2011)** ، أي بمعدل **58%** وهو معدل مرتفع جدا على اعتبار أنه متعلق بأقل من نصف المدة المحددة للانجازات.

أما البرامج الأخرى التابعة للبرنامج التونسي لتأهيل المؤسسات والتي أدرجت خصيصا لدعم بعض جوانب برنامج التأهيل ومن خلال مقابلة انجازات وأهداف هذه البرامج على أساس المعطيات المتاحة والتي قدمها مكتب التأهيل نهاية مارس **2009** ، يمكن القول بأن البرامج في مجملها حققت الأهداف المتواخاة منها كونها أنجزت معدلات عالية وأحيانا تفوق نسبة **100%** قبل انتهاء الآجال المحددة لها مسبقا .

والجدول الموالي يلخص لنا انجازات وأهداف مختلف البرامج ذات الصلة بالبرنامج التونسي لتأهيل المؤسسات كما يلي*:

*** . المعلومات جمعت من مصادر مختلفة وتم تكييفها مع المنهجية العامة لهذا البحث.**

جدول رقم (5 - 21) : ملخص الانجازات والأهداف لمختلف برامج التأهيل في تونس (قياس الفعالية)

البيانات		الأهداف		الإنجازات	
البرامج	طبيعة العملية	الفترة	العدد	العدد	%
برنامج تأهيل الصناعة PMN	الإنخراطات	2001 – 1996	2000	1271	%63.55
	الإنخراطات	2006 - 2002	1600	1457	%91.06
	الإنخراطات	2011 - 2007	1500	1995	%133
	المصادقة	2001 – 1996	2000	1114	%55.70
	المصادقة	2006 - 2002	1600	1358	%84.88
	المصادقة	2011 - 2007	1000	1398	%139.8
	الإنخراطات	**2011 - 1996**	**5100**	**4723**	**%92.60**
	المصادقة	**2011 - 1996**	**4600**	**3870**	**%84.13**
الاستثمارات التكنولوجية ذات الأولوية ITP	الإنخراطات		--	3443	
	المصادقة		--	3175	
	عملية	**2011 - 2007**	**2500**	*** 1450**	**% 58**
برنامج الجودة PNQ	**المطابقة**	**2009 – 1996**	**1300**	**1124**	**%86.5**
برنامج التدريب PN Coaching	الإنخراطات	2009 – 2005	400	469	%117
برنامج المناولة	الإنخراطات	2009 – 2005	50	68	%136
	المصادقة	2009 – 2005	50	27	%55.55
	نشاط فعلي	**2009 – 2005**	**50**	**12**	**%24**
برنامج إعادة الهيكلة المالية PRF	عملية	2009 – 2005	100	60	%60
	الإنخراطات	2009 – 2005	100	178	%178
	المصادقة	2009 – 2005	100	85	%85
	نشاط فعلي	**2009 – 2005**	**100**	**75**	**%75**
برنامج الإفراق والباعثين الجدد Essaimage Consortiums	الإنخراطات	2009 – 2005	100	390	%390
	خارج المؤسسة	2009 – 2005	--	177	
	داخل المؤسسة	2009 – 2005	--	213	
	إنشاء	2009 – 2005	40	37	%92.5
	نشاط فعلي	**2009 – 2005**	**40**	**24**	**%60**

المصدر : من إعداد الباحثة

* . كل الانجازات التي تلي هذه الخانة قدمها مكتب التأهيل بتاريخ مارس 2009.

وتدعيما لما سبق نقدم نتائج تحقيق قام به المعهد التونسي للتنافسية والدراسات الكمية **ITCEQ** [1]، في محاول لّلإجابة عن سؤال أساسي وهو معرفة درجة مساهمة برنامج التأهيل في زيادة أداء المؤسسات التونسية، ولأجل ذلك تم استخدام مقاربتين، المقاربة الأولى تعتمد على طريقة " **قبل – بعد**" للمؤسسات التي استفادت من برنامجين للتأهيل على الأقل، المعطيات القبلية المأخوذة خلال السنة الأولى من المصادقة على برنامج التأهيل الأول والمعطيات البعدية مأخوذة خلال السنة الأولى من المصادقة على برنامج التأهيل الثاني ولانجاز اختبار **Wilcoxon** تم وضع مجموعة من المؤشرات نوجزها كما يلي :

جدول رقم (5 - 22) : مؤشرات الدراسة

Taux de rentabilité	**معدل المردودية**
Taux d'endettement	**معدل المديونية**
Taux de marge	**معدل الهامش**
Marge bénéf. Nette	**معدل الربح الصافي**
Taux de T. V. A	**معدل الرسم على القيمة المضافة**
Taux de liquidité	**معدل السيولة**
Ratio d'autonomie	**نسبة الاستقلالية**
Productivité du travail	**إنتاجية العمل**

Source : Evaluation du programme de mise à niveau 2010. P :80

العينة محل الدراسة مكونة من **338** مؤسسة موزعة على القطاعات كما يلي:

[1] . L'étude d'évaluation du programme de mise à niveau a été assurée par **l'ITCEQ** à la demande du **Ministère de l'Industrie et de la Technologie.** Cette évaluation a été effectuée sur la base d'une enquête réalisée en collaboration avec le **Bureau de Mise à Niveau, l'Agence de Promotion de l'Industrie** et **la GTZ** et menée auprès de deux échantillons : 442 entreprises copilées (échantillon de base) et 200 entreprises non copilées (échantillon témoin).

L'élaboration de ce rapport a été confiée aux cadres des départements de l'Observatoire National de la Compétitivité et des Etudes Economiques avec la collaboration d'un consultant national.

جدول رقم (5 - 23) : توزيع المؤسسات الحاصلة على شهادة المطابقة حسب القطاعات

القطاعات	Secteurs	العدد	%
صناعات الأحذية والجلود	ICC	17	5.0
الصناعات الميكانيكية والإلكترونية	IME	38	11.3
صناعات النسيج والملابس والجلود	ITH	144	42.6
صناعة المنتجات الغذائية	IAA	41	12.1
الصناعات الكيميائية	ICH	25	7.4
صناعات مواد البناء الخزف والزجاج	IMCCV	18	5.3
صناعات مختلفة	ID	55	16.3
المجموع	TOTAL	338	% 100

Source : Evaluation du programme de mise à niveau 2010. P :80

أما نتائج المؤشرات السابقة وتغيراتها فنوجزها في الجدول الموالي:

جدول رقم (5 - 24) نتائج مؤشرات الأداء و التغيرات

المؤشرات	INDICATEURS	قبل	بعد	بعد – قبل
معدل المردودية	Taux de rentabilité	0.231	0.161	0.070 -
معدل المديونية	Taux d'endettement	0.308	0.322	0.013 +
معدل الهامش	Taux de marge	0.492	0.490	0.002 -
معدل الربح الصافي	Marge bénéf. nette	0.099	0.105	0.005 +
معدل ر ق م	Taux de T. V. A	0.406	0.387	0.018 -
معدل السيولة	Taux de liquidité	1.655	1.626	0.028 -
نسبة الاستقلالية	Ratio d'autonomie	0.471	0494.	0.023 +
إنتاجية العمل	Productivité du travail	7015.9	8069.3	1053 +

Source : Evaluation du programme de mise à niveau 2010. P :80

أما نتائج اختبار **Wilcoxon** الذي يسمح بقياس درجة تغير المؤشرات السابقة ودلالتها فنقدمه في الجدول الموالي:

جدول رقم (5 - 25) نتائج اختبار Wilcoxon

المؤشرات	INDICATEURS	% للمؤسسات ذات الأداء الجيد
معدل المردودية	Taux de rentabilité	% 45
معدل المديونية	Taux d'endettement	% 35
معدل الهامش	Taux de marge	% 52
معدل الربح الصافي	Marge bénéf. nette	% 45
معدل ر ق م	Taux de T. V. A	% 48
معدل السيولة	Taux de liquidité	% 60
نسبة الاستقلالية	Ratio d'autonomie	% 53
إنتاجية العمل	Productivité du travail	% 60

Source : Evaluation du programme de mise à niveau 2010. P :80

أفرزت النتائج السابقة عدة ملاحظات مفادها أن هناك تحسن في بعض المؤشرات دون غيرها بعد المقارنة بين تأثير برنامجي التأهيل التي استفادت منها العينة من المؤسسات محل الدراسة، فنجد أن **45%** من العينة تحسنت مرد وديتها و**60%** من المؤسسات تحسن معدل سيولتها إلا أن هذه النتائج في مجملها كانت غير كافية لعدة اعتبارات كون عمليات التأهيل يبرز تأثيرها على المدى المتوسط والطويل مثل ما هو الحال بالنسبة لمعدل المردودية على اعتبار أن هناك استثمارات ضخمة في الجانب المادي، البشري وفي البحث والتطوير تأتي ثمارها على فترات طويلة نوعا ما، والارتفاع الطفيف لمعدل المديونية يفسر بالقروض الإضافية التي استفادت منها المؤسسات لإنجاز مختلف عمليات التأهيل على خلاف معدل الاستقلالية المالية الذي يعكس أهمية الأموال الخاصة ضمن خصوم المؤسسة فقد عرف تحسن ملحوظ قدر بـــ **2.3%** وهو نفس الحال بالنسبة لمعدل السيولة الذي يعكس قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها في الآجال المحددة والذي عرف ارتفاع قدره **2.8%** ، وكذلك معدل الإنتاجية الذي يفسر مساهمة كل عامل في القيمة المضافة حيث قدرت الزيادة بـــ **1053.4** دينار تونسي لكل عامل من العينة المدروسة .

أما المقاربة الثانية من أجل قياس الفعالية والتي قامت به نفس الجهة السابقة لعينة مكونة من **81** مؤسسة استفادت من برنامج التأهيل وعينة أخرى مكونة من **30** مؤسسة كشاهد لم تستفيد من أي برنامج تأهيل، الدراسة متعلقة بمعطيات السنوات **2005**، **2006** و**2007** ، وعملية تحليل الأداء تمت عن طريق

مقارنة بين نتائج العينتين عبر الزمن، وتم استخدام مجموعة من المؤشرات الكمية السابقة الذكر وأخرى نوعية من أجل قياس ثلاثة أنواع من الفعالية * وأفرزت الدراسة النتائج التالية:

جدول رقم (5- 26) درجة فعالية برنامج التأهيل

%	INDICATEURS	المؤشرات
% 58	Taux d'efficacité économique	معدل الفعالية الاقتصادية
% 59	Taux d'efficacité productive	معدل الفعالية الإنتاجية
% 77	Taux d'efficacité sociale	معدل الفعالية الاجتماعية
% 37	Taux d'efficacité globale	معدل الفعالية الإجمالية

Source : Evaluation du programme de mise à niveau 2010. P :90

- **77%** من العينة ذات فعالية اجتماعية ويفسر ذلك بإنجاز استثمارات مادية وغير مادية في إطار برنامج التأهيل والتي ساهمت بخلق مناصب عمل مؤهلة تتحكم في التكنولوجيات الجديدة كونها عامل حاسم في زيادة الإنتاجية؛

- **58 %** من المؤسسات كانت ذات فعالية اقتصادية من خلال تحقيق الأهداف المتواخاة من برنامج التأهيل متمثلة في تحسين الإنتاجية وخلق مناصب شغل ؛

- **59 %** من المؤسسات اعتبرت فعالة بسبب الاستثمارات المدرجة في برنامج التأهيل التي ساهمت في الرفع من الإنتاجية وتحديث التجهيزات واستخدام التكنولوجيات التي تتطلب المعرفة، الكفاءة والإبداع.

بالرغم من أن معدل الفعالية الإجمالية غير كاف **37** % إلا أن الدراسة أبرزت وجود **86** % من العينة المدروسة مؤسسات مصدرة للخارج جزئيا أو كلياً وأن **2 /3** من المؤسسات تخصص على الأقل **10** % من استثماراتها إلى الجانب اللامادي.

---

*

- **une entreprise est jugée dotée d'une efficacité productive si sa productivité du travail augmente à un rythme plus rapide que celui du secteur dans lequel elle opère ;**
- **une entreprise est jugée socialement efficace si le rythme de croissance de son emploi est supérieur à celui du secteur d'appartenance ;**
- **une entreprise est dite économiquement efficace si sa valeur ajoutée croît à un rythme plus accéléré que celui du secteur dans lequel elle œuvre.**

المبحث الثاني: تقييم وقياس فعالية برنامج التأهيل المغربي

دعما لتنافسية المقاولات الصغرى والمتوسطة التي تشكل غالبية النسيج الاقتصادي المغربي بما يفوق **95** %، ساهم ميثاق الإقلاع الصناعي في وضع ترسانة من التدابير التي تهدف إلى مواكبة المقاولات الصغرى والمتوسطة في جهودها من أجل تحسين إنتاجيتها، وتتجلى هذه المواكبة من خلال مساهمة مالية للدولة بطريقة مباشرة يتم منحها وفقا لمعايير شفافة ومتكافئة (معايير القبول ، طلبات عروض....)*.

ويهدف هذا الميثاق إلى تطوير نسيج من المقاولات الصغرى والمتوسطة وذلك من خلال مواكبة المقاولات الصغرى والمتوسطة ذات قدرات نمو مهمة من خلال تحقيق مشاريع استثماراتها وتحسين إنتاجية مختلف الفاعلين الاقتصاديين. وقد تم تحقيق جزء من هذه المشاريع من خلال التعبئة الفعلية للبنوك الشريكة التي لعبت دورا محوريا في تفعيل آلية الدعم من خلال قدرتها على المساهمة في خلق الثروات، على اعتبار أن المقاولة المغربية الصغرى والمتوسطة تساهم في تعزيز الترابط الاجتماعي من خلال خلقها لمناصب الشغل .

سيمكن تنفيذ هذا البرنامج في أفق سنة **2015** من تحقيق الأهداف التالية[1] :

- خلق **220000** منصب شغل مباشر في القطاع الصناعي؛
- رفع الناتج الداخلي الخام الصناعي بـــ **50** مليار ردهم إضافية ؛
- خلق حجم إضافي للصادرات يقدر بـــ **95** مليار درهم؛
- الرفع من حجم الاستثمارات في القطاع الصناعي بـــ **50** مليار درهم إضافية.

يحتوي ميثاق الإقلاع الصناعي على **111** تدبيرا من أجل استمرار وتطوير النسيج الصناعي القائم، وخلق قطاعات جديدة :

*** . يوفر الميثاق للمستثمرين المحليين والأجانب رؤية واضحة بالنسبة لبرامج التنمية الصناعية بالمغرب و قد صنفت " Financial Time ''المغرب في عام 2011 بوصفه أول بلد أفريقي من حيث استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر.**

1. وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة: " انجازات وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة 2012 .

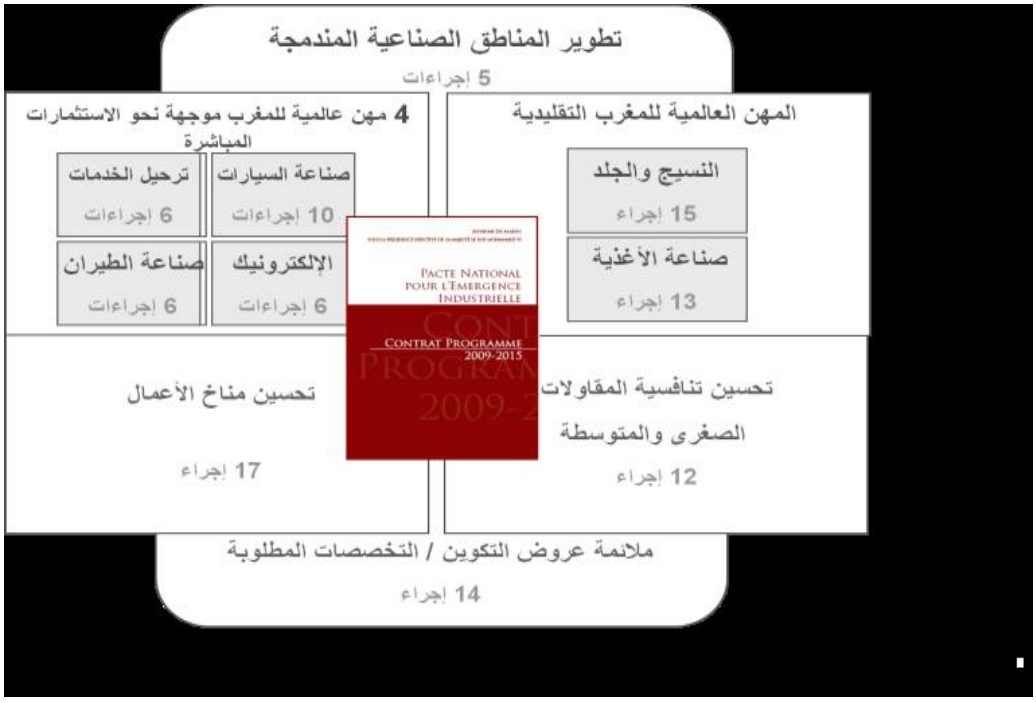
- **56** تدبير بالنسبة للمهن العالمية الجديدة للمغرب (صناعة السيارات، الطائرات)؛
- **48** تدبير بالنسبة لتحسين تنافسية المقاولات (خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة)؛
- **7** تدابير بالنسبة لوضع نظام مؤسساتي قصد تفعيل الإجراءات (الدعم اللوجستكي).

أما الغلاف المالي المخصص قدر بحوالي **12,4** مليار درهم موزعة كما يلي:

- الإنعاش **1,13** مليار درهم؛
- التكوين **4,22** مليار درهم؛
- البنيات التحتية **1,7** مليار درهم؛
- الحوافز **2,99** مليار درهم؛
- دعم المقاولات **1,2** مليار درهم؛
- التمويل **1,16** مليار درهم؛

ويمكن تلخيص أهم مؤشرات ميثاق الإقلاع الصناعي الذي جاء ليعطي دعما كافيا لعملية تأهيل المؤسسات في المغرب وفق الشكل الموالي

الشكل رقم (5 -20): مؤشرات ميثاق الاقلاع الصناعي



المصدر : دليل الاستثمار في المغرب اعتماد على ميثاق الإقلاع الصناعي المغربي

المطلب الأول: الأهداف والانجازات الكمية لبرنامج التأهيل المغربي

تم توقيع البرنامج التعاقدي للإستراتيجية الصناعية " **الميثاق الوطني للإقلاع الصناعي** " بتاريخ : **13 فبراير 2009** ، حيث تم من خلاله توثيق الالتزامات المتبادلة لكل من الدولة والقطاع الخاص من أجل تنمية الصناعة المغربية، ويهدف هذا الميثاق إلى بناء قطاع صناعي قوي وخلق حلقة من النمو، من خلال تعبئة مشتركة بين الدولة والفاعلين الاقتصاديين وهو نتيجة عمل تشاوري من أجل تحديد الالتزامات المتبادلة بين الدولة والقطاع الخاص بدقة، وهو أيضا تتويج للمشاورات التي حولت الرؤية الإستراتيجية إلى إجراءات ملموسة ومحددة ، يتمحور البرنامج التعاقدي حول ثلاث أفكار رئيسية[1]:

- الضرورة المطلقة لتركيز جهود الإقلاع الصناعي حول القطاعات التي يملك فيها المغرب امتيازات تنافسية واضحة وقابلة للاستغلال من خلال برنامجي امتياز ومساندة ؛
- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار مجموع نسيج المقاولات دون تمييز، من خلال أربعة ورشات أفقية تتجسد في ورشة تقوية تنافسية المقاولات الصغرى والمتوسطة، ورشة تحسين مناخ الأعمال ، ورشة التكوين وبرنامج التنمية ، ورشة فضاءات صناعية من الجيل الجديد التي يطلق عليها اسم" **المحطات الصناعية المندمجة**." ؛
- ضرورة وضع نظام مؤسساتي من شأنه أن يمكن من إنجاز البرامج المسطرة بنجاعة وفعالية.

الفرع الأول : برنامج امتياز

وضعت الدولة بشكل إرادي برنامج امتياز لمواكبة المقاولات الواعدة والتي يتم بشكل اختياري إثر طلب عروض ومنحها دعما لاستثماراتها حيث تبلغ قيمة منحة الاستثمار نسبة **20** % من الاستثمار المادي والغير مادي محددة في سقف **5** مليون درهم، وتتولى المقاولات المستفيدة تقديم تمويل ذاتي يبلغ **20** % من قيمة الاستثمار الإجمالي.

تم إنجاز دورتين من برنامج امتياز سيتم باستمرار الإعلان عن نتائج الدورات اللاحقة بالموازاة مع ذلك، يتم إنجاز عدة عمليات تواصلية وتعريفية لهذا البرنامج تم إنجاز دورتين من برنامج امتياز.

- **33** مقاولة مستفيدة؛

---

1 . وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة: " انجازات وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة 2012"

- المساهمة المالية للدولة **113** مليون درهم؛
- الاستثمار الإجمالي **666** مليون درهم.

وضع ميثاق الإقلاع الذي تم التوقيع علي سنة **2009** من طرف القطاعين العمومي والخاص، الاستثمارات في قلب الإستراتيجية الصناعية الوطنية، حيث تتمثل أهم الأهداف المسطرة من طرف الميثاق في جلب حجم إضافي من الاستثمارات الخاصة بقيمة **120** مليار درهم، وفي هذا الإطار وضعت الدولة مخططا للإنعاش والتسويق من أجل إيصال عرض المغرب إلى المستوى الدولي بغرض جلب الاستثمارات وخلق فرص الشغل وفقا لأهداف إستراتيجية الإقلاع، درست لجنة الاستثمارات أزيد من **218** مشروع خلال الفترة **2008 – 2011**.

- تمثل هذه المشاريع حجم استثماري يبلغ **183** مليار درهم؛
- ستسمح بخلق **61.000** منصب شغل مباشر؛
- عدد مستخدمي الوكالة **89** إطار؛
- خمس مكاتب تمثيلية بالخارج؛
- أربع وكلاء تسويق.

الفرع الثاني: برنامج مساندة

يهدف برنامج مساندة إلى مواكبة المقاولات الصغرى والمتوسطة في عملية عصرنتها وتحسين تنافسيتها من خلال مجموعة من برامج الدعم الوظيفية الموجهة لكافة القطاعات (نظم المعلومات، الجودة، اللوجستيك، التسويق)، ووضعت الدولة برنامج مساندة من أجل مواكبة تعاقدية للمقاولات المنتقاة على أساس الطلبات التي تتوصل بها الوكالة، ويضع هذا البرنامج رهن إشارة المقاولات الصغرى والمتوسطة عدة عروض نوجزها فيما يلي:

- عرض مشترك بين القطاعات يهدف إلى تحسين وظائف الدعم في المقاولة: الإستراتيجية، الوظيفة التجارية، التنظيم/الجودة، الوظيفة المالية وهو مخصص للمقاولات الصغرى والمتوسطة كيفما كان القطاع الذي تنتمي إليه.
- عرض قطاعي خاص بصميم المهنة يهدف إلى تنمية الكفاءات المرتبطة بمهنة المقاولات الصغرى والمتوسطة (الإنتاج، التموين، التصميم.)

- عرض خاص بتكنولوجيا المعلومات قطاعي ومشترك بين القطاعات وهو يهدف إلى تسريع إدماج تكنولوجيا المعلومات في المقاولات الصغرى والمتوسطة (نظم معلومات خاصة بكل قطاع).

بالنسبة للعروض القطاعية والمشتركة بين القطاعات، تساهم الدولة بتمويل**60** % من كلفة الدعم في حدود **600000** درهم، أما بالنسبة لعرض تكنولوجيا المعلومات، فإن الدولة تمول شراء نظم المعلومات وإدماجها بنسبة**60** % من كلفة الدعم في حدود **400000** درهم لكل مقاولة.

وتتوفر حاليا العديد من عروض مساندة:

- وظائف الدعم(جميع القطاعات)؛
- تصميم المهنة (النسيج والجلد، الصناعات الغذائية، صناعة السيارات)؛
- تكنولوجيا المعلومات (النسيج والجلد، الصناعات الغذائية، صناعة السيارات، صناعة الطيران، الخبراء المحاسبيين، عرض تكنولوجيا المعلومات المشترك بين القطاعات) ؛
- بالموازاة مع ذلك تم إنجاز العديد من حملات التواصل والترويج لهذا البرنامج (الصحف والأيام الجهوية للصناعة)؛
- **386** مقاولة مستفيدة؛
- **536** عملية مواكبة **(339** مشتركة بين القطاعات، **60** قطاعية، ، تكنولوجيا المعلومات **137**)
- مساهمة الدولة **38** مليون درهم؛
- **9** برامج المساندة لتقنيات الإعلام ، البرنامج مفتوح أمام المقاولات الصغيرة والمتوسطة ويستهدف تسريع إدماج تقنيات الإعلام ضمن المقاولات الصغيرة والمتوسطة .ويمكن المقاولات الصغيرة والمتوسطة من الحصول على مساعدة بنسبة **60 %** كحد أقصى من كلفة اقتناء أنظمة الإعلام وإيجار الخدمات اللازمة مع سقف يتحدد في **400.000** درهم و المدة الزمنية للإنجاز،**2010 – 2013** والتي تستوفي معايير الأولية التالية :
- الضريبة المهنية أو السجل التجاري؛
- رقم معاملات يعادل أو يفوق **175** مليون درهم .

أما الحصيلة فكانت : **135** مقاولة مستفيدة من البرنامج من ضمن **545** مقاولة طالبة للاستفادة من الدعم، **358** ملف قيد الدراسة.

المطلب الثاني: قياس فعالية برنامج التأهيل المغربي

عملت المملكة المغربية في العقد الأخير على تنويع برامج الدعم والمواكبة في إطار عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهمها: "**برنامج امتياز** " ، " **برنامج مساندة** "، إضافة إلى برامج أخرى مثل "**برنامج رواج رؤية 2020** " ، "**برنامج انفتاح**" ، "**برنامج مقاولتي**" ،"**برنامج المقاولة النسائية** " ،"**برنامج ابتكار**" و "**برنامج تطوير**" ، الخ... وحددت لكل واحد منها أهداف واضحة سعت إلى تحقيقها، إلا أن العمل الميداني بين لنا أن هناك أنشطة مختلفة تم انجازها دون بلوغ إجمالي الأهداف المسطرة قبل انطلاق مختلف البرامج .

بالنسبة لـــ "**برنامج امتياز** "، حدد انخراط **100** مؤسسة في مجموع الدورتين الأوليتين وتم بالفعل حتى نهاية **2012** تم انخراط **85** مؤسسة أي بنسبة **85** % من الأهداف المسطرة منها **47** مشروع استفاد من منحة امتياز باستثمار يزيد عن **مليار** درهم خلال سنة **2011** ، في حين أن المشاريع المستفيدة من منح امتياز التي بلغ مقدارها الإجمالي حدود **147** مليون درهم، ستمكن خلال السنوات الخمسة المقبلة حسب السلطات المغربية المشرفة على البرنامج من خلق رقم معاملات إضافي يزيد عن **15** مليار درهم، وقيمة مضافة تقارب **5** مليارات درهم، فضلا عن إسهامها في ضخ **مليار** درهم في خزينة الدولة على شكل ضرائب على الشركات[1].

أما برنامج مساندة الموجه لمواكبة **500** مؤسسة سنويا، تمكن من تسجيل انخراط **1572** مؤسسة حتى **2012** من أصل **2000** مؤسسة مقررة، أي بنسبة **78%**، في حين تم قبول **957** مشروع أي حوالي **48** % من الأهداف المسطرة، أما المؤسسات التي استفادت فعلا من منح برنامج مساندة خلال نفس الفترة السابقة فقدر بـــ **603** أي بنسبة تقارب **30%**، وهي نسبة تعتبر غير كافية مقارنة بما حدد مسبقا، مع الإشارة إلى أن سنة **2011** عرفت استفادة **341** مؤسسة من منح برنامج مساندة من أصل **500** مؤسسة التي كان من المقرر أن تنخرط في البرنامج[2] .

---

1. لطيفة الشيهابي: المديرة العامة للوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولات الصغرى والمتوسطة- لمغرب – أفريل 2012.

2 . محمد عمارة وزير الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة، المغرب –أفريل 2012 .

أما "**برنامج رواج رؤية 2020** " الذي يهدف إلى :

- خلق قيمة مضافة قدرها **98** مليار ؛

- درهم وإحداث **200000** منصب شغل في غضون **2020**؛

- وضع سياسة للتعمير التجاري وكذا إنجاز المخططات الجهوية لتنمية قطاع التجارة والتوزيع؛

- خلق فضاءات تجارية جديدة تتوفر على مواصفات تقنية وخدماتية متميزة، وتقدم عروض تجارية متعددة ومتكاملة لكافة المستهلكين؛

- دعم التجار على عصرنة محلاتهم، والرفع من مداخليهم وتحسين جودة المواد والخدمات المقدمة للمستهلك؛

- إنجاز دراسة حول التجارة المتجولة في الوسط الحضري؛

- إنجاز المخطط الوطني لإعادة تموقع وتوجيه أسواق الجملة للخضر والفواكه، والشروع في إنجاز تجربة نموذجية لخلق مركز للشراء المشترك لفائدة مجموعة من تجار الجملة لمدينة مراكش المستفيدين من المركز التجاري "المسار" .

فقد قام بإنجاز **3** مخططات جهوية لتنمية قطاع التجارة والتوزيع ، وتحديد **12** منطقة للأنشطة التجارية عبر الجهات باستثمارات تناهز **2** مليار درهم وستمكن من خلق أكثر من **5000** منصب شغل، وإعطاء الانطلاقة لـــ **3** مشاريع لخلق مناطق الأنشطة التجارية ، ولمواكبة المقاولات الوطنية الرائدة في قطاع التجارة والتوزيع تم مواكبة **16** مقاولة مغربية أي ما يعادل **64** % من مجموع الشركات المزمع مصاحبتها في نهاية **2012**، بالإضافة إلى عصرنة **7900** محل تجاري إلى حدود جويلية **2011** أي ما يعادل **31** % من مجموع نقاط البيع المزمع عصرنتها في نهاية **2012**، والشروع في القيام بتجربة نموذجية لتنظيم الباعة المتجولين على مستوى مدينة القنيطرة، وتفعيل المخطط الوطني لإعادة توزيع وهيكلة أسواق الجملة للخضر والفواكه من خلال الشروع في إنجاز **3** تجارب نموذجية، ومواكبة **5** غرف للتجارة والصناعة والخدمات في إنجاز مشاريع استثمارية مدرة للدخل بدعم مالي يناهز **74** مليون درهم[1] .

1 . انجازات وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة المغربية 2012، على الموقع الالكتروني للوزارة .

والجدول الموالي يلخص لنا انجازات وأهداف مختلف البرامج ذات الصلة بالبرنامج التونسي لتأهيل المؤسسات كما يلي*:

جدول رقم ( ) : ملخص الانجازات والأهداف لمختلف برامج التأهيل في المغرب (قياس الفعالية)

البيانات		الأهداف		الإنجازات	
البرامج	طبيعة العملية	الفترة	العدد	العدد	%
برنامج امتياز	الإنخراطات	2012-2009	100	80	80
	المصادقة		100	80	80
برنامج مساندة	الإنخراطات	2012-2009	2000	1527	78.60
	المقبولة		2000	957	74.85
	المستفيدة		2000	603	30.15
	العمليات			877	-
برنامج رواج رؤية 2020	عصرنة محلات	2012-2009	25500	7900	31
	مواكبة مقاولات	2012-2009	25	16	64
برنامج انفتاح	رخصة رقمية	2013-2009	10000	1700	17
	رزم تكنولوجية		10000	240	2.4
برنامج مقاولتي	المواكبة نموذجية	2011 – 2008	200	193	
	المواكبة الموسعة	2013 - 2011	1800	-	
برنامج المقاولة النسائية	المواكبة		200 امرأة	80 امرأة	

المصدر : من إعداد الباحث

وتدعيما لما سبق ذكره نورد نتائج دراسة كمية قامت بها هيئة التعاون التقني **الألماني GTZ** بالمغرب في إطار معرفة تأثير دور الوكالة الوطنية للنهوض بالمؤسسات الصغرى والمتوسطة في زيادة تنافسية المؤسسات المغربية *،الدراسة الكمية تخص **300** مؤسسة، ترتكز على استبيان من صفحة واحدة موجه لعينة تتكون **150** مؤسسة تمثل مجموعة التجريب، وهناك **150** مؤسسة تمثل العينة للمراقبة،العمل

*** . المعلومات جمعت من مصادر مختلفة وتم تكييفها مع المنهجية العامة لهذا البحث.**

***. Dans le cadre de ses programmes de modernisation compétitive et de développement de la PME, L'ANPME a mis en place un instrument destiné à suivre régulièrement la situation d'affaires des entreprises accompagnées par l'ANPME. Les premières réflexions concrètes sur un baromètre de compétitivité pour le Maroc ont été formulées sur la base d'une approche similaire réalisée en Tunisie, lors d'un atelier de travail TAM-ANPME organisé le 05/07/2006. GIZ a accompagné l'ANPME dans la mise en place du baromètre au Maroc jusqu'à la 7eme vague.**

الميداني تم خلال الفترة الممتدة من**03 أكتوبر إلى 30 نوفمبر2012** [1]. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المطالبة بالإجابة عن الاستبيان استفادت من مواكبة ومرافقة الوكالة الوطنية للنهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة **ANPME** خلال عامي **2010** و **2011**، وهي منتمية إلى قطاعات نشاط موزعة إلى مجموعتين على أساس رقم الأعمال (المجموعة الأولى أقل من **24** مليون درهم، المجموعة الثانية أكبر من **24** مليون درهم) والجدول الموالي مأخوذ من المصدر ويلخص لنا المعلومات السابقة .

جدول رقم (5- 28) : خصائص العينة الأولى من المؤسسات

Grand secteur	CA			% de redressement selon la population mère
	Inférieur à 24 Mdhs	Supérieur à 24 Mdhs	Total	
IND. AGRO-ALIMENTAIRES	11	19	30	8%
IND. CHIMIQUES & PARCHIMIQUES	11	19	30	14%
IND. METALLIQUES & MECANIQUES	10	20	30	13%
IND. TEXTILES & DU CUIR	14	16	30	20%
Service (Principalement BTP et service aux entreprises)	18	12	30	45%
Total	64	86	150	100%

Source : ANPME , Maroc ; Février 2013

جدول رقم (5- 29) : خصائص العينة الثانية من المؤسسات

Grand secteur	CA		
	Inférieur à 24 Mdhs	Supérieur à 24 Mdhs	Total
IND. AGRO-ALIMENTAIRES	5	8	13
IND. CHIMIQUES & PARCHIMIQUES	8	13	21
IND. METALLIQUES & MECANIQUES	7	13	20
IND. TEXTILES & DU CUIR	14	16	30
Service (Principalement BTP et service aux entreprises)	41	25	66
Total	75	75	150

Source : ANPME , Maroc ; Février 2013

1 .ANPME ; BAROMÈTRE DE LA COMPETITIVITÉ DES ENTREPRISES ACCOMPAGNÉES PAR L'ANPME ;8ème édition – 2ème semestre 2012 ;Principaux résultats Conférence de presse du 14 Février 2013 Rabat ; SUNERGIA Etudes .

ولمعرفة تأثير دور الوكالة الوطنية للنهوض بالمؤسسات الصغرى والمتوسطة على المؤسسات التي استفادت من مرافقتها ومساعدتها فمن نتائج الاستبيان ما يلي :

80% من المؤسسات التي استفادت من برنامج مساندة أشادت بتأثيره الإيجابي على المؤسسة في حين أن المؤسسات الأخرى أشارت إلى أن نشاطات البرنامج وأعماله هي في مرحلة الانطلاق أو أنها مازالت جارية، في حين سجلت **55%** من المؤسسات سجلت تحسنا في الإنتاجية، و**52%** حققت زيادة في القيمة المضافة في حين أن **32%** من المؤسسات تحسن رقم أعمالها بشكل ملحوظ، والشكل البياني الموالي يلخص لنا أهم مؤشرات الدراسة.

جدول رقم (5 -21) : خصائص العينة الثانية من المؤسسات

وفيما يخص الإجابة عن سؤال حول استعداد المؤسسات للانخراط في برنامج أو أعمال أخرى تشرف عليها الوكالة الوطنية للنهوض بالمؤسسات الصغرى والمتوسطة، فإن **95 %** من المؤسسات أعربت عن استعدادها لذلك، حيث **41 %** منها ترغب في المواكبة في الميدان الإستراتيجي وتطوير الاستثمارات و**17 %** في ميدان المحاسبة والمالية . في حين أن **7** مؤسسات التي لا ترغب في الانخراط في أعمال أخرى مع الوكالة ترجع ذلك إلى وضعيتها الحالية الغير مستقرة، ولكنها تنوي القيام بأعمال بمرافقة الوكالة في المستقبل .

المبحث الثالث: تقييم وقياس فعالية برنامج التأهيل الجزائري

عرفت الجزائر على امتداد الفترة **1998 – 2014** عدة برامج لتأهيل المؤسسات الجزائرية نوجزها فيما يلي :

- برنامج منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية **(1998 – 2002)**
- برنامج وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة **(2000 – 2006)**
- البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات **(2007 – 2010)**
- برنامج دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة **EDPme I (2002-2007)**
- برنامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحكم في تكنولوجيات الإعلام والاتصال **EDPme II (2009-2012)**
- البرنامج الوطني لتأهيل **20000** المؤسسات **(2010 – 2014).**

وكما رأينا في حصيلة هذه البرامج في الفصل الرابع بأنها كانت هزيلة، فيتم التركيز حاليا على البرنامج الوطني من أجل تـــأهيل **20000** مؤسسة في غضون نهاية **2014** في هذا المبحث سوف نركز في البداية عن دراسة كمية عن هذا البرنامج من خلال التعرض لانخراط المؤسسات، قبول الملفات، شريحة المؤسسات ،توزيعها الجهوي والقطاعي ، ونختم المبحث بتقديم انجازات وأهداف مختلف البرامج السابقة الذكر.

المطلب الأول: الأهداف والانجازات الكمية لبرنامج التأهيل الجزائري

يعتبر البرنامج الوطني لتأهيل **20000** مؤسسة أحدث برنامج في سلسلة البرامج التي اعتمدتها وباشرتها الجزائر منذ **1998** ،والذي كانت انطلاقته الفعلية مع بداية سنة **2011** وحتى نهاية سنة **2012** لاحظنا أنه مازال في مراحله الأولى، و يشوبه الشك في تحقيق الأهداف التي سطرت له عند انطلاقته.

من خلال هذا المطلب سوف نقوم بدراسة كمية حول البرنامج على قدر ما توفر لنا من معلومات من الجهات المشرفة عليه (الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة **ANDPME**، ووزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار**MIPMEPI**)، كان بودنا وضع استبيان موجه للمؤسسات المعنية، إلا أن ذلك كان غير ممكن كون انه وإلى نهاية **2012** ، العملية لم تتجاوز

إيداع ملفات ،معالجتها دون تخصيص لها مبالغ محددة ودون صرف أي دينار لهذه المؤسسات مما يجعل المؤسسات في حالة انتظار الضوء الأخضر من طرف الوكالة للشروع في بلورة مخطط التأهيل وإنجاز العمليات المرتبطة به، ولذا اكتفينا بتقديم وتحليل المعطيات المحصل عليها من طرف الوكالة. وفي نهاية ديسمبر **2012** ومن خلال زيارتنا للوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحصلنا على المعطيات التالية للبرنامج الوطني لتأهيل **20000** مؤسسة [1] :

الفرع الأول : الجانب المادي لبرنامج التأهيل (2010 – 2014)

عدد الملفات المودعة حتى نهاية **2012** بلغ **2254** ملف، منها **891** تم قبولها أي بنسبة **39.52**% و تم رفض **1047** ملف، أي بنسبة **46** % لعدم مطابقتها للمعايير التي وضعتها الوكالة المكلفة بتسيير برنامج التأهيل في حين تم تأجيل **316** ملف لوجود بعض النقائص في مكونات الملف وهي تمثل نسبة **14** % من مجموع الملفات المودعة، والجدول الموالي يبين لنا توزيع الملفات المودعة لدى الوكالة حتى نهاية **2012** .

جدول رقم: ( ) توزيع الملفات المودعة لدى الوكالة نهاية ديسمبر 2012

الوضعية	ETAT	عدد المؤسسات	%
مؤجلة	AJOURNE	316	14,02
مقبولة	ELIGIBLE	891	39,53
مرفوضة	NON ELIGIBLE	1047	46,45
المجموع	TOTAL	2254	100

المصدر : الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

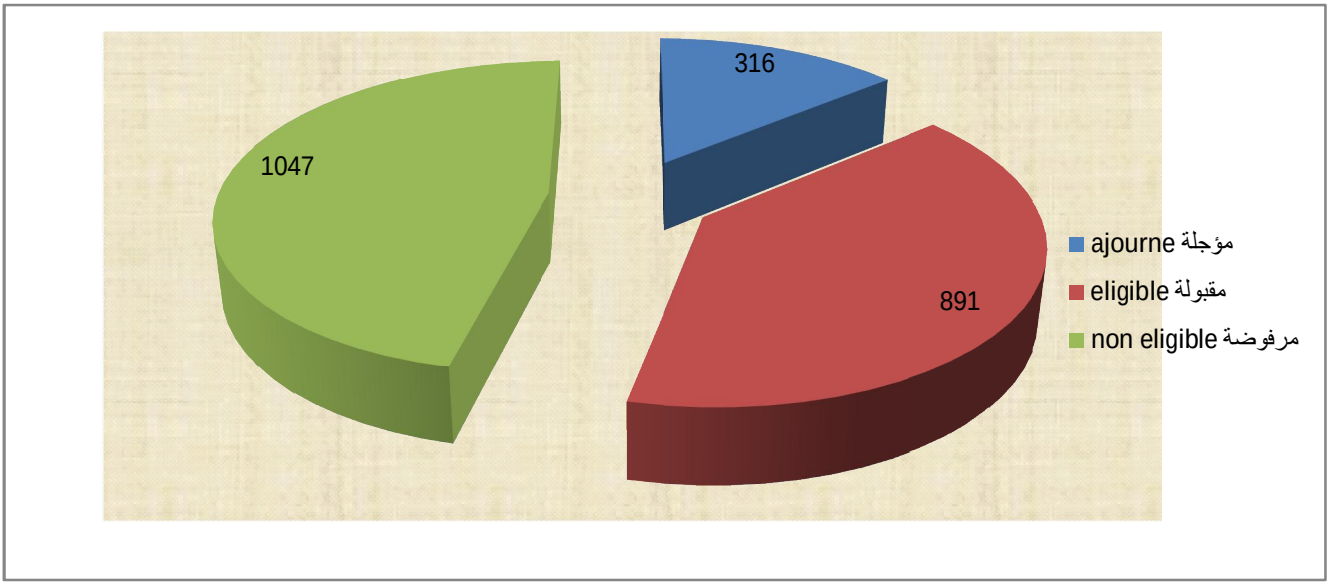
من المفترض أن المعدل السنوي للانخراطات في البرنامج والمصادقة على الملفات وقبولها هو**5000** ملف سنويا (**20000** مؤسسة على امتداد الفترة **2011- 2014**) وبعد مرور سنتين أي حتى ديسمبر**2012** كان من المفروض أن يسجل البرنامج قبول وانخراط **10000** مؤسسة، وهنا نسجل التأخر الحاصل في تجسيد البرنامج حيث تم انخراط **2254** مؤسسة في البرنامج أي بنسبة **22.5** % في حين لم يتم قبول إلا **891** ملف بمعدل أقل من **9**% .

---

1 . **المنشورات الداخلية للوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

و يمكن تقديم التمثيل البياني الموالي للانخراطات والملفات المقبولة والمرفوضة حتى نهاية ماي **20121** كما يلي

الشكل رقم: ( ) توزيع الملفات المودعة بالوكالة نهاية ديسمبر 2012



أغلبية الملفات المودعة من الجهة الشرقية للبلاد بنسبة **61,14** % من خلال معطيات الفرعين الجهَوِيَيْن للوكالة في كل من عنابة وسطيف، أما الجهة الوسطى للبلاد فتمثل نسبة **21**% من مجموع الملفات المودعة في حين بلغ عدد ملفات المنطقة الغربية **340** ملف وبنسبة **15,08**% وهي أدنى نسبة قبل الجنوب الذي بلغت نسبة الملفات المودعة له لدى الوكالة في حدود **2,25** %، والجدول الموالي يبين لنا التوزيع الجغرافي للملفات المودعة لدى الوكالة حسب فروعها الخمسة .

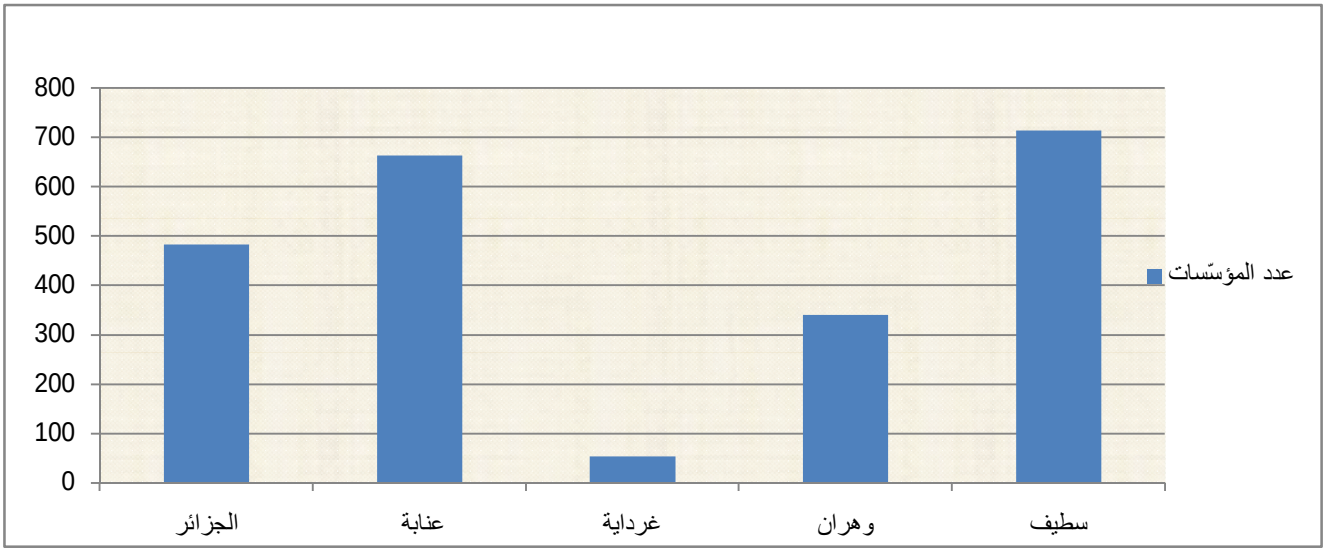
جدول رقم: (02) : التوزيع الجهوي للملفات المودعة بالوكالة ديسمبر 2012

المناطق	عدد المؤسسات	%
الجزائر	**483**	**21,43**
عنابة	**664**	**29,46**
غرداية	**53**	**02,35**
وهران	**340**	**15,08**
سطيف	**714**	**31,68**
المجموع	**2254**	**100**

المصدر : الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ويمكن توضيح التوزيع الجهوي للملفات حتى نهاية **2012** حسب التمثيل البياني الموالي :

الشكل رقم: (02) : التوزيع الجهوي للملفات المودعة بالوكالة



الملفات المودعة لدى الوكالة منها **52,35** % لمؤسسات توظف أقل من **10** عمال أي **1180** ملف في حين نسبة الملفات التابعة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل حوالي **46** % وهي المؤسسات التي في مجموعها توظف أكثر من **10** عمال، أما المؤسسات الكبيرة والتي عدد عمالها يتجاوز **250** عامل فعدد ملفاتها المودعة هو **22** ملف وهي نسبة تقل عن **1%** ، والجدول الموالي يبين لنا توزيع الملفات حسب نشاط المؤسسات .

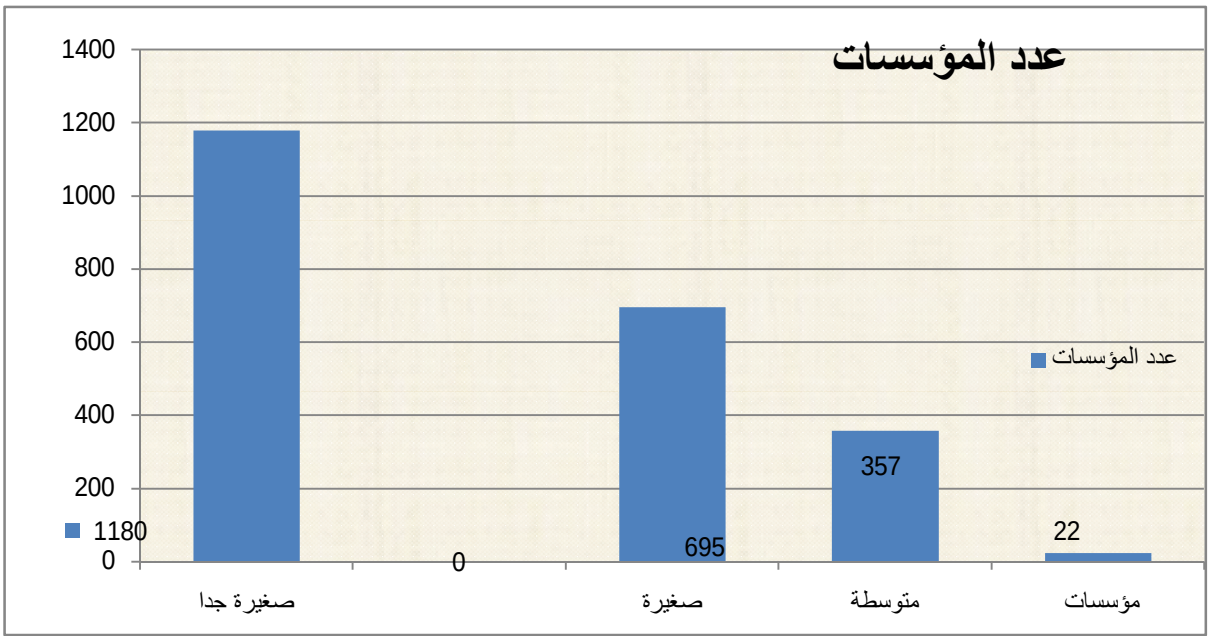
جدول رقم: (02) : توزيع الملفات المودعة حسب حجم المؤسسات ديسمبر 2012

نوع المؤسسة		عدد المؤسسات	%
صغيرة جدا	9-5	1180	52,35
صغيرة	49 – 10	695	30,83
متوسطة	250 – 50	357	15,84
مؤسسات	أكثر 250	22	0,98
المجموع		2254	100

المصدر : الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

والتمثيل البياني الموالي خاص بتوزيع الملفات المودعة حسب حجم نشاط المؤسسات حتى ديسمبر **2012**

الشكل رقم: (02) : توزيع الملفات المودعة بالوكالة حسب حجم المؤسسات ديسمبر 2012



العينة المدروسة للملفات المقبولة تمثل **820** مؤسسة قبلت ملفاتها من أصل **920** التي تم قبولها حتى نهاية ديسمبر **2012**، تبين تفاوت في نسب الملفات المقبولة الموزعة على الفروع الخمسة للوكالة باستثناء فرع غرداية والذي قبل منه **23** ملف من بين **53** ملف مودع له على مستوى الوكالة أي بنسبة **43** % إلا أن النسبة على مستوى الكلى للعينة أقل من **4** % مع الإشارة إلا أن فرعي الشرق الجزائري لها أكبر حصة في حدود **29** % لكل فرع أي قرابة **430** ملف مقبول لكلا الفرعين والجدول الموالي يبين توزيع الملفات المقبولة حسب جهات الوطن .

جدول رقم: (02) : التوزيع الجهوي للملفات المقبولة بالوكالة

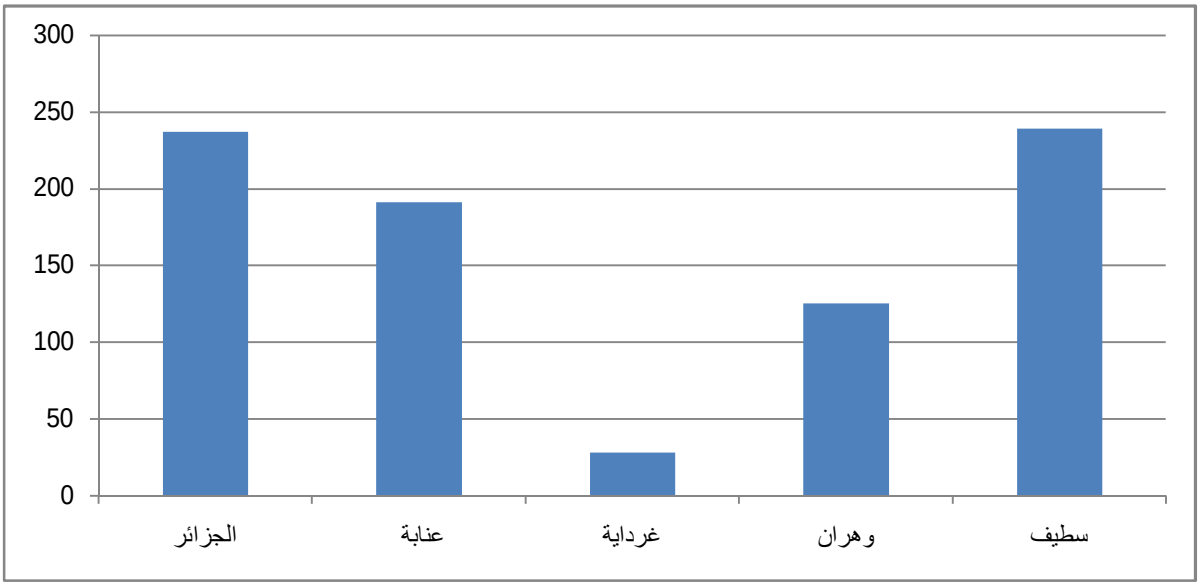
المناطق	عدد المؤسسات	%
الجزائر	**237**	**28.94**
عنابة	**191**	**23.32**
غرداية	**28**	**3.42**
وهران	**125**	**15.26**
سطيف	**239**	**29.06**
المجوع	**820**	**100**

المصدر : الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أما في الغرب الجزائري تم قبول **125** ملف من أصل **340** ملف مودع لدى الوكالة أي بنسبة **36,75** %، أما معدل قبول الملفات الجهة الوسطى للبلاد هو **49** % وهي أعلى نسبة قبول.

والتمثيل البياني الموالي يبين حصة كل جهة من جهات الوطن للملفات المعالجة والمقبولة حتى ديسمبر **2012** .

الشكل رقم: (02) : التوزيع الجهوي للملفات المقبولة بالوكالة



قرابة **50** % من الملفات المقبولة هي تابعة لمؤسسات توظف ما بين **10** - **49** عامل وهذا مؤشر جيد كلما كانت العينة كبيرة في حين حصة المؤسسات الصغيرة جداً في حدود **30**%، أما المؤسسات التي توظف أكثر من **50** عامل فنسبتها في حدود **20** % والجدول الموالي يبين توزيع الملفات المقبولة حسب جميع المؤسسات كما يلي:

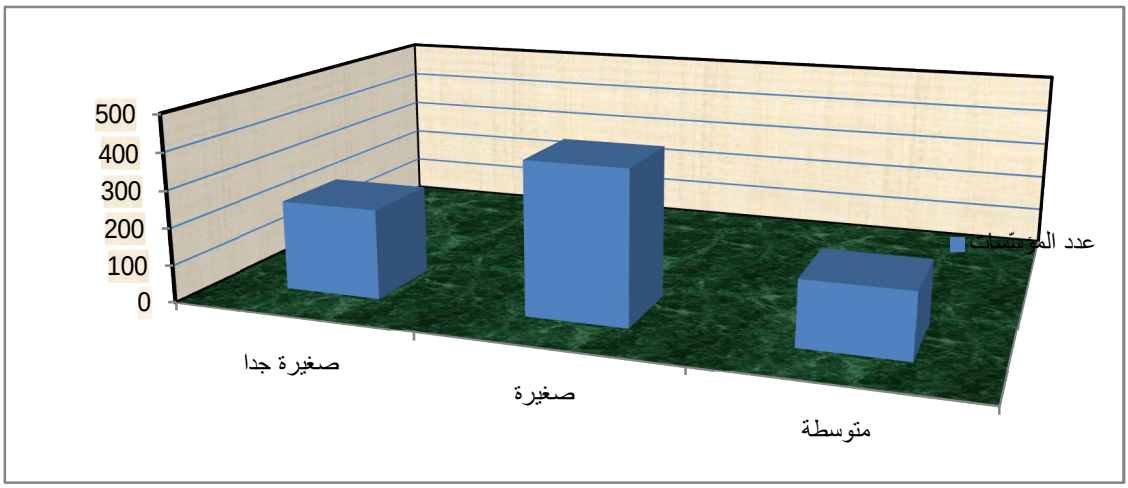
جدول رقم: (02) : توزيع الملفات المقبولة حسب حجم المؤسسات

نوع المؤسسة		عدد المؤسسات	%
صغيرة جدا	9-5	241	29.43
صغيرة	49 – 10	406	49.57
متوسطة	250 – 50	173	21
المجموع		820	100

المصدر : الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ويمكن إبراز توزيع الملفات المقبولة وفق حجم المؤسسات حسب التمثيل البياني الموالي .

الشكل رقم: (02) : توزيع الملفات المقبولة حسب حجم المؤسسات



الفرع الثاني: التوزيع القطاعي للملفات لبرنامج التأهيل (2010 – 2014)

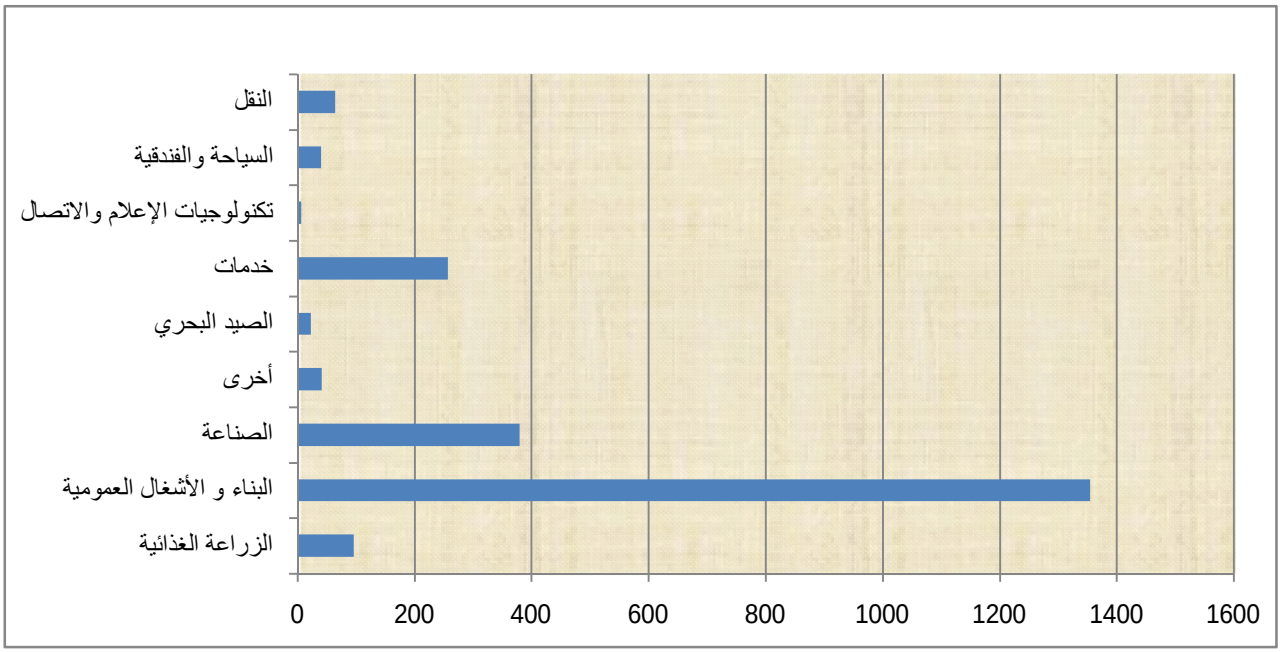
أغلبية الملفات المودعة تابعة لقطاع البناء والأشغال العمومية بنسبة تفوق **61** % يليها قطاع الصناعة **16,81** % في حين تبقى نسبة قطاعات كل من الصيد البحري، تكنولوجيات الإعلام والاتصال، السياحة والفندقة، النقل بنسب متدنية جداً وهي تتراوح **1**% و **2**% ، في حين قطاع الخدمات يمثل نسبة متواضعة وهي في حدود **11,35** % ، والجدول الموالي يوضح لنا توزيع الملفات المودعة حسب قطاع النشاط حتى ديسمبر **2012**.

جدول رقم: (02) : توزيع الملفات المودعة حسب قطاعات النشاط

قطاع النشاط		عدد المؤسسات	%
الزراعة الغذائية	AGRO-ALIMENTAIRE	95	4,21
البناء و الأشغال العمومية	BTPH	1355	60,11
الصناعة	INDUSTRIE	379	16,81
أخرى	AUTRES	40	01,77
الصيد البحري	PECHE	22	0,98
خدمات	SERVICES	256	11,35
تكنولوجيات الإعلام والاتصال	SERVICES TIC	05	0,23
السياحة والفندقية	TOURISMES HOTELLERIE	39	01,74
النقل	TRANSPORT	63	2,80
المجموع	TOTAL	2254	100

المصدر : الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الشكل رقم: (02) : توزيع الملفات المودعة حسب قطاعات النشاط



من بين عينة لـــ **820** مؤسسة مقبولة *،نجد حصة قطاع البناء والأشغال العمومية **62.52%** وهي أعلى نسبة من مجموع العينة في حين أن **512** ملف مقبول لا تشكل إلا نسبة **37,78** % من الملفات المودعة لدى الوكالة والتابعة لقطاع البناء والأشغال العمومية في حين تبقى كل نسب القبول متدنية لكل القطاعات الأخرى باستثناء قطاع الصناعة الذي بلغت نسبته في الحصة قرابة **20%** وأن هذه **163** مؤسسة المقبولة والتابعة لقطاع الصناعة تمثل فقط نسبة **43** % من مجموع الملفات المقبولة لدى الوكالة القابلة لقطاع الصناعة والتي مجموعها **379** ملف، والجدول الموالي يبين توزيع الملفات المقبولة حسب توزيع قطاع كل نشاط.

*** . هناك 100 ملف مقبول و ليس مدرج في العينة ، هذه الملفات التابعة بالخصوص لقطاع الصيد البحري و السياحة و الفندقة.**

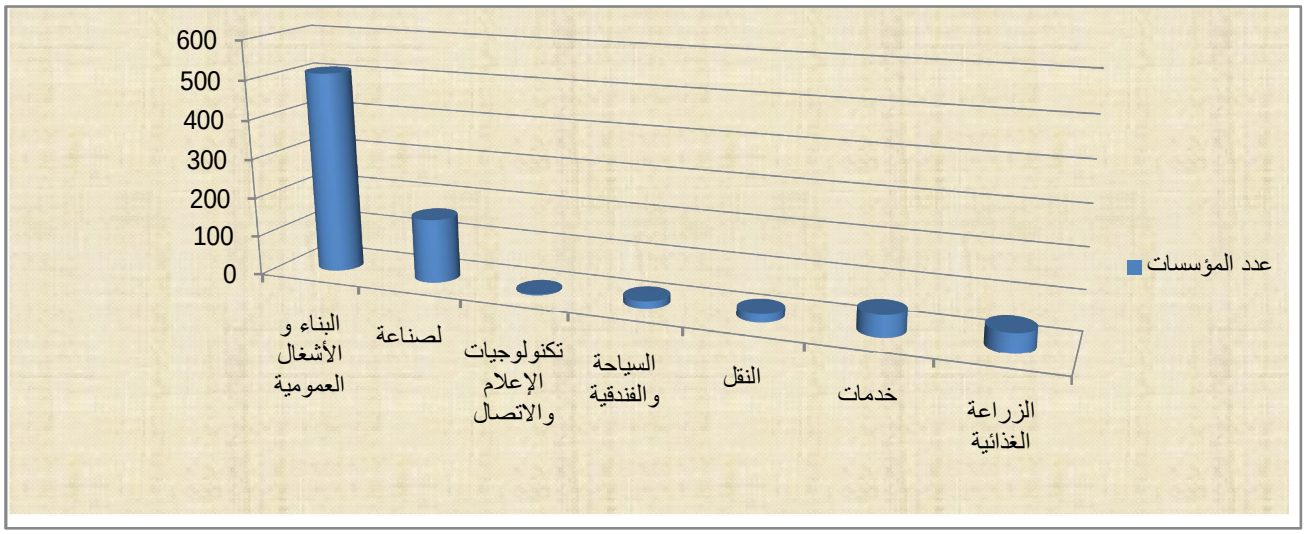
جدول رقم: (02) : توزيع الملفات المقبولة حسب قطاع النشاط

قطاع النشاط		عدد المؤسسات	%
البناء و الأشغال العمومية	BTPH	512	62.52
لصناعة	INDUSTRIE	163	19.90
تكنولوجيات الإعلام والاتصال	SERVICES TIC	03	0.37
السياحة والفندقية	TOURISMES HOTELLERIE	19	2.32
النقل	TRANSPORT	21	2.56
خدمات	SERVICES	54	6.47
الزراعة الغذائية	AGRO-ALIMENTAIRE	48	5.86
المجموع	TOTAL	820	100

المصدر : الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ويمكن إبراز حصة كل قطاع من الملفات المقبولة حسب التمثيل البياني الموالي .

جدول رقم: (02) : توزيع الملفات المقبولة حسب قطاع النشاط



المطلب الثاني: قياس فعالية برنامج التأهيل الجزائري

إن عملية البحث في الدراسات والكتابات التي تناولت برامج التأهيل في الجزائر مكنتنا من معرفة الأهداف الكمية التي حددتها السلطات الجزائرية لهذه البرامج، وعند مقابلتها بالانجازات على امتداد عقد

ونصف تقريبا يمكن القول بأن هناك تأخر جلي في تحقيق الأهداف مما يفسر بتغيير برامج التأهيل من فترة لأخرى.

بالنسبة لبرنامج التأهيل الصناعي الذي أشرفت عليه وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة خلال الفترة (**2002- 2006**) والذي كان من المفترض أن تكون الإنخراطات فيه على امتداد **5** سنوات **1000** مؤسسة فنجد أنه حقق نسبة **40.6** % من أهدافه نهاية ديسمبر **2006**، وكانت نسبة المصادقة على الملفات حوالي **29**% ، بينما نجد أن المؤسسات التي أنجزت مخططات تأهيل واستفادت من مختلف منح البرنامج تقدر بـــ **158** مؤسسة، وهو عدد ضئيل مقارنة بالأهداف المسطرة عند انطلاقة البرنامج حيث تقدر نسبة النشاط الفعلي للمؤسسات المستفيدة من برنامج التأهيل الصناعي **15.8**% نهاية سنة **2006**، كما نشير إلى أن المؤسسات التي تخلت عن البرنامج منها حوالي **60** % مؤسسات عمومية و**43** % مؤسسات خاصة والسبب الرئيس في ذلك يعود إلى ضعف فعالية نظام الضمان والتمويل .

برنامج **EDPME I** ، الذي كان يهدف إلى عصرنة تجهيزات الإنتاج وتحديث تنظيم المؤسسات المعنية حدد عند بدايته هدف انخراط **2150** مؤسسة ونجده عند نهاية سنة **2007** لم يحقق سوى **33**% من هذه الغاية، وقام خلال فترة (**2002 – 2007**) بحوالي **1373** عملية ونشاط لصالح المؤسسات في شكل تكوين، تدريب، مرافقة وانجاز بعض عمليات التسيير الإستراتيجي في حين أن المؤسسات التي أنجزت مختلف العمليات المحددة من طرف هيئة تسيير برنامج **EDPME I** على امتداد **5** سنوات كان **445** مؤسسة وهذا يمثل **20.7** % من هدف البرنامج .

وفي تحقيق قامت به هيئة تسيير برنامج **EDPME I** سنة **2006**، أفرز نتائج مفادها أن البرنامج لا يستطيع تحقيق أهدافه إلا عن طريق ما يلي:

- اهتمام البرنامج بجوانب التكنولوجيات الجديدة والإنتاج على حساب عصرنة الوسائل والتجهيزات فقط ؛
- الاهتمام بالاستثمارات اللامادية والكفاءات البشرية والتسيير المالي ؛
- المؤسسات القديمة التي تعيش وضعية مالية مريحة كانت أكثر تجاوبا مع البرنامج من المؤسسات حديثة النشأة والتي لازالت تبحث عن التوازن والاستقرار المالي.

وهذا ما دفع المفوضية الأوروبية تفكر في إطلاق برنامج أوروبي ثاني لصالح المؤسسات الجزائرية يهتم بالجوانب السابقة سنة **2009** والذي عرف بـــ **EDPME II**

وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية حملت على عاتقها إطلاق برنامج وطني لتأهيل المؤسسات ابتداء من سنة **2007** رغم أنه شهد تأخر ملحوظ منذ المصادقة عليه سنة **2001**، هذا البرنامج الذي جاء لسد كل الثغرات السابقة والنقائص التي عرفتها البرامج التي سبقته حدد عند بدايته هدف انخراط وتأهيل **1000** مؤسسة سنوياً على امتداد ستة سنوات، إلا أن التأخر في الانطلاق والفعالية في الإنجاز وعوامل أخرى جعلت الإنخراطات في البرنامج نهاية سنة **2010** حوالي **529** مؤسسة بنسبة **8,8** % من الأهداف الكلية ، وإذا أخذنا بعين الاعتبار أن حياة هذا البرنامج لم تتجاوز**4** سنوات نجد هذه السنة **13.22%**، وفي كل الحالات هي نسبة ضعيفة وغير مقبولة مقارنة بالآمال التي علقت عليه في حين نجد أن عدد المؤسسات التي أنجزت كل عمليات مخطط التأهيل وصرفت لها منح البرنامج هو **206**، أي حوالي **05,3**% من هدف البرنامج كما، بلغت مجموع العمليات المرتبطة ببرنامج التأهيل لصالح المؤسسات حوالي **352** عملية لصالح **341** مؤسسة نهاية سنة **2010** . هذا الضعف الجلي والواضح في أداء البرنامج يعتبر العامل الأساسي في تغييره ابتداء من سنة **2011** بالبرنامج الوطني لتأهيل **20000** ألف مؤسسة على امتداد **5** سنوات أي حتى نهاية **2014** .

بناء على التحقيق الذي قامت به وحدة تسيير **EDPME I** في الجزائر والذي وضح رغبات وطموح المؤسسات الجزائرية في دعم الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،أطلق برنامج **EDPME II** سنة **2009** على امتداد أربعة سنوات، بتدخل خبرائه للقيام بالمساعدة والدعم التقني للمؤسسات على ثلاث محاور :

- الدعم المباشر للمؤسسات الصغيرة المتوسطة ؛
- مساندة هيئات الدعم ؛
- دعم الجودة .

حدد البرنامج مساندة **500** مؤسسة صغيرة ومتوسطة حتى نهاية **2012**، والقيام بعديد العمليات والأنشطة في اتجاه ترقية وتطور هذه الشريحة من المؤسسات إلا أنه وحتى نهاية**2011**، تم انخراط **100** مؤسسة في البرامج أي نسبة **20** % من الهدف العام إلا أن البرنامج قام بنشاطات موازية هامة

تمثلت في تخصيص مبلغ **10.5** مليون أورو لانتشاء مراكز خبرة لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير إستراتيجية المناولة وإعداد مشاريع لاختبارات المطابقة **ISO17025**، **ISO 17020** و سوق بـــ **07** مليون أورو لأجل الدعم التقني للجودة .

تداركا لكل النقائص التي عرفتها البرامج الوطنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منذ سنة **2000**، أدرج البرنامج الوطني لتأهيل **20000** مؤسسة منذ سنة **2010** والذي عرف تأخر سنة كاملة في انطلاقته الفعلية التي كانت بداية سنة **2011** بالإضافة إلى الأهداف الضمنية للبرنامج يعتبر تأهيل **20000** مؤسسة الهدف البارز له . حتى نهاية ديسمبر**2012** كان عدد الإنخراطات في البرنامج **2254** مؤسسة وتمت المصادقة على **891** ملف بنسبة **4.45** % وهو معدل منخفض جدا ويشكك في قدرة الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة **ANDPME** في الوفاء بالأهداف التي حددت لها دون الخوض في احتمال تخلي بعض المشاريع المصادق عليها عن البرنامج أو تغيرها إذا ما طالت مدة صرف المنح وتقديم المعونة التقنية التي هي من متطلبات انجاز مخططات التأهيل.

والجدول الموالي يلخص لنا الانجازات والأهداف لبرنامج تأهيل المؤسسات في الجزائر كما يلي*:

*** . المعلومات جمعت من مصادر مختلفة وتم تكييفها مع المنهجية العامة لهذا البحث.**

جدول رقم ( ) : ملخص الانجازات والأهداف لمختلف برامج التأهيل في الجزائر (قياس الفعالية)

البيانات		الأهداف		الإنجازات	
البرامج	طبيعة العملية	الفترة	العدد	العدد	%
برنامج التأهيل الصناعي وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة MIR	الإنخراطات	2006 - 2002	1000	406	40.6
	المصادقة	2006 - 2002	1000	290	29
	نشاط فعلي	2006 - 2002	1000	158	15.8
ED-PME I وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومفوضية الاتحاد الأوروبي	الإنخراطات	2007 - 2002	2150	716	33
	العمليات	2007 - 2002		1373	
	نشاط فعلي	2007 - 2002	2150	445	20.7
البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات PMN وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	الإنخراطات	2010 – 2007	6000	529	88..8
	المصادقة	2010 – 2007	6000	206	03.43
	العمليات	2010 – 2007	--	352	
	نشاط فعلي	2010 – 2007	6000	32	
ED-PME II وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومفوضية الاتحاد الأوروبي	عملية				
	الإنخراطات	2012 – 2008	500	100	20
	المصادقة				
	نشاط فعلي				
البرنامج الوطني لتأهيل 20000 مؤسسة PMN وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار	الإنخراطات	2014 - 2011	2000	2254*	11.27
	المصادقة	2014 - 2011	2000	891	04.45
	نشاط فعلي				

المصدر : من إعداد الباحث

وتدعيما لما سبق فهناك دراسة كمية فريدة من نوعها حول برنامج التأهيل الجزائري حول عينة تتكون من **100** مؤسسة منها **50** مؤسسة استفادت من برنامج التأهيل و**50** مؤسسة أخرى لم تنخرط في أي

* الانجازات بتاريخ: 31-12-2012 .

برنامج للتأهيل والمعطيات الخاصة بهذه المؤسسات مأخوذة على مدار سنة **2005** وتم تحديد مؤشرات لقياس تنافسية المؤسسة ومدى تأثير برنامج التأهيل عليها هي [1]:

جدول رقم ( ) مؤشرات لقياس الفعالية

العلاقات	INDICATEURS	المؤشرات
Résultat net / fonds propres	**Rentabilité des fonds propres**	مردودية الأموال الخاصة
Valeur ajouté / nombre d'employés	**La productivité**	الإنتاجية
Résultat net / nombre d'employés	**La productivité de la valeur**	إنتاجية القيمة
ventes / nombre d'employés	**La productivité des ventes**	إنتاجية المبيعات
Chiffres d'affaires	**Ventes CA**	المبيعات رقم الأعمال
Investissement / CA	**Investissement**	الاستثمارات
Dettes / actifs	**Taux d'endettement**	نسبة المديونية

وبعد إجراء اختبار **Student** واختبار **Wilcoxon** ، أفرزت نتائج مفادها أن المؤسسات التي استفادت من برنامج التأهيل لم ترتفع تنافسيتها بشكل كبير وملحوظ، وأن معظم المؤشرات المعتمدة في الدراسة كانت متقاربة بين العينتين من المؤسسات التي أدرجت والتي لم تدرج برنامج تأهيل في إستراتيجيتها، باستثناء معدل المديونية ومعدل الاستثمارات اللذان حققا تحسين نوعي تمثل في تخفيض المؤسسات التي أنجزت برنامج التأهيل لجزء من ديونها وزيادة في معدل الاستثمارات بسبب الاقتناء لتجهيزات ووسائل إنتاج جديدة هي من ضمن مكونات ومتطلبات مخطط التأهيل.

1 . Lamia AZOUAOU1,Nabil Ali BELOUARD :" LA POLITIQUE DE MISE A NIVEAU DES PME ALGERIENNES - ENLISEMENT OU NOUVEAU DEPART ? – " VIème colloque international 21-23 juin 2010, Hammamet (Tunisie) , Stratégies de développement : Quel chemin parcouru ? , Quelles réponses face aux nouvelles contraintes économiques et climatiques ? , P : 11 .

خاتمة الفصل

تسعى في العقدين الأخريين دول المغرب العربي، إلى إرساء وتجسيد دعائم اقتصاد السوق، هادفة إلى رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين مستوى أداءها. وضمن هذا الإطار، فقد حظيت هذه الأخيرة **(PME)** بالاهتمام الكبير وذلك بتبني برامج تنموية لتأهيل هذه المؤسسات وتحسن أداءها التنافسي وضمان ديمومتها في ظل هذه التحولات الاقتصادية الإقليمية والدولية .

تفاعلت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التونسية مع مختلف الإصلاحات وبرامج التأهيل التي تم إقرارها وما نتج عنه من منافسة وهو ما يتجلى من خلال التوجه المتنامي للمؤسسات نحو التصدير وتعزيز قدرتها على مواجهة المنافسة، حيث ارتفع عدد المؤسسات المصدرة من **3500** مؤسسة سنة **1995** إلى أكثر من **5000** مؤسسة سنة **2012**، انخراط المؤسسات في برامج التأهيل وتكثيف الاستثمارات اللامادية كما تم توضيح ذلك من خلال تقييم وقياس فعالية برامج التأهيل في تونس، والاعتماد المتنامي على التكنولوجيات الحديثة للاتصال، دعم الاستثمارات في الموارد البشرية من حيث التكوين والتدريب. وتبرز هذه النتائج وعي أصحاب المؤسسات بضرورة العمل على مواكبة تحرير الاقتصاد والتصدي للمنافسة الخارجية بالعمل على تحسين الإنتاجية ورفع تحدي المنافسة .

في حين يعتبر المختصين في المغرب المختصين أن التحول الاقتصادي لتهيئة المؤسسات المغربية وآلياتها لتطبيق مبادئ التجارة الحرة يُعد مشروعا طموحا، ولكنه لا يخلو من مخاطر ومجازفات قد تحدق بكثير من المقاولات الوطنية ويُمكنها أن تقود الصناعة المحلية باتجاه الإفلاس. وتأتي تلك الشكوك في ظل غياب التكافؤ في المنافسة الاقتصادية وعدم وضوح مدى فاعلية القوانين والمؤسسات الحكومية المعنية بمراقبة التعاملات الاقتصادية على أرض الواقع، بالرغم من انطلاق برنامج وطني لتأهيل المؤسسات المغربية منذ سنة **1996** والذي عرف تباطؤ جليا في فعاليته قرابة عشرة سنوات الأولى فقد تحسن أدائه مع المصادقة والشروع في تطبيق بنود ميثاق الإقلاع الصناعي، وبالرغم من ذلك لا يزال التأهيل الاقتصادي أيضاً يتطلب مزيدا من الاستثمار، كما يحتاج تحديث الهياكل الاقتصاد إلى المزيد من الوقت قبل أن يحقق الأهداف المنوط بها وتصبح مؤهلة للاندماج في نسق العولمة ومسايرة ركبها. وفي السياق ذاته يرى أخصائيون آخرون أن بدأ العمل باتفاقية التبادل الحر بين

المغرب والولايات المتحدة الأمريكية، الذي وقع في عام **2004** سيعتبر أهم امتحان للاقتصاد المغربي وفرصة مهمة للجانب الأوروبي لتقييم نجاعة جهوده التنموية في المغرب.

الجزائر كباقي الدول المغاربية تعمل على تقوية القدرات التنافسية لمؤسساتها الصغيرة والمتوسطة، ومن أجل ذلك عددت برامج تأهيل المؤسسات منذ سنة **2000**، وأعدت لذلك ترسانة من القوانين والتشريعات الملائمة لهذه البرامج، ومن الناحية العملية أنشئت عدة هيئات مكلفة بالإشراف على هذه البرنامج والقيام بالإجراءات المناسبة كوضع شروط لقبول المؤسسات للتأهيل، جمع المعلومات الأولية، تقرير القبول أو الرفض للملفات وتقديم المساعدات المالية وكذا متابعة إنجاز مخططات التأهيل، وبالرغم من ذلك تبقى فعالية هذه البرامج محدودة ولا تصل إلى الأهداف المنوطة التي حددتها الجهات المختصة في البلاد.

وكخلاصة يمكن القول أن دول المغرب العربي سعت ولازالت تسعى وراء تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين قدراتها التنافسية وتمكينها من مواكبة التطورات والتحولات الاقتصادية الحاصلة في ظل هيمنة التجمعات والتكتلات الاقتصادية الكبرى في مختلف الأسواق العالمية، ولقد أعدت الوزارات الوصية برنامجا وطنيا لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعملت على تنويعه وتحسينه مع مرور الوقت كون أن دوافع قيام دول المغرب العربي" **تونس، المغرب والجزائر**" بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واحدة تتمحور حول تحضير هذه الأخيرة للانفتاح على الاقتصاديات العالمية عند زوال كل الحواجز الجمركية، إلا أن حصيلة ونتائج هذه البرامج في هذه الدول تبقى متفاوتة ومتباينة.

الخـــاتمـة العـــامـة

الخاتمة العامة

يعد الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي من بين أولويات البرامج التنموية، ويأتي هذا الاهتمام المكثف في إطار جهود الدول المغاربية لمواجهة التحديات التي قد تواجها هذه المؤسسات عند دخول الاتفاقية الأورومتوسطية حيز التنفيذ (المواعيد المختلفة في مقدمة الفصل الخامس)، والتي ستعرف نشأة سوق متوسطية حرة ضمن اتفاقية الشراكة مع الإتحاد الأوروبي، ونظراً لتلك التغيرات التي ستطرأ على القواعد الاقتصادية وسير المعاملات التجارية في دول المغرب العربي تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على وجه الخصوص، مزيدا من الدعم التقني والمالي كي تستطيع هذه الأخيرة الصمود أمام منافسة الشركات الدولية التي احترفت المنافسة والتعاملات المالية على الساحة العالمية. ولهذا الغرض تضمن اتفاق الشراكة الأورومتوسطية تعهد الدول المغاربية ودول الإتحاد تمويل برامج تنموية في هذه الدول، وتشمل تلك المشاريع تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديث الهياكل الاقتصادية واستحداث استراتيجيات جديدة لتسويق المنتجات بما يتلاءم مع القوانين الأوروبية المحددة للجودة والإنتاج الصناعي الذي يراعي احترام البيئة قصد النهوض بمستوى أداء الفعاليات الاقتصادية والإدارية في دول المغرب العربي" **تونس، المغرب والجزائر**" وتزويدها بالخبرات اللازمة لتقوية قدرتها التنافسية أمام تحديات النظام الاقتصادي المعولم.

إن برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي تدخل ضمن إطار إستراتيجية شاملة لترقية تنافسية هذه الشريحة من المؤسسات، وترتكز هذه الإستراتيجية على تحسين كفاءة المؤسسات والرفع من آدائها التنافسي وتأهيل محيطها للوصول بها إلى المستوى الدولي وتكييفها لمواجهة الآفاق الجديدة المتمثلة في فتح الأسواق والاندماج على الاقتصاد العالمي وفضاءات التبادل الحر. ومن جهة أخرى، نلاحظ أن تأهيل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي " **تونس، المغرب والجزائر**" يحتل مكانة متميزة بصفة عامة كونه يمثل أحد توجهات الحكومات للنهوض باقتصاديات هذه الدول وإحداث تغيرات إيجابية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية المنشودة، وعملت دول المغرب العربي على إصدار قوانين ووضع تشريعات لترقية هذا النوع من المؤسسات وتعامل مختلف الجهات الحكومية معها، كما أحدثت وزارات ودواوين ومكاتب تشرف على تسييرها وتعمل على تطويرها وتنميتها وتأهيلها من أجل المساهمة في تحسين وضعها التنافسي، وعلى الرغم

من أهمية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عملية التنمية إلا أن حصيلة برامج التأهيل لم ترقى إلى تطلعات وطموح الجهات المعنية وخاصة في **المغرب والجزائر** باستثناء **تونس** التي قطعت شوطا هاما في مسيرتها لتأهيل المؤسسات مما جعل نتائج هذه البرامج في الدول المغاربية مختلفة، متفاوتة ومتباينة، مع الإشارة إلى هذه البرامج لازالت تواجه مجموعة من العوائق والصعوبات الإدارية، التنظيمية المالية وتسويقية حتى وإن اختلفت حدتها من دولة لأخرى.

اختبار الفرضيات :

- إن عملية التنمية الاقتصادية مرهونة بكفاءة المؤسسات، وعلى اعتبار أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشكل أغلبية النسيج الصناعي في كل الدول فتكون هي الأداة الفعالة والمفضلة لإحداث النمو إذا حسن استغلالها؛
- تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول المغاربية أصبح أكثر من ضرورة للرفع من القدرات التنافسية لهذه الشريحة من المؤسسات، ولذا يتوجب على السلطات العمومية إدراج هذه البرامج في أي سياسة تنموية ؛
- كون وجود تجارب رائدة في عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول، واهتمام بعض الهيئات الإقليمية والعالمية بهذا النوع من الإستراتيجيات يتوجب على الدول المغاربية القيام بالاستفادة من خبراتها بالرغم من خصوصيات اقتصادياتها بغية تأهيل أكبر قدر ممكن من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛
- إن استمرار تأهيل المؤسسات وتواصله يعتبر في غاية الأهمية، كونه يحافظ على بقائها وديمومتها بالرغم من الصعوبات التي تواجهها خصوصا في المراحل الأولى من عملية التأهيل على اعتباره شكل من أشكال التغيير الذي يواجه بمقاومة من جهات مختلفة مما يجعل حصيلته نوعا ما هزيلة .

بناء على ما تم تقديمه يمكننا الجزم بأن اختبار فرضيات هذا العمل أدى إلى تأكيد صحتها من خلال ما تم تناوله في مختلف الفصول .

نتائج البحث:

إن الهدف الرئيسي من هذا العمل هو تقييم برامج التأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي على امتداد أكثر من عشر سنوات، هذه البرامج التي وضعت لمرافقة هذا النوع من المؤسسات قصد الرفع من أدائها التنافسي لتستجيب لمتطلبات اتفاقية الشراكة الأورومتوسطية الرامية إلى وضع منطقة للتبادل الحر بين ضفتي البحر الأبيض المتوسط في انتظار تعميمها مع باقي الدول من خلال انضمام كل الدول إلى المنظمة العالمية للتجارة، مع التذكير إلى أن هذه البرامج تم تمويل جزء منها من خزينة هذه الدول و جزء آخر من طرف الإتحاد الأوروبي من خلال برنامج ميدا .

ومن خلال هذا العمل قمنا بجمع وتلخيص وتبويب مختلف المعلومات المتاحة المرتبطة ببرنامج التأهيل للدول الثلاث " **تونس، المغرب والجزائر**" وتتبع تطورها من خلال الإحصائيات المتوفرة والتي لم تسمح لنا بالقيام بدراسة قياسية أكثر دقة، وفي إطار هذا السياق التي تميز بنقص المعلومات الإحصائية والدراسات الميدانية السابقة، لا سيما في الجزائر والمغرب توصلنا إلى وضع النتائج التالية :

1. ضعف أداء الجهات المكلفة بالإشراف وتسيير برنامج التأهيل وعدم إشراكها لجهات أخرى كالجمعيات المهنية المتخصصة بشكل فعال كي تساعد في التسريع بولوج المؤسسات في عملية التأهيل (حالة المغرب والجزائر)، لخلق نوع من المنافسة بين الهيئات ذات الصلة ببرنامج التأهيل ؛
2. غياب لقاعدة بيانات وإحصائيات رسمية دقيقة حول برامج التأهيل وتطورها (حالة الجزائر) تعيق كل محاولات التقييم الجادة الرامية لمساعدة وتوجيه السلطات العمومية المكلفة بوضع إستراتيجية التأهيل وتنفيذها ؛
3. بالرجوع إلى الأدبيات المتعلقة بموضوع التأهيل نجدها تحث على رفع الأداء التنافسي في عمومه لمجموع مؤسسات النسيج الصناعي دون التركيز على نوع معين من المؤسسات (حالة تونس، التركيز على المؤسسات المصدرة جزئيا أو كليا)، لأن هذا التوجه يؤدي إلى إهمال شريحة كبيرة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي يكون مآلها الفناء في المستقبل؛

4. ضعف المساعدات المالية يؤدي إلى عزوف المؤسسات عن الإقدام على عمليات التأهيل كونها لا تساعدها في التخفيف من العبئ المالي المتراكم لهذه المؤسسات (حالة المغرب حيث كانت المساعدات المالية الممنوحة في إطار برنامج التأهيل المقاولات لا تتجاوز أحيانا **01 %** من رقم الأعمال خلال **10** سنوات الأولى من انطلاق البرنامج) ؛
5. ضعف الروابط بين المؤسسات والبنوك، هذه الأخيرة التي لا زالت لم تقم بدورها الحقيقي في تمويل الاستثمار وإنشاء مؤسسات بسبب عدم وجود ضمانات كافية، ولهذا يجب إنشاء صناديق مخاطر رأس المال و تفعيل دورها؛
6. وجود عدد مرتفع من المؤسسات تتخلى عن برنامج التأهيل عند بدايته أو في مرحلته الأولى خصوصا، بسبب طول المدة المرتبطة بالدراسة وصرف المنح ،مما يطرح مشاكل إعادة التقييم أو بروز تكنولوجيات جديدة يدفع بالمؤسسات المعنية إلى الرغبة في الحصول عليها بدلا من سابقاتها (حالة المغرب والجزائر)؛
7. سياسة تأهيل المؤسسات هي عملية مستمرة ومتجددة وهذا ما يجعل من المؤسسات تسعى إلى تحسين أدائها عبر الزمن، ولا تعتبر التأهيل رزمة يمكن اكتسابها بل هو نسق ونظام يتم انتقائه والتدريب عليه، وهذا ما يدفع من جهة أخرى بالسلطات العمومية إلى القيام بوظائف جديدة تشمل الإبداع والتعبير وإعادة الهيكلة بالانتقال إلى التسيير الحديث بالرغم مما يرافق ذلك من مشكلات تتعلق بالتأقلم التحول والتكيف.

التوصيات:

بناءا على ما تم تقديمه من تحليل ومعطيات ومقارنات في هذه الأطروحة المتعلقة بـــ " **قياس فعالية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي** "، فإن موضوع تأهيل، تحديث، عصرنة هذه المؤسسات يعتبر عملا متواصلا ومستمرا ضمن كل البرامج والاستراتجيات التنموية من أجل الرفع من القدرات التنافسية لهذه الشريحة من المؤسسات في دول المغرب العربي. وعلى هذا الأساس فإنه يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- ضرورة تكييف سياسات التأهيل في دول المغرب العربي مع متطلبات واحتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، باعتبارها أحد المحاور الكبرى المعنية بتحقيق التنمية المستدامة؛
- ضرورة تأهيل المؤسسات المالية والمصرفية وتسهيل تقديم الضمانات التي تتطلبها البنوك الوطنية عند منح القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديث أساليب وأدوات وطرق التمويل والعمل وفق سياسة واضحة وشفافة لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- الاستفادة من التجارب العالمية والتعاون والتنسيق مع المؤسسات والهيئات المالية لتحديد إستراتيجية تأهيل واضحة تتعلق بمستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للدول المغاربية؛
- ضرورة إنشاء وتعدد شركات التمويل لرأس مال المخاطر ومنحها امتيازات وتحفيزات جبائية؛
- اعتماد أسلوب اللامركزية وإشراك الجهات المتخصصة وبشكل فعال في عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- زرع ثقافة الاستثمار وثقافة المقاولة بين الشباب يعتبر ضمان لاستمرار ونجاح إستراتجية التأهيل في دول المغرب العربي.

آفاق البحث:

بعد الانتهاء من هذا العمل ومعالجة مختلف جوانب الإشكالية المرتبطة أساسا بتقييم وقياس فعالية مختلف برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل من:" **تونس، المغرب والجزائر**"، برزت لنا تساؤلات وإشكاليات أخرى جديرة بالاهتمام، البحث والدراسة نورد البعض منها فيما يلي:

- دراسة قياسية للمقارنة بين مختلف برامج التأهيل في الدول المغاربية ؛

- تأثير الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة على تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول المغاربية ؛
- دور الشراكة في تفعيل برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي؛
- الآثار الإيجابية والسلبية للانفتاح الاقتصادي على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛
- مساهمة برامج التأهيل في زيادة قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التصدير ؛
- مساهمة برامج التأهيل في التخفيف من البطالة في دول المغرب العربي ؛

- إشكالية وضع برنامج مغاربي موحد لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛
- تعاون دول المغرب العربي في تحسين آداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛
- أهمية الشراكة المغاربية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

قائـمـة المراجع

قائمة المراجع

أولا: باللغة العربية

❖ الكتب

1. أحمد محمد مرسي: " تقييم الأداء الاقتصادي في قطاع الأعمال والخدمات "، دار النهضة العربية، بيروت سنة 1969،
2. بديع محمود القاسم : " نماذج واستراتيجيات التغيير والتحديث الحضاري " ، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
3. حسن إبراهيم بلوط : " المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات "، الطبعة الأولى 2005 ، دار النهضة العربية ، بيروت.
4. صندوق النقد العربي ، معهد السياسات الاقتصادية ، توفيق الصادق: " المنافسة في ظل العولمة – القضايا و المضامين- " ، الفصل الثاني.
5. طارق نوير: " دور الحكومة الداعم للتنافسية " ، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت ، 2002.
6. عايدة سيد خطيب: " الإدارة و التسيير الاستراتيجي في قطاع الأعمال و الخدمات " ، دار الفكر العربي ، مصر، طبعة 1985.
7. عبد الرزاق بن حبيب: " اقتصاد و تسيير المؤسسة "، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة 2002.
8. عبد السلام أبو قحف : " التنافسية و تغيير قواعد اللعبة - رؤية مستقبلية " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1997.
9. محفوظ جودة و آخرون:" منظمات الأعمال " ، دار وائل للنشر ، عمان – الأردن، الطبعة الأولى.
10. محمد صالح المنشاوي: " الخوصصة المصرية "، مطبعة عين شمس ، مصر.
11. محمد قاسم القريوتي:" نظرية المنظمة والتنظيم "، دار وائل للنشر ، عمان – الأردن، الطبعة الثالثة، 2008.
12. ناصر دادي عدون ، عبدالرحمان بابنات : " التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر" – دار المحمدي العامة – الجزائر، الطبعة الأولى 2008
13. نبيل مرسي خليل: " الميزة التنافسية في مجال الأعمال " ، مركز الاسكندرية للكتاب ، مصر ، 1998.
14. نسرين شهان وعادل العلي: " مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية"، المعهد العربي للتخطيط ،الكويت.

❖ الأطروحات والرسائل الجامعية

1. أحمد المومني: " اتفاقية التبادل الحر بين المغرب والولايات المتحدة الأمريكية "، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم القانونية و الاقتصادية و الاجتماعية ، جامعة سيدي محمد بن عبد الله فاس – 2011 .
2. الداوي الشيخ : " نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسة الإسمنت في الجزائر "،أطروحة دكتوراه ، تخصص تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 1999.

3. علي عبدالله : " أثر البيئة على أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية – حالة الجزائر "، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 2001.
4. عماري جمعي: " إستراتيجية التصدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية "، أطروحة دكتوراه، كلية العوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة – 2011 .
5. ابتسام بو شيوط : " آلية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الجزائرية "، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة ، 2010.
6. أوشن ليلى:" الشراكة الأجنبية والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق جامعة تيزي وزو ،2011 .
7. حسين يحي:" تأهيل المؤسسات – حالة المؤسسات الجزائرية- رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر، " 2005 .
8. سهام عبد الكريم: " دور الشراكة الأجنبية في زيادة تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حال مجمع صيدال ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2007 .
9. غدير أحمد سليمة:" تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر –دراسة تقييمة لبرامج ميدا- رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، " 2007 .

❖ المجلات والدوريات

1. إسماعيل زغلول ومحمد الهزايمة، : " سياسات وخطط تطوير القدرة التنافسية " ، الفصل السادس، صندوق النقد العربي ، معهد السياسات الاقتصادية ،القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية في الأسواق العالمية ، سلسلة بحوث ومناقشات حلقات العمل، العدد الخامس، من 5 إلى 7 أكتوبر 1999 ، أبو ظبي.
2. آفاق المقاولة : مجلة دورية تصدرها الوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولة الصغرى والمتوسطة، المغرب، عدد 21 خاص ببرنامج امتياز الدورة الثالثة 2009.
3. آفاق المقاولة : مجلة دورية تصدرها الوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولة الصغرى والمتوسطة، ، عدد: 23 ، عدد خاص ببرنامج مساندة ، مارس 2010.
4. آفاق المقاولة ، مجلة دورية تصدرها الوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولة الصغرى والمتوسطة، المغرب، عدد خاص بالميثاق الصناعي "، عدد 19 ، الدورة الأولى 2009.
5. آفاق المقاولة: مجلة دورية تصدرها الوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولة الصغرى والمتوسطة، المغرب، عدد 18، الدورة الثالثة 2008 ، ص: 7 . على موقع الوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولة الصغرى والمتوسطة.
6. رسالة الغرفة : نشرة تصدرها غرف التجارة والصناعة والخدمات لولاية طنجة ،عدد خاص" رواج رؤية 2020 " ، عدد فبراير- مارس 2010 .
7. سعيد حداد : " تطوير نظام الإعلام الاقتصادي للمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة " فضاءات ، جانفي – فبراير 2002 .
8. سليمة غدير أحمد:" تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر- دراسة تقييمية لبرنامج ميدا- "، مجلة الباحث ، العدد: 09 – 2011.

9. سهام عبد الكريم: سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج PMEII ، مجلة الباحث ، العدد 09 /2011
10. الشيخ الداوي: " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء "، مجلة الباحث ، العدد 07 – 2010/2009
11. صالح صالحي: " الآثار المتوقعة لانضمام الجزائر لمنظمة التجارة العالمية "، مجلة الاقتصاد والتسيير، جامعة سطيف، العدد: 01 - 2002.
12. صندوق النقد العربي ، معهد السياسات الاقتصادية ، توفيق الصادق: " المنافسة في ظل العولمة – القضايا و المضامين- " ، الفصل الثاني.
13. عبد اللطيف بلفرسة : " أثار السياسة النقدية والمالية على تأهيل المؤسسة الاقتصادية" ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة.
14. عبد الله علي : " دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية " ، مجلة الباحث ، عدد 06 ، 2008 .
15. عبد المليك مزهوده : " الأداء بين الكفاءة والفعالية – مفهوم وتقييم "، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيثر ، بسكرة ، العدد الأول ، نوفمبر 2001.
16. محمد زيدان : الهياكل والآليات الداعمة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر – مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا – جامعة الشلف ، العدد السابع.
17. محمد عدنان وديع : " القدرة التنافسية وقياسها " ، مجلة جسر التنمية، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية ، المعهد العربي للتخطيط الكويت ، العدد 24 ، ديسمبر، 2003 ، السنة الثانية.
18. منشورات صندوق ضمان القروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (CGCI/PME) المختلفة، الجزائر .
19. منشورات صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR) المختلفة، الجزائر .
20. نسرين شهان وعادل العلي: " مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية"، المعهد العربي للتخطيط ،الكويت.
21. وارد براون ، أناليزا فيديلينو، كريم نشاشيبي: " أداء الصادرات والقدرة التنافسية العربية " ، الفصل الخامس، صندوق النقد العربي ، معهد السياسات الاقتصادية ، - القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية في الأسواق العالمية - ، سلسلة بحوث و مناقشات حلقات العمل، العدد الخامس، من 5 إلى 7 أكتوبر 1999 ، أبو ظبي.
22. وزارة الصناعة والتجارة، وكالة النهوض بالصناعة والتجديد :"مجلة تشجيع الاستثمارات "

❖ الملتقيات و المؤتمرات

1. .إبتسام الصمور : مداخلة بعنوان " نظرية المنظمة " - قراءة تحليلية للفصل الرابع من كتاب: " نظرية المنظمة والتنظيم "للأستاذ الدكتور محمد قاسم القريوتي: ، جامعة البترا ، الأردن 2012 .
2. بريبش السعيد، .بلغرسة عبد اللطيف : " اشكالية تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر - بين معوقات المعمول و متطلبات المأمول –" ، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية .يومي 17 و 18 أفريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.

3. بوهنة علي، شريف مصطفاي : "الشراكة الأورومتوسطية وآفاق ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في اقتصاديات المغاربية ،25 – 28 مايو 2003 ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف.
4. دومي سمراء، عطوي عبدالقادر: " التجربة المغربية في ترقية و تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة وتطوير دورها في اقتصاديات المغاربية ،25 – 28 مايو 2003 ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف .
5. رجاء مغربي، رئيسة مصلحة الأبحاث بقسم البحث والتجديد ، وزارة الصناعة والتجارة وتأهيل الاقتصاد، المملكة المغربية ، ورقة عمل حول: " نقل التكنولوجيا و واقع الصناعات المستقبلية بالمغرب" ، الاجتماع الثاني لفريق العمل العربي في مجال الصناعات المستقبلية ، المنظمة العربية للتنمية الصناعية و التعدين ، الرباط ، يومي 20 – 21 أفريل 2005
6. رزيق كمال: " التصحيح الهيكلي وتأثيره على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر" ، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية ، جامعة سطيف ، 29 - 30 أكتوبر 2001.
7. سدي علي ، حطاب مراد: " تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين تهديدات وفرص التدويل - قراءة في بعض المقالات الأكاديمية والمعطيات العملية. جامعة الشلف.
8. سعيد عيمر: " تكنولوجيات المعلومات والاتصال:حافز أم عائق أمام تأهيل المنشآت العربية الصغيرة والمتوسطة "، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية .يومي 17 و 18 أفريل2006 ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ،ص:700 .
9. صالح صالحي: " الآثار المتوقعة لانضمام الجزائر لمنظمة التجارة العالمية "، مجلة الاقتصاد والتسيير، جامعة سطيف، العدد: 01 - 2002.
10. عبد الرحيم أقصبي، مدير الإعلام والتواصل والتعاون ، الوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولة الصغرى والمتوسطة، المغرب:"آليات الدعم التي توفرها الوكالة لتأهيل وتحديث المقاولات الصغرى والمتوسطة، الملتقى العربي السادس للصناعات الصغيرة و المتوسطة ، تحت شعار الصناعات الصغيرة و المتوسطة قاطرة التشغيل و التنمية "، تونس ، 24- 26 أفريل 2012،
11. علي سالم ارميص : " مدى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية " ، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية .يومي 17 و 18 أفريل2006 ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
12. عموري براهيتي ، مدير عام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار الجزائر: " واقع وآفاق تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر " ، الملتقى العربي السادس للصناعات الصغيرة و المتوسطة ، تحت شعار " الصناعات الصغيرة و المتوسطة قاطرة التشغيل و التنمية "، تونس ، 24- 26 أفريل 2012
13. فاروق تشام ، كمال تشام : " دور وأهمية التأهيل في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات دراسة مقارنة - الجزائر - تونس – المغرب "، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و18 أفريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف .
14. قدي عبد المجيد ، دادن عبد الوهاب : " محاولة تقييم برامج وسياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية " ، الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على

الاقتصاديات والمؤسسات - دراسة حالة الجزائر والدول النامية – جامعة محمد خيضر – بسكرة يومي:21-22 نوفمبر2006.
15. قوريش نصيرة: " آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر " ، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة المتوسطة في الدول العربية .يومي 17 و 18أفريل2006 ، جامعة حسيبة بن بوعلي – الشلف.
16. كمال رزيق وعمار بوزعرور: " التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية " ، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ، 21- 22 ماي 2002 ، جامعة سعد دحلب البليدة.
17. كمال رزيق ياسين : " تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية "، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، 08 – 09 مارس 2005 ، جامعة ورقلة.
18.محمد وديع عدنان: " محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات"، تونس 19 - 21 جوان 2001.
19. ميلود تومي: " مستلزمات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر " ، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية .يومي 17 و 18 أفريل2006 ، جامعة حسيبة بن بوعلي – الشلف.
20.ورشة عمل حول : برنامج دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التحكم في تكنولوجيات الإعلام والاتصال ، فندق الجزائر – بتاريخ 24 /2010/02
21. وزارة الصناعة و التجارة والطاقة والمعادن المغربية: ورقة عمل حول مشروع المراكز التقنية الصناعية بمناسبة انعقاد الاجتماع الثالث للجنة التنسيق لمراكز البحوث الصناعية في الدول العربية: 19 – 21 مارس 2001 بالرباط
22. وزارة الصناعة و الطاقة والمؤسسات الصغرى والمتوسطة للجمهورية التونسية ، برنامج التأهيل الصناعي، التجربة التونسية ، تنمية القدرة التنافسية و الجودة،.
23. يوسف سعيداوي : " القدرات التنافسية و مؤشراتها "، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، 08 – 09 مارس 2005.

❖ التقارير والإحصائيات

1. تقارير غرف التجارة والصناعة والتجارة و الخدمات بالمغرب
2. تقرير الفريق الوطني الأردني للتنافسية حول الاستفادة من خبرات المملكة المغربية في مجال إنشاء مرصد التنافسية وتطبيق مفهوم العنقود.
3. تقرير وزارة الصناعة و التجارة و التكنولوجيات الجديدة المغربية MICNT، 2011 .
4. دباجة : برنامج الإبداع، أكتوبر2010، تونس .
5. دباجة : برنامج الاستثمارات التكنولوجية ذات الأولوية ، أكتوبر 2010، تونس .
6. دباجة : برنامج تأهيل الصناعة ، أكتوبر 2010، تونس .
7. دليل إحداث المشاريع بصيغة إفراق المؤسسات الاقتصادية – دليل الباعث والمؤسسة – تونس.
8. صندوق التطوير واللامركزية الصناعية ، تونس .
9. منشورات صندوق ضمان القروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (CGCI/PME). الجزائر .

10. منشورات صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR) ، الجزائر.
11. وزارة الصناعة والطاقة والمؤسسات الصغرى والمتوسطة، الإدارة العامة للنهوض بالمؤسسات الصغرى والمتوسطة ، تونس ، تقرير جانفي 2010 .
12. وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة الجزائرية : " برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية 2005
13. وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة:"انجازات وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة 2012"
14. وزارة الصناعة والطاقة والمؤسسات الصغرى والمتوسطة للجمهورية التونسية، برنامج التأهيل الصناعي، التجربة التونسية ، تنمية القدرة التنافسية و الجودة،.
15. وكالة النهوض بالصناعة والتجديد ، تونس .
16. الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر.
17. الوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولة الصغرى والمتوسطة ، المغرب.

❖ القوانين والمراسيم

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 45 بتاريخ 09 جويلية 2006 ،المرسوم التنفيذي رقم : 06-240 المؤرخ في 04-07-2006 يحدد كيفية سير حساب الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،.
2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 74 بتاريخ 13 نوفمبر 2002 المرسوم التنفيذي رقم : 02-373، يتضمن إنشاء صندوق ضمان القروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 ، العدد رقم 77، المرسوم 19/01 ،المتعلق بتوجيه وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
4. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 18، بتاريخ: 18 مارس 2007، قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2007/02/07، يحدد إيرادات ونفقات الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 18 ، بتاريخ 2007/03/18.
5. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 27، بتاريخ: 28 أفريل 2004 .
6. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 43 بتاريخ 19 يوليو 2000، المرسوم التنفيذي رقم: 2000- 192 مؤرخ في 16 يوليو 2000 يحدد كيفيات تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 102-302 الذي عنوانه " صندوق ترقية التنافسية الصناعية ".
7. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 77 ، تاريخ 15 ديسمبر 2001 ،القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
8. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 43 بتاريخ 19 يوليو 2000.
9. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 92 بتاريخ 25 ديسمبر 1999.
10. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد: 47 بتاريخ :04 ماي 2005، المرسوم التنفيذي المتعلق بإنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمها وتسييرها ،.
11. قانون عدد 120 لسنة 1993 مؤرخ في: 27 ديسمبر 1993، العنوان الثامن: تشجيع الباعثين الجدد والمؤسسات الصغرى والمتوسطة و المهن الصغرى.

ثانيا: باللغة الأجنبية

❖ Ouvrages :

1. **Abdelhak LAMIRI : " Management de L'information, Redressement et Mise à Niveau des Entreprises ", Edition O.P.U. 2003.**
2. **Abdellah AMALLAH : " Impacts de la mise à niveau des entreprises " , Barcelona monitoring , Suivi de l'accord de libre-échange ; Politique, économie, entreprise, éducation, 2008**
3. **B. Dervaux, A . Coulaud, dictionnaires du management et de contrôle de gestion, 2eme édition, dunod, Paris, 1999.**
4. **Boualem Abbassi : " Le secteur industriel et la problématique de sa modernisation "; Edition; Casbah; 2001.**
5. **Célier Pierre, Définition(s) des PME au Maroc et en Europe, 2004.**
6. **Crozier,M. et Friedberg,E : " L'acteur et le système " Edition seuil, 1977.**
7. **Eric Bosserelle : " Les nouvelles Approches de La croissances et Cycles ", Edition DUNOD , 1999.**
8. **Hervé Bougault et Ewa Filipiak , Département de la Recherche, Agence Française de Développement : " Les programmes de mise à niveau des entreprises Tunisie, Maroc, Sénégal " , 2005**
9. **J.L.Mucchielli; " La compétitivité - définitions , indicateurs et déterminants - " 2002,**
10. **Kamel Hamdi : " Diagnostique et Redressement d' Entreprise ", Les Manuels de l' Etudiant , Edition 2000.**
11. **Kubr, M : " Le conseil en management, Guide pour la profession ", Bureau internationale du Travail, Genève, 2ème édition, 1993.**
12. **Lescarbeau, R, Payette, M. et St-Arnaud, Y : " Profession : consultant ",Les Presses de l'université de Montréal, 3eme édition, 1996,**
13. **Manfred Hedrich,Dr Alois Basler ,Siegfried Jenders : " Mise à niveau de l'entreprise marocaine - Analyse, résultats et recommandations - " , Expertise réalisée pour le compte de la GTZ Eschborn, Décembre 1999**
14. **Marchesnay. M : " Management Stratégique " Edition Eyrolles, 1993.**
15. **Marco R. DI TOMMASO , Elena LANZONI , Lauretta RUBINI :" Soutien aux PME dans les pays arabes. Le cas de la Tunisie "; UNIDO ,2000**
16. **Marniesse S., E. Filipiak (2003) Agence Française de Développement COMPÉTITIVITÉ ET MISE À NIVEAU DES ENTREPRISES : APPROCHES THÉORIQUES ET DÉCLINAISONS OPÉRATIONNELLES**
17. **Michèle DEBONNEUIL et Lionel FONTAINE : " Compétitivité " , la documentation française , Paris , 2003.**
18. **Mohamed Lamine Dhaoui : " Guide méthodologique - Restructuration, Mise à niveau et Compétitivité Industrielle ", vienne 2002 ,**
19. **Mohamed Lamine Dhaoui : " Guide méthodologique - Restructuration, Mise à niveau et Compétitivité Industrielle ", vienne 2002.**
20. **ONUDI: Evaluation Indépendante – Algérie - Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie –Vienne 2006**
21. **Peter Loewe : Groupe d'Evaluation de l'ONUDI, chef de mission; EVALUATION INDEPENDANTE DU PROGRAMME INTEGRE EN TUNISIE ; 28 décembre 2005**

22. **Sam Blili : " Le consultant et la mise à niveau des entreprises " , 2002.**
23. **Sarah Marniesse; Et Ewa Filipiak : " Compétitivité et mise à niveau des entreprises - Approches théoriques et déclinaisons opérationnelles - "; Edition MAGELLAN & Cie ; 4eme trimestre 2003.**
24. **Vincent plauchet : "mesure et amélioration des performances industrielles" , tome 2 UPMF, France, 2006.**

❖ **MEMOIRES :**

1. **M.J. KORICHI, Measuring economic efficiency in manufacturing industry : a case study of electricity in Algeria and some other countries (1974-1983), London, 1988.**

❖ **RAPPORT :**

1. **Centre Internationale des hautes études agronomiques méditerranéenne- les notes d'alerte –CIHEAM-N 22 -11/12/2006**
2. **Centre Régionale d'Investissement –Rabat , Programme moukawalati ,**
3. **CGEM , Confédération Générale des Entreprises du Maroc ,Magazine d4 information N° 2 , novembre 2010,**
4. **Evaluation du programme de mise à niveau 2010**
5. **Fonds de promotion de la compétitivité industrielle dispositif de mise a niveau des entreprises, Ministère se l'industrie et de la restructuration.**
6. **Fonds de Promotion et de Décentralisation Industrielle**
7. **Guide de la mise à niveau de votre entreprise,**
8. **Guide de la mise à niveau de votre entreprise, ANPME avec l'appui de la GTZ, édition 2004.**
9. **Guide de la mise à niveau de votre entreprise, DIAGNOSTIC ET IDENTIFICATION DES BESOINS EN COMPETENCES, Groupement interprofessionnel d'Aide au conseil (GIAC),**
10. **Institut Tunisien de la Compétitivité et des Etudes Quantitatives : " Evaluation du programme de mise à niveau " , Résultats de la septième enquête sur le Programme de Mise à Niveau , février 2010,**
11. **Le programme national de mise à niveau de la PME Algérienne, Ministère de la PME et de l'Artisanat**
12. **Manuel Des Procédures: nouveau dispositif, Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle, Ministère de l'Industrie.**
13. **Ministère de l'Industrie 1996, " Le programme de mise à niveau ", Tunis.**
14. **Ministère de l'Industrie.: Questionnaire d'information préalable pour l'adhésion au Programme de mise a niveau, Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle,**
15. **Mise à niveau des entreprises, la chambre algérienne de commerce et d'industrie,**
16. **PROGRAMME D'APPUI AUX PME/PMI ALGERIENNES -EURO DEVELOPPEMENT PME**
17. **Programme d'Appuiaux PME/PMI et à la Maîtrise des TIC (PME II), dossier de presse, Atelier de visibilité, Hôtel El Djazair, Algérie, 24 février 2010**
18. **Programme national de mise a niveau de la PME algérienne,**
19. **Synthèses des travaux des groupes consultatifs sur la compétitivité de la commission européenne.**

❖ **REVUES :**

1. **Abdelhak LAMIRI : " La Mise à Niveau - Enjeu et Pratiques des Entreprises Algériennes " , Revue des Sciences Commerciales et de Gestion , N°2 Juillet 2003 , éditer par l'ECOLE SUPERIEUR de COMMERCE d'ALGER ,**
2. **Abdelmadjid Bouzidi : " La mise à niveau des entreprises au Maroc " , EL- Djazair . com , Le magazine promotionnel de l'Algérie , N° 57 - Dec 2012 .**
3. **Ahmed.G, Agence nationale pour le développement de la PME, PME- Magazine, Algérie, N : 31, Juillet- Août 2005**
4. **Ambassade d'Algérie à Bruxelles: Revue de la coopération bilatéral entre l'Algérie et l'Union européenne;**
5. **CNUCED : " Liens entre la concurrence , la compétitivité et le développement - note thématique - Genève , 2005.**
6. **Objectif PME, n°2, juillet-août-septembre 2004.**
7. **Philippe ADAIR ; Fredj FHIMA : "Accès au crédit et promotion des PME en Tunisie " .**
8. **Raouf JAZIRI ,Mehdi CHERIF ,Wathek ATTIA,: Le programme de mise à niveau des entreprises tunisiennes: fondements, démarche et impacts.**
9. **Revue de la coopération bilatéral entre l'Algérie et l'Union européenne site web : www.anpme.ma**
10. **Samy BENNACEUR, Adel BEN YOUSSEF, Samir GHAZOUANI, Hatem M'HENNI : " Evaluation des politiques de mise à niveau des entreprises de la rive sud de la Méditerranée - les cas de l'Algérie, l'Egypte, le Maroc et la Tunisie - La politique de la Mise à Niveau au Maroc " ,Research n°FEM31-05, F E M I S E R E S E A R C H P R O G R A M M E 2006-2007 , Décembre 2007.**
11. **Slaheddine Berrazega : " Mise à niveau des entreprises tunisiennes - La gestion optimale des ressources humaines – " L'expert, N°10, du 03 au 09 janvier, 1997.**

❖ **SEMINAIRES :**

1. **Ahmed Réda Chami , Ministre de l'Industrie , du Commerce et des Nouvelle Technologies : " rawaj – Plan action 2008 – 2012**
2. **BOUHANNA ALI, CHERIF MOSTAFAl:" LE PARTENARIAT EURO-MED ET PERSPECTIVE DE DEVELOPPEMENT DES PME/ PMI " ,**
3. **Lamia AZOUAOU1 Nabil , Ali BELOUARD :" LA POLITIQUE DE MISE A NIVEAU DES PME ALGERIENNES - ENLISEMENT OU NOUVEAU DEPART " VIème colloque international 21-23 juin 2010, Hammamet (Tunisie) , Stratégies de développement : Quel chemin parcouru ? , Quelles réponses face aux nouvelles contraintes économiques et climatiques ?.**
4. **Mr AMARA Meftah ;Directeur Général du Bureau de Mise à Niveau ; Expérience Tunisienne en Matière de Mise à Niveau / Innovation dans le secteur industriel; Réunion de groupe de travail d'experts L'innovation / moteur de développement dans la région Euro-méditerranéenne ; Barcelone, le 12 Février 2009**

5. **Mr. Mefteh Amara, Directeur Général Bureau de Mise à Niveau : " Recherche et Approche Technologique Intégrée face à la Pollution industrielle " Workshop STREN , 31 octobre 2007.**
6. **RACHID Moussaoui :Directeur ANDPME ;séminaire régionale ;Programme nationale de mise à niveau des entreprises ; Mostaganem 30-06-2011**

❖ **SITES WEB :**

1. **www. c-affairesdesfax.com.tn/CAS/ar/intervention3.ppt**
2. **www. cci.com/Rawaj/php.html**
3. **www. iefpedia.com/arab/?p=15540**
4. **www. iefpedia.com/arab/?p=15540**
5. **www. jpgodbout. com /…. Chaire de commerce électronique et de Management, Université de Neuchâtel. Suisse,**
6. **www. MICNT.gov.ma**
7. **www. Mir - Algeria.org .**
8. **www. Pmn.nat.tn /**
9. **www. team. univ- paris1 . fr / trombi - Mucchielli / competitivite.pdf .**
10. **www.afd.fr .**
11. **www.afkaronline.org/arabic/archives/oct-nov2005/darwich/html**
12. **www.agadiragreement.org**
13. **www.algerianembassy.be/eu/aa/aa-dz-eu.htm**
14. **www.algerianembassy.be/eu/aa/aa-dz-eu.html**
15. **www.ANDPME.DZ.**
16. **www.anpme.ma**
17. **www.anpme.ma**
18. **www.anpme.ma/ Imtiaz/calendrier 2012. Pdf**
19. **www.anpme.ma/dépliant Moussanada . pdf**
20. **www.bp.co.ma**
21. **www.caci.com.dz/publicat/textemiseaniveau.htm**
22. **www.c-affairesdesfax.com.tn/.../intervention1.ppt**
23. **www.c-affairesdesfax.com.tn/CAS/ar/intervention3.ppt**
24. **www.capitalinvest.co.ma**
25. **www.ccg.org.ma**
26. **www.cepex.nat.tn**
27. **www.cfgmorocco.com**
28. **www.cgci.dz**
29. **www.competitiveness.gov.jo/competitiveness-concept.php.**
30. **www.eme.ma**
31. **www.enset-media.ac.ma/cpa/definition_pme.htm**
32. **www.europa.eu.int/comm/economy_finance/publications/occasional_papers/occasionalpapers2_fr.htm.**
33. **www.forummoukawalati.com**
34. **www.Guide de mise à niveau/Foman/volet assistance technique.**
35. **www.ieq.nat.tn /ar/index/php**
36. **www.industrie.gov.tn**
37. **www.invest-in-kasserine.tn/ar/index.php/ component /mailto/…..**

38. www.marocinvest.com
39. www.mir-algerie.org /mise à niveau des entreprises/.....
40. www.moukawalati.ma
41. www.odi.gov.ma
42. www.ofppt.org.ma
43. www.orient.fr,
44. www.pmn.nat.tn/espace de téléchargement / Innovation
45. www.pmn.nat.tn/espace de téléchargement / itp
46. www.pmn.nat.tn/espace de téléchargement / pmn
47. www.pmn.nat.tn/instruments-de-la-mise-a- niveau / programme - restructuration-financière/étude-prf
48. www.pmn.nat.tn/instruments-de-la-mise-a-niveau/pird-recherche-developpement
49. www.pmn.nat.tn/programmes-horizontaux / programme-national-qualité-Tunisie.
50. www.rabatinvest.ma
51. www.textiletunisia.com.tn
52. www.unido.org.
53. www.unido.org.
54. www.unido.org.
55. www.unido.org/.../Evaluation Indépendante – Algérie - Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie. Format de fichier: PDF/Adobe Acrobat.
56. www.upline.co.ma