



**Conférence  
des Nations Unies  
sur le commerce  
et le développement**

Distr.  
GÉNÉRALE

TD/B/COM.3/79  
20 décembre 2006

FRANÇAIS  
Original: ANGLAIS

---

CONSEIL DU COMMERCE ET DU DÉVELOPPEMENT

Commission des entreprises, de la facilitation  
du commerce et du développement

Onzième session  
Genève, 19-23 février 2007  
Point 3 de l'ordre du jour provisoire

**LE RÔLE DES CHAÎNES DE VALEUR MONDIALES DANS LE RENFORCEMENT  
DES CAPACITÉS PRODUCTIVES NATIONALES**

Note du secrétariat de la CNUCED<sup>1</sup>

**RÉSUMÉ**

La chaîne de valeur désigne l'ensemble des activités productives réalisées par les entreprises en différents lieux géographiques pour amener un produit ou un service du stade de la conception au stade de la production et de la livraison au consommateur final. La présente note a pour objet d'examiner le rôle des petites entreprises et les mesures pouvant être prises pour satisfaire aux exigences en constante évolution des entreprises qui contrôlent les chaînes de valeur mondiales. La première partie présente les principales caractéristiques de ces chaînes, leur structure de gouvernance et les différents moyens dont les fournisseurs et les partenaires des réseaux de production disposent pour les cartographier et accroître la valeur ajoutée. La seconde partie porte sur les mesures propres à faciliter l'intégration des PME dans les chaînes de valeur mondiales. Si ces mesures varient parfois d'un pays en développement à l'autre, les expériences qui ont été faites, en Asie notamment mais aussi en Amérique latine et en Afrique, montrent toute l'importance que revêtent un environnement commercial favorable et des mesures volontaristes axées sur l'amélioration de la capacité d'offre.

---

<sup>1</sup> Le présent document a été soumis à la date indiquée ci-dessus en raison de retards survenus dans la procédure.

## TABLE DES MATIÈRES

	<i>Page</i>
I. INTRODUCTION.....	3
II. LE RÔLE DES CHAÎNES DE VALEUR MONDIALES DANS L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES .....	3
A. Caractéristiques des chaînes de valeur mondiales .....	3
B. Cartographie de la valeur .....	5
C. Amélioration de la chaîne de valeur .....	9
III. LES POLITIQUES FAVORISANT L'INTÉGRATION DES PME DANS LES CHAÎNES DE VALEUR MONDIALES .....	11
A. Un cadre économique propice .....	11
B. Améliorer la capacité d'offre .....	13
IV. CONCLUSIONS.....	21
RÉFÉRENCES .....	23

## I. INTRODUCTION

1. Dans le droit fil du Consensus de São Paulo, la Commission des entreprises, de la facilitation du commerce et du développement, réunie pour sa dixième session, a reconnu le rôle important joué par les petites et moyennes entreprises (PME) dans la création d'emplois, la réduction de la pauvreté et l'établissement d'une croissance économique durable. Elle est convenue que l'internationalisation des entreprises, en particulier des PME, est l'un des principaux moyens de renforcer la compétitivité et les capacités productives des entreprises des pays en développement. Elle a aussi demandé à la CNUCED de continuer d'étudier les politiques qui contribuent au développement des entreprises dans les pays en développement, et en particulier de poursuivre ses travaux sur l'internationalisation des entreprises en vue de mettre en évidence les meilleures pratiques transposables pour accroître la compétitivité des PME, y compris par l'établissement de liens avec des filiales étrangères et par une meilleure intégration dans les chaînes de valeur mondiales. La Réunion d'experts sur les meilleures pratiques et les options concernant la promotion de relations entre PME et STN, tenue en novembre 2006, a identifié les principaux facteurs qui peuvent permettre de faire face aux contraintes pesant sur l'offre rencontrées par les pays en développement, et en particulier les pays les moins avancés, dans le cadre des programmes de relations interentreprises. Le rapport de la Réunion d'experts porte la cote TD/B/COM.3/EM.28/3. À sa onzième session, la Commission a décidé d'examiner comment les PME des pays en développement peuvent mieux s'intégrer dans les chaînes de valeur mondiales et développer ainsi leurs capacités productives nationales.

2. Renforcer les capacités productives des pays en développement est aussi l'une des priorités de la récente initiative de l'Aide pour le commerce. Les recommandations de l'Équipe spéciale, publiées en novembre 2006, stipulent qu'un financement additionnel, prévisible, durable et bien conçu est fondamental pour concrétiser l'Aide pour le commerce. L'initiative devrait être axée sur le renforcement de la capacité d'offre, faciliter la conclusion d'accords commerciaux et contribuer à l'intégration régionale. Le rapport de la Réunion d'experts sur le renforcement des capacités productives, tenue en septembre 2006, indique que la CNUCED devrait participer activement à la mise en œuvre de l'initiative de l'Aide pour le commerce. Le rapport de la Réunion d'experts porte la cote TD/B/COM.2/EM.19/3.

3. La présente note a pour objectif d'expliquer le rôle que jouent les chaînes de valeur mondiales dans le renforcement et l'amélioration des capacités productives des pays en développement et des pays en transition. En participant à une chaîne de valeur mondiale, les PME des pays en développement ont accès à la technologie, peuvent développer leurs compétences et renforcer leur compétitivité. Si les politiques peuvent varier d'un pays et d'un secteur à l'autre, il convient d'élaborer des mesures spécifiquement destinées à développer les capacités productives nationales afin de maximaliser les avantages qui découlent de l'intégration des PME dans le système de production international.

## II. LE RÔLE DES CHAÎNES DE VALEUR MONDIALES DANS L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES

### A. Caractéristiques des chaînes de valeur mondiales

4. La chaîne de valeur désigne l'ensemble des activités productives réalisées par les entreprises en différents lieux géographiques pour amener un produit ou un service du stade de la conception au stade de la production et de la livraison au consommateur final. Ces activités

englobent selon les cas la recherche-développement, la production, la commercialisation, la distribution, la vente au détail, et parfois même la gestion et le recyclage des déchets. En fonction des besoins propres à la branche, chaque maillon de la chaîne réalise une activité, les différentes entreprises ajoutant de la valeur à chaque étape du processus de production ou de la prestation d'un service. Les nouvelles techniques de transport et les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont abaissé le coût de l'accès à l'information et les coûts de transaction et facilitent l'internationalisation de la chaîne de valeur. Tel processus de production peut donc être installé dans telle ou telle zone géographique sur la base des avantages comparatifs qu'elle présente. Parmi les facteurs économiques qui déterminent la progression des pays en développement dans les chaînes de valeur mondiales, le plus important est l'accès aux ressources naturelles telles que le pétrole, les produits miniers et les produits agricoles. En outre, plusieurs pays à bas coût se sont intégrés dans les chaînes de valeur de certains secteurs d'activité à forte intensité de main-d'œuvre. En Asie, parce qu'elles possèdent certaines compétences spécialisées et des personnels qualifiés, des entreprises indiennes d'informatique et des entreprises électroniques de la Chine, de la province chinoise de Taiwan, de la Malaisie et de Singapour ont réussi à se positionner dans les chaînes de valeur mondiales. De même, en Amérique latine, bien que dans une moindre mesure, l'existence d'un groupe de fournisseurs compétitifs a permis à des fournisseurs argentins et brésiliens de pièces détachées pour l'automobile et des fournisseurs mexicains de composants électroniques d'intégrer les chaînes en tant que fournisseurs de premier rang.

5. La chaîne de valeur est un outil d'analyse précieux pour comprendre la compétitivité de l'entreprise. Dans le passé, les études comparatives sur la compétitivité d'une branche d'activité donnée portaient soit sur des entreprises individuelles soit sur des groupements d'entreprises. Or, on sait aujourd'hui que les relations qui se nouent dans une chaîne de valeur jouent un rôle décisif et que la compétitivité ne tient pas uniquement à la performance d'une seule entreprise mais à celle de la chaîne tout entière. Certaines entreprises exercent sur leurs partenaires commerciaux un contrôle croissant en amont et en aval de la chaîne de valeur. Leur domination réside dans leurs capacités particulières, surtout la capacité d'innover, de créer des marques ou encore de coordonner l'ensemble du processus de production. C'est un phénomène courant dans les secteurs qui connaissent une évolution technologique rapide comme l'informatique et l'électronique, dans lesquels les sociétés transnationales (STN) – le plus souvent les entreprises dominantes – exigent constamment des PME qui sont leurs fournisseurs qu'elles améliorent la qualité des produits et les conditions de livraison et adaptent leurs processus de production. Les STN sont du reste elles aussi sans cesse tentées de réduire le nombre de fournisseurs dans la chaîne d'approvisionnement pour améliorer l'efficacité de la coordination. Les fournisseurs des chaînes de valeur mondiales, et en particulier les PME, sont donc d'autant plus vulnérables qu'ils dépendent d'un client unique au sein de la chaîne.

6. La coordination (ou «structure de gouvernance») des chaînes de valeur mondiales peut prendre diverses formes. La manière dont les activités sont coordonnées en différents points de la chaîne varie considérablement, non seulement entre les chaînes mais aussi dans une même chaîne. Une chaîne de valeur mondiale peut être contrôlée soit par les acheteurs, soit par les producteurs (Gereffi, 1999); autrement dit, ce sont soit les acheteurs soit les producteurs qui coordonnent ou contrôlent le processus (encadré 1). Nombreuses sont les STN qui, du rôle de producteurs mondiaux, sont passées à celui d'acheteurs et de coordonnateurs mondiaux, et ce surtout dans les chaînes de valeur contrôlées par les acheteurs (ONUUDI, 2001).

7. Selon Humphrey (2003, p. 11), «... les marques de grande diffusion comme Nike et Gap dans le secteur de l'habillement et de la chaussure et les grandes enseignes de la distribution alimentaire peuvent exercer une influence décisive sur les chaînes de valeur mondiales sans prendre le contrôle direct de segments importants du processus de production et de la logistique correspondante». En raison de la répartition des fonctions (R-D, production et commercialisation) ou des rôles entre plusieurs rangs de fournisseurs et de distributeurs, les PME de certains pays en développement ont réussi à acquérir des avantages concurrentiels qui leur permettent d'être compétitifs sur les marchés mondiaux. La difficulté pour les PME est de déterminer comment et où – c'est-à-dire sur quel marché de niche – se positionner de façon à tirer le meilleur parti de la mondialisation. Pour devenir compétitives, elles doivent pouvoir moderniser constamment leurs activités de manière à améliorer leurs bénéfices économiques.

#### **Encadré 1. Contrôle des chaînes de valeur par les producteurs ou par les acheteurs**

Les chaînes de produits de base contrôlées par les producteurs sont celles dans lesquelles de grands fabricants, généralement transnationaux, jouent le rôle principal en ce qui concerne la coordination des réseaux de production (y compris leurs relations en amont et en aval). Cette situation est caractéristique des secteurs à forte intensité de capital et de technologie tels que l'automobile, l'aéronautique, l'informatique, et les secteurs des semi-conducteurs et du matériel lourd.

Les chaînes de produits de base contrôlées par les acheteurs sont celles dans lesquelles de gros détaillants, de grands distributeurs et de grands fabricants de produits de marque jouent le rôle principal, en établissant des réseaux de production décentralisés dans divers pays d'exportation, généralement des pays en développement. Ce modèle d'industrialisation par le commerce est aujourd'hui courant dans les secteurs des biens de consommation à forte intensité de main-d'œuvre comme les secteurs de l'habillement, de la chaussure, du jouet, des appareils ménagers, de l'électronique grand public et d'une variété de produits d'artisanat. La production est généralement assurée par des réseaux constitués de plusieurs rangs de fournisseurs du tiers monde qui fabriquent des produits finis pour des acheteurs étrangers. Les spécifications sont fournies par les gros détaillants ou distributeurs donneurs d'ordre.

*Source: Gereffi, 1999.*

### **B. Cartographie de la valeur**

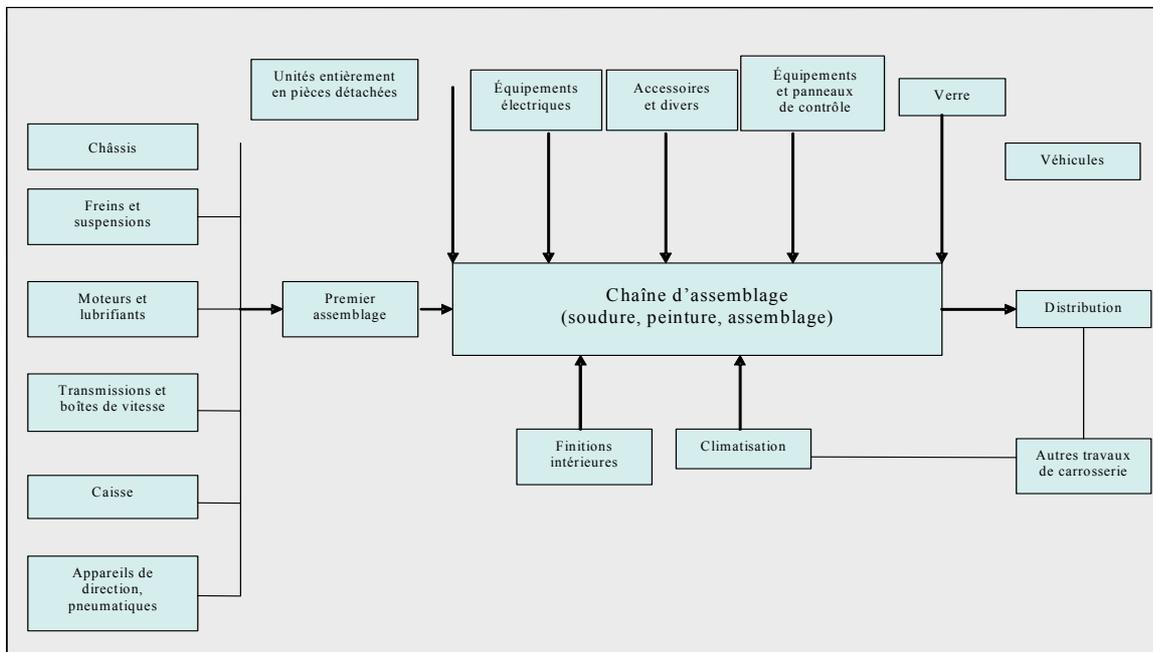
8. Les spécialistes analysent les chaînes de valeur en dressant une carte qui montre les flux de biens et de services à l'intérieur de la chaîne. La carte peut aussi représenter les relations entre les différentes chaînes de valeur. Selon la nature de l'analyse, la carte sera centrée sur certains éléments de la chaîne, par exemple la taille de l'entreprise, la valeur ajoutée ou la répartition géographique. Cet outil est aussi très utile pour déterminer la structure de gouvernance adaptée à une chaîne de valeur donnée. La cartographie de la chaîne de valeur est généralement divisée en plusieurs étapes. Les trois exemples ci-après illustrent différentes étapes du processus appliqué à des branches d'activité différentes dont il fait apparaître la complexité.

9. Tout d'abord, il convient d'établir une carte de la chaîne d'approvisionnement où figurent toutes les activités et processus de production menés au niveau local. La figure 1 montre la chaîne de valeur de l'industrie automobile colombienne et donne une idée de la taille et de l'importance des fournisseurs locaux. La carte groupe les activités en maillons, constitués de produits relativement homogènes du point de vue des caractéristiques techniques de leur

production – par exemple mêmes matières premières, mêmes produits intermédiaires ou produits faisant appel aux mêmes techniques de production. La carte et les tableaux correspondants, qui sont établis sur la base d'une enquête approfondie, fournissent des informations sur la contribution de chacun des segments à la valeur ajoutée, à l'emploi et aux exportations.

10. Selon l'enquête, les maillons les plus importants de la chaîne de l'industrie automobile colombienne en termes de création d'emplois sont les freins, les moteurs et les équipements électriques. Le montage, qui génère environ 61 % de la valeur totale de la production, est quant à lui celui qui crée le plus de valeur. En ce qui concerne la part dans les exportations, ce sont les pneumatiques et les transmissions qui viennent en tête (Departamento Nacional de Planeación, Colombie, 2005). Toutefois, la carte de la chaîne d'approvisionnement ne donne pas d'informations sur la relation entre fournisseurs locaux et producteurs mondiaux. Selon une analyse récente portant sur l'industrie automobile mondiale, on assiste à une restructuration qui a pour objectif le regroupement des compétences techniques essentielles, des capacités productives et de l'accès aux capitaux qu'offrent les fournisseurs mondiaux<sup>2</sup>. Un petit nombre de fournisseurs mondiaux constitue des réseaux locaux de sous-traitants de deuxième et troisième rang, entraînant l'amélioration et la modernisation de la chaîne d'approvisionnement. Ils font office de sociétés pivots et d'intégrateurs de systèmes, jouant un rôle important d'interface entre les constructeurs et les fournisseurs. Ainsi, certaines entreprises pivots centralisent les transmissions et les groupes motopropulseurs, tandis que d'autres regroupent les composants moteur, les systèmes d'alimentation en carburant, les équipements électriques, les équipements d'échappement et de contrôle d'émission. Il est donc important de compléter les renseignements réunis au niveau local, en dressant une carte des liens existant entre les sous-traitants colombiens et les fournisseurs mondiaux.

**Figure 1. Colombie – chaîne d'approvisionnement de l'industrie automobile**



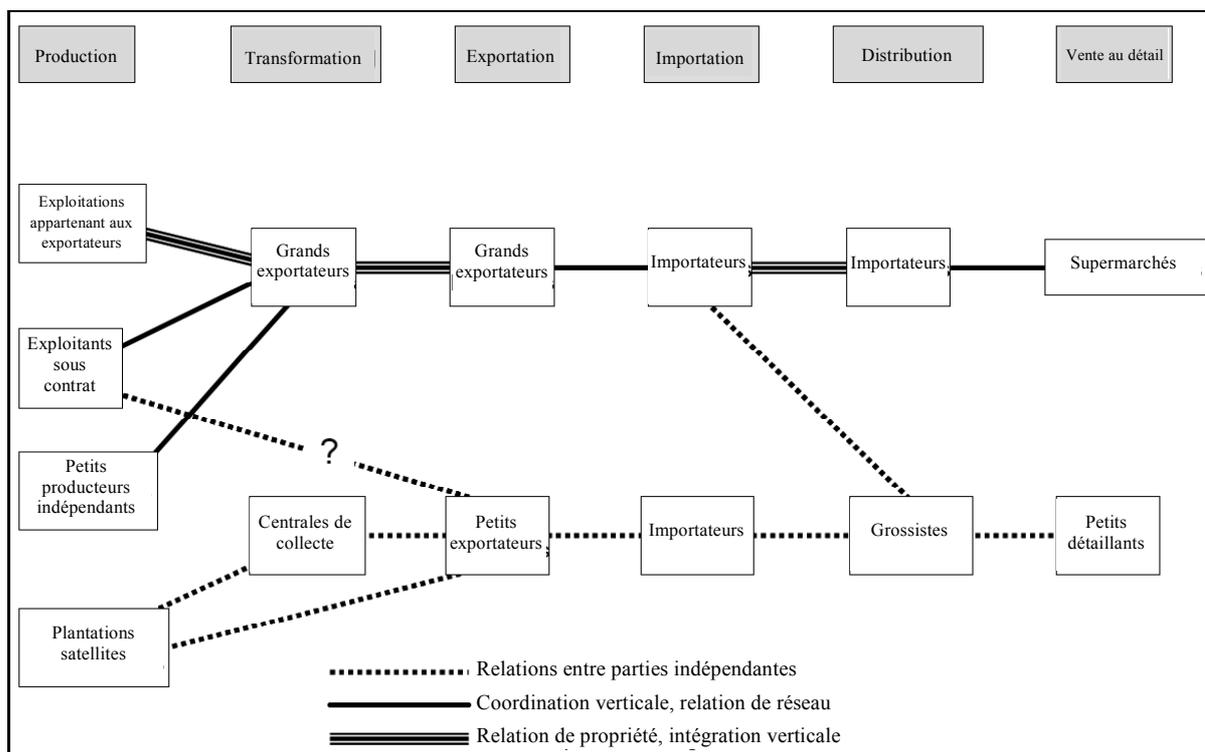
Source: Departamento Nacional de Planeación 2005.

<sup>2</sup> Centre for Automotive Research, Altarum, 2006.

11. La deuxième étape du processus de cartographie de la valeur fait apparaître les relations existant entre la chaîne d’approvisionnement local et les activités réalisées ailleurs et leurs relations avec les marchés finals. La figure 2 montre, par exemple, la structure du commerce des légumes frais entre le Kenya et le Royaume-Uni. Jusqu’au milieu des années 80, les échanges dans ce secteur étaient conclus entre une série de transacteurs indépendants, et il y avait peu d’intégration verticale. Or, l’évolution des stratégies commerciales appliquées par les supermarchés britanniques a transformé la chaîne d’approvisionnement en une structure intégrée verticalement. Ces changements ont été induits par la demande des consommateurs qui voulaient des légumes frais tout au long de l’année et réclamaient l’application de normes de qualité (y compris les normes de sécurité, les normes environnementales et les normes du travail). Tous ces changements ont nécessité une coordination et un contrôle étroits de la chaîne de valeur (Gereffi *et al.* 2003).

12. Les supermarchés du Royaume-Uni ont donc resserré leurs relations avec les importateurs britanniques et les exportateurs kényans et renforcé leur contrôle sur la chaîne de valeur par une surveillance régulière (fig. 2). En raison des règles et des normes plus rigoureuses qui ont été imposées aux fournisseurs de la chaîne, leur nombre a diminué, tandis que la qualité des partenaires qui ont été retenus s’est améliorée. En conséquence, les petits producteurs qui formaient la base des exportations de produits horticoles kényans étaient beaucoup moins nombreux à la fin des années 90.

**Figure 2. Chaîne de valeur des légumes frais Kenya-Royaume-Uni**

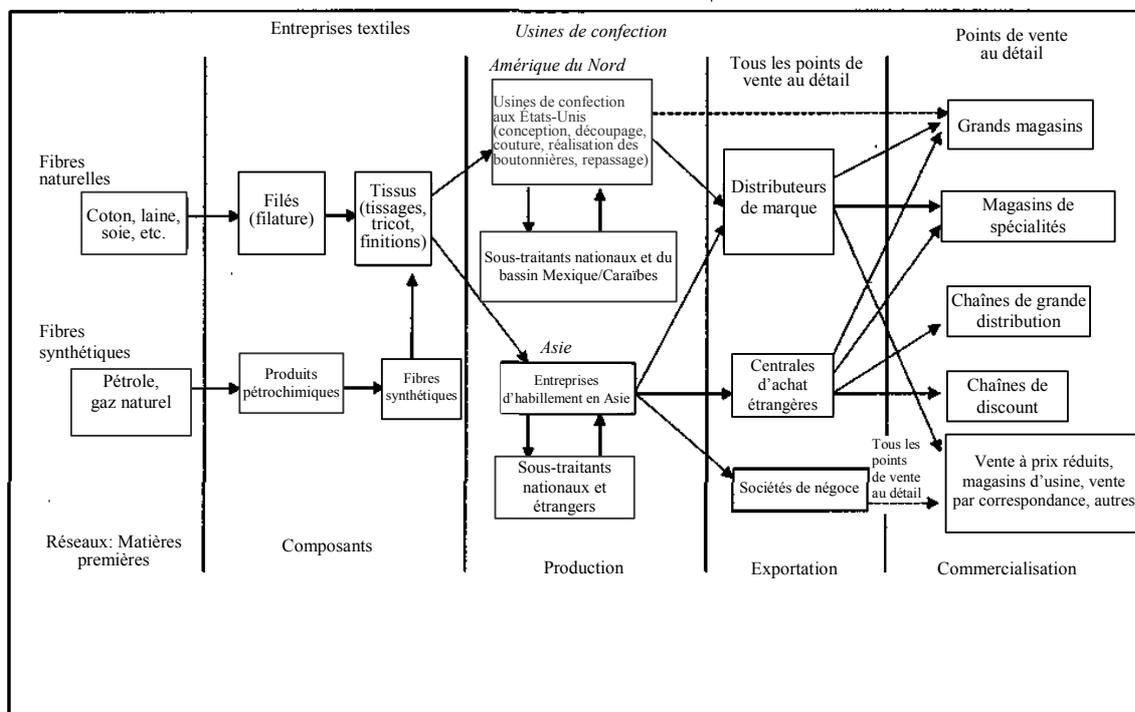


Source: Humphrey, 2003.

13. La troisième étape consiste normalement à faire figurer sur la carte le lieu et le type d'activité, ainsi que les relations entre acheteurs et producteurs. Le secteur de l'habillement est un bon exemple de la dynamique qui sous-tend les chaînes de valeur contrôlées par les acheteurs (fig. 3). Les grandes entreprises comme Nike, Gap ou Limited Inc. coordonnent et contrôlent parfois un réseau de production décentralisé, dont les acteurs se trouvent habituellement dans les pays en développement. Dans le secteur de l'habillement, la production est en règle générale séparée de la conception, de la commercialisation et de la distribution.

14. La chaîne de valeur du secteur de l'habillement peut se décomposer en cinq grands segments: fourniture de matières premières (fibres naturelles et fibres synthétiques); fourniture d'éléments tels que fils et tissus fabriqués par les entreprises textiles; réseaux de production constitués d'usines de confection (y compris leurs sous-traitants nationaux et étrangers); circuits d'exportation établis par les intermédiaires; et réseaux de commercialisation au niveau du commerce de détail. Certaines chaînes du secteur du textile et de l'habillement sont véritablement mondiales, les activités se déroulant en des lieux différents de pays différents. S'agissant de l'habillement, les modèles peuvent être conçus à Milan, Londres, Paris, Tokyo ou New York, les tissus venir de Chine, la passementerie être faite en Inde et l'assemblage à Maurice ou dans un autre pays à bas coût. Une production dispersée à travers le monde exige une planification et une gestion extrêmement minutieuses. Certaines chaînes sont intégrées verticalement. C'est ainsi qu'une étude consacrée au sous-secteur de la soie en Thaïlande révèle qu'aujourd'hui la chaîne thaïlandaise de la soie est constituée d'une seule entreprise intégrée verticalement qui participe à toutes les activités, depuis les recherches menées sur le vers à soie jusqu'à la vente au détail du produit final.

**Figure 3. Chaîne de valeur mondiale du textile et de l'habillement**



Source: Gereffi et Mamedovic, 2003.

### C. Amélioration de la chaîne de valeur

15. Si l'on veut que les résultats de toutes les entreprises faisant partie d'une chaîne de valeur mondiale s'améliorent, il convient de modifier la nature et la combinaison des activités menées à chacun de ses maillons ainsi que les relations entre les entreprises. Ces changements visent la modernisation ou l'amélioration des processus, des produits, des fonctions et de la chaîne elle-même.

16. L'**amélioration des processus** porte sur les processus internes que l'on cherche à rendre plus efficaces. Elle vise les processus à l'œuvre à l'intérieur de chaque maillon de la chaîne (par exemple rotation accélérée des stocks, réduction du volume de déchets) et entre les maillons (par exemple livraisons ponctuelles et plus fréquentes de volumes moindres). L'expérience montre qu'il existe un certain nombre de processus d'apprentissage qui ont été utiles aux fournisseurs des chaînes de valeur mondiales<sup>3</sup>. Par exemple, si les entreprises des chaînes de valeur appliquent les normes ISO 9000, ISO 14000 et des concepts tels que les «bonnes pratiques de fabrication» ou les «bonnes pratiques agricoles», c'est en grande partie à cause des pressions exercées par les entreprises dominantes et grâce à l'appui qu'elles leur ont apporté. L'application de ces normes est un facteur important d'amélioration en ce sens qu'elles protègent les entreprises contre leurs concurrents dont les coûts sont certes inférieurs mais qui ne sont pas en mesure de satisfaire aux normes en question. Nestlé, par exemple, a aidé ses fournisseurs locaux dans les pays en développement à améliorer la qualité de leurs produits agricoles en leur proposant une formation et une assistance technique en matière d'entretien des terres, d'opérations après récolte, d'entreposage et de transport.

17. Par **amélioration des produits**, on entend la capacité de produire des éléments ou de distribuer des produits nouveaux ou plus compétitifs élaborés par des entreprises phares. Les services de distribution et les services après-vente comptent au nombre des activités qui sont le plus souvent l'objet de transferts dans les chaînes de valeur mondiales – concessionnaires automobile, stations-service, chaînes de restauration, agences de voyages, drugstores et services de messagerie. L'externalisation de ces activités comporte de nombreux avantages pour les partenaires d'aval, surtout parce qu'ils peuvent occuper rapidement des marchés étendus tout en minimisant leurs risques et leurs investissements dans les circuits de distribution. Le distributeur local bénéficie d'une marque établie, d'un concept commercial qui a fait ses preuves et d'un transfert de connaissances de la part du détenteur de la marque. Le risque d'échec pour ces entreprises, et en particulier pour les PME, est bien moindre. Toutefois, celles-ci sont fortement dépendantes des détenteurs de marques, et il arrive qu'elles aient à acquitter des redevances élevées pour exploiter la marque et le concept commercial de leur partenaire. De plus en plus aussi, la chaîne de valeur sert à faire appliquer les normes, étant donné que le producteur ou le distributeur final est tenu pour responsable de la qualité du produit ou du service et qu'il a donc tout intérêt à faire en sorte que ces normes soient respectées à chaque étape de la chaîne.

18. La **réorganisation des fonctions** a pour but de donner de la valeur ajoutée en modifiant la combinaison des activités menées dans l'entreprise (par exemple prise en charge des fonctions de comptabilité, de logistique ou de gestion de la qualité ou leur externalisation) ou en déplaçant le cœur de l'activité vers d'autres maillons de la chaîne (par exemple de la fabrication

---

<sup>3</sup> Par exemple, CNUCED (2001).

à la conception). Dans plusieurs pays en développement comptant un nombre suffisant d'entreprises et de personnels qualifiés, des fabricants qui commercialisent des produits sous leur marque dans les secteurs de l'informatique et de l'électronique ont pu remplir des fonctions complexes au sein des chaînes de valeur mondiales. Par exemple, HP-Compaq, Nortel, General Motors et Sony ont sous-traité des services informatiques à la société indienne Wipro, et Eli Lilly et GSK Pharma des activités pharmaceutiques à Shashun Chemicals (Inde); Bharat Forge (Inde), pour sa part, a réalisé des travaux d'ingénierie pour le compte de Meritor, Caterpillar, Toyota, Ford et FAW (Chine)<sup>4</sup>. Certaines PME sont devenues des fournisseurs mondiaux, voire des STN à part entière grâce au déplacement de leurs fonctions dans la chaîne de valeur (encadré 2).

19. La **progression dans la chaîne de valeur** permet aux fournisseurs qui ont développé leurs compétences d'intégrer une nouvelle chaîne de valeur. C'est ainsi que des entreprises de la province chinoise de Taiwan sont progressivement passées de la fabrication de transistors à la fabrication de calculatrices, puis de téléviseurs, d'écrans d'ordinateur, d'ordinateurs portables et aujourd'hui de téléphones WAP.

### **Encadré 2. ENGTEK Malaisie: d'atelier local à fournisseur mondial**

Petite entreprise malaisienne créée en 1974, Eng Technology Holdings Bhd. (ENGTEK) est aujourd'hui un fournisseur mondial pour l'industrie du disque dur et l'industrie des semi-conducteurs. Cette petite entreprise s'est en effet fait un nom dans le monde du matériel de haute précision en fournissant plusieurs grandes sociétés électroniques transnationales en produits et services à valeur ajoutée à des prix compétitifs. Elle a grandi dans un environnement politique propice au développement des entreprises. Dans le cadre du programme malaisien d'aide aux fournisseurs, les STN ont été encouragées à aider les fournisseurs locaux à devenir compétitifs au niveau mondial. Grâce à ce programme, ENGTEK a noué des partenariats étroits avec des STN. En 1981, par exemple, Intel lui a apporté l'aide financière et technique nécessaire pour produire des microsoudées semi-automatisées. Avec des partenaires comme Advanced Micro Devices, Bosch, Fujitsu, Hewlett-Packard, Maxtor, Readrite et Seagate, ENGTEK a participé à la conception de produits, apportant l'expérience qu'elle avait acquise dans ce domaine et dégagant un avantage concurrentiel vis-à-vis de rivaux potentiels. En tant que fournisseur de premier rang, ENGTEK a pu intégrer les systèmes de production mondiaux de ses STN clientes et, petit à petit, progresser dans la chaîne de valeur. L'entreprise a ensuite diversifié sa gamme de partenaires et de produits pour réduire les risques. Les produits qu'elle propose vont à présent des outils de précision aux éléments de lecteur de disques. Elle a mis au point sa propre technologie pour fabriquer des équipements d'origine et a acquis des compétences pour concevoir elle-même des produits, réduisant encore sa dépendance à l'égard des filiales étrangères. Elle a en outre investi à l'étranger pour être plus compétitive.

*Source: World Investment Report 2001, pp. 129-130, et [www.engtek.com](http://www.engtek.com).*

<sup>4</sup> IBEF, «India: Fastest Growing Free Market Democracy» (<http://ibef.org/brandindia>).

### III. LES POLITIQUES FAVORISANT L'INTÉGRATION DES PME DANS LES CHAÎNES DE VALEUR MONDIALES

20. Presque toute politique d'aide aux entreprises a, d'une manière ou d'une autre, un impact sur les chaînes de valeur et leur compétitivité et peut influencer directement ou indirectement sur l'aptitude des PME à intégrer les chaînes de valeur mondiales. La compétitivité des PME locales dépend en grande partie de la «compétitivité» du cadre économique local, c'est-à-dire de sa capacité d'accueillir des investissements productifs. L'absence des infrastructures matérielles et immatérielles voulues aux niveaux national et territorial peut parfois constituer un obstacle grave aux activités des chaînes de valeur mondiales. Les PME ont aussi besoin d'aide pour améliorer leurs capacités d'approvisionnement et faire face aux coûts élevés de l'exportation, par exemple en raison des exigences en matière de qualité, des prescriptions environnementales, des normes de travail et du coût élevé des transports, en particulier pour les pays lointains et sans littoral d'Afrique et d'autres continents. L'intégration dans les chaînes de valeur mondiales exige aussi des PME qu'elles fassent preuve d'innovation et qu'elles améliorent constamment la productivité du travail.

#### A. Un cadre économique propice

21. La création d'un cadre favorable à la participation des entreprises locales aux chaînes de valeur mondiales en tant que fournisseurs et partenaires passe par l'élaboration de politiques de compétitivité. La compétitivité nationale porte sur tous les facteurs de production: infrastructure matérielle, infrastructure économique et technologique, éducation et formation, entrepreneuriat et innovation, cadre réglementaire, normes de qualité des entreprises et réseaux de logistique entre territoires. La compétitivité est devenue un objectif explicite des décideurs, qui créent souvent un organe national de coordination ou des «conseils de compétitivité» territoriaux.

22. De nombreux pays d'Amérique latine possèdent des conseils de compétitivité qui ont adopté une série de mesures visant à améliorer le cadre économique général ou à aider des secteurs en particulier. En Colombie, par exemple, le Gouvernement a élaboré un programme interne destiné à promouvoir la productivité et la compétitivité et à dégager un consensus entre les institutions nationales et locales, le secteur privé et la société civile sur les orientations et mesures stratégiques à prendre à court, moyen et long terme en vue d'améliorer la productivité et la compétitivité du système de production (Departamento Nacional de planeación, 2006).

23. Toutefois, la capacité nationale et infranationale d'administrer et de planifier de manière efficace et d'élaborer des politiques sectorielles et territoriales fait souvent défaut.

24. Dans plusieurs pays en développement, l'application par les pouvoirs publics de la réglementation commerciale laisse à désirer. Des lacunes existent souvent dans les domaines de l'administration fiscale et d'autres réglementations, notamment concernant les douanes, la propriété foncière, le travail et la délivrance de licences. La mauvaise application des réglementations fiscales et commerciales demeure un point faible de la compétitivité nationale, entravant la capacité des entreprises locales d'intégrer les chaînes de valeur mondiales. La situation dans ce domaine est très variable, mais c'est dans les pays les moins avancés qui ont des difficultés de gouvernance que le problème est le plus urgent à résoudre.

25. La gouvernance porte essentiellement sur les points suivants: un état de droit; la séparation de l'administration publique et des affaires privées; un système judiciaire constitué de juges compétents et indépendants qui appliquent et font appliquer la loi; et des règles administratives transparentes. Les efforts visant à consolider l'état de droit et la bonne gouvernance devraient viser notamment à renforcer les cadres directifs et réglementaires (par exemple concernant l'investissement, la concurrence, l'information financière et la protection de la propriété intellectuelle) qui favorisent le dynamisme et le bon fonctionnement du secteur des entreprises. Les dysfonctionnements du cadre commercial dans les pays en développement se caractérisent en général de la manière suivante:

- Inefficacité de l'administration des douanes;
- Lenteur des contrôles de douane et d'immigration aux frontières des pays sans littoral;
- Application de mesures intrusives relatives au paiement de l'impôt sur les sociétés et évaluation arbitraire;
- Délivrance tardive et imprévisible de licences;
- Retards dans les transferts de titres de propriété foncière;
- Rigidité de la législation du travail et difficultés à faire appliquer les modifications adoptées.

26. Pour permettre aux entreprises locales de participer pleinement aux chaînes de valeur mondiales, il est aussi indispensable de réduire les frais de transaction et de s'efforcer d'ouvrir davantage l'économie nationale au commerce extérieur. Les principales contraintes internes pesant sur la compétitivité des exportations dans les pays en développement portent notamment sur l'inadéquation de l'infrastructure et du soutien logistique, la forte dépendance à l'égard des exportations de quelques produits de base et l'absence d'informations sur les marchés d'exportation. Les contraintes extérieures, elles, portent sur les obstacles tarifaires et non tarifaires, la faible demande d'exportation de produits de base sur les marchés internationaux, ainsi que la réglementation environnementale et la réglementation du travail appliquées aux produits provenant des pays en développement.

27. Une autre mesure réglementaire générale essentielle qui influe sur le cadre économique est le régime fiscal, en particulier pour les activités axées sur l'exportation où les produits doivent être compétitifs au plan mondial. De nombreux pays conservent un taux d'imposition générale élevé conjugué à des mesures d'incitation fiscale spécifiques pour des secteurs prioritaires. Certaines incitations semblent excessivement généreuses, mal définies ou sujettes à changement, ce qui fait douter de leur durabilité et de leur efficacité. Beaucoup de mesures d'incitation ne sont axées que sur les taux globaux de l'impôt sur les sociétés et ne tiennent pas compte d'autres coûts commerciaux importants comme les droits d'importation. Au niveau de l'élaboration des politiques fiscales, le problème est souvent que les mesures adoptées prévoient des régimes d'incitation qui font une discrimination entre des activités économiques similaires ou qui ne sont destinées qu'aux gros investisseurs; souvent aussi, ces incitations doivent faire l'objet d'une demande formelle, dont le traitement et le suivi impliquent des formalités administratives.

Il ressort des examens de la politique d'investissement menés par la CNUCED que les pays devraient d'abord tenter de mettre en place un régime fiscal général compétitif qui couvre le plus grand nombre d'activités et qui soit compatible avec la stratégie nationale en matière d'investissement. Parfois, il faut prévoir des dispositions spéciales pour certains secteurs et activités afin que ceux-ci soient suffisamment compétitifs pour attirer l'IED. Ces mesures devraient être accessibles de manière non discriminatoire et automatique. Un régime d'incitation judicieux peut conditionner le succès des mesures d'incitation visant à attirer les investisseurs qui sont à la tête de chaînes de valeur mondiales.

28. Les politiques publiques devraient tenir compte des possibilités que la libéralisation et la déréglementation du secteur des services offrent pour le développement des infrastructures et l'amélioration nécessaire du cadre économique général. Cette approche peut s'accompagner d'efforts visant à accroître la concurrence entre les entreprises. Cette double approche permet une plus grande ouverture nationale et internationale des entreprises tout en se prémunissant des effets négatifs d'une concentration accrue.

29. Les PME sont les entreprises qui pâtissent le plus des faiblesses du cadre économique. C'est pourquoi a été créé le Fonds pour le climat d'investissement (ICF), partenariat privé-public qui est appuyé par le NEPAD et les chefs d'État africains et qui vise à améliorer le climat d'investissement et la réglementation des activités commerciales sur le continent africain. Cette initiative vise à supprimer les obstacles réels ou apparents aux relations commerciales en Afrique. Elle encouragera les réformes, en collaborant avec les gouvernements pour élaborer des politiques et réglementations favorables aux entreprises, en coopérant avec les institutions chargées de la réglementation pour accroître leurs capacités, en améliorant les mécanismes de dialogue entre les pouvoirs publics et les entreprises ainsi que les informations et les services dont disposent les gouvernements et les investisseurs.

30. Le Fonds susmentionné couvre huit domaines prioritaires: les droits de propriété et l'exécution des contrats, l'immatriculation des entreprises et la délivrance de licences, la fiscalité et les douanes, les marchés financiers, la facilitation des infrastructures, les marchés du travail, la concurrence, la corruption et la criminalité. Il appuie aussi les recommandations issues du mécanisme d'évaluation intra-africaine qui concernent le climat d'investissement. Ce mécanisme du NEPAD s'avère ainsi utile pour évaluer et promouvoir les améliorations apportées au climat d'investissement et le développement des entreprises. D'autres initiatives lancées au niveau régional sont examinées ci-après.

## **B. Améliorer la capacité d'offre**

31. Suite à l'extension des activités des STN et à l'adoption de politiques industrielles visant à optimiser les avantages découlant de l'IED, certaines PME de pays asiatiques ont réussi à intégrer des chaînes de valeur mondiales. À cet égard, de nombreux pays d'Asie ont adopté des politiques visant particulièrement à attirer l'IED et des mesures d'appui qui renforcent les capacités de leurs entreprises et qui favorisent la constitution de partenariats public-privé. Ceux-ci ont facilité l'intégration des PME dans les chaînes de valeur mondiales, notamment l'établissement de liens en amont et en aval avec des STN.

32. Les mesures adoptées par les pays d'accueil pour améliorer la capacité d'offre consistent en des orientations générales et en des programmes particuliers qui contribuent à l'intégration des PME dans les chaînes de valeur mondiales. Elles visent à surmonter trois principales catégories d'obstacles:

- Le déficit d'information sur les capacités disponibles;
- Les faiblesses des produits et des procédés des entreprises;
- Les obstacles existant au niveau intermédiaire qui résultent de l'absence de partenariat entre institutions publiques et privées.

33. De nombreux gouvernements ont lancé des initiatives pour améliorer la capacité d'offre des entreprises locales en facilitant leur intégration dans des chaînes de valeur mondiales grâce à des mesures sélectives – information, moyens de formation, perfectionnement des compétences, etc. L'encadré 3 illustre le cas de la Thaïlande. De même, en 1994, le nouveau Gouvernement sud-africain a adopté des mesures axées non plus sur la demande, mais sur l'offre afin de contribuer à la modernisation des entreprises et à l'efficacité des activités productives. Parmi ces mesures, trois visaient directement à améliorer l'organisation des activités manufacturières:

- Le Fonds relatif au lieu de travail finance des services de consultant destinés à revoir l'organisation sur le lieu de travail;
- Le Fonds relatif à la compétitivité finance la refonte de la stratégie commerciale et de l'organisation interne des entreprises;
- Le Fonds relatif aux partenariats sectoriels finance les groupes d'entreprises qui s'associent pour accroître de manière collective leur efficacité<sup>5</sup>.

34. Pour qu'une nouvelle génération de chefs d'entreprise soit capable de participer aux filières d'approvisionnement, il faut qu'elle bénéficie de capitaux de démarrage, de technologies perfectionnées et de services de parrainage, et dispose d'informations pertinentes.

Au Costa Rica, le programme de développement des fournisseurs d'entreprises multinationales de haute technologie donne notamment des informations sur les fournisseurs locaux dans une base de données<sup>6</sup>. Il apporte aussi une assistance technique, notamment concernant l'accès à des sources de financement, l'élaboration de projets et la formation des fournisseurs choisis par les filiales étrangères. En Malaisie, le programme relatif aux liens industriels transforme les PME malaisiennes en fabricants compétitifs d'articles manufacturés et en fournisseurs compétitifs de pièces, de composants et de services connexes aux grandes sociétés, notamment aux filiales

---

<sup>5</sup> CNUCED (2005), p. 74.

<sup>6</sup> Voir Banque interaméricaine de développement, «Project TC 9901043: National Suppliers Development for High Technology Enterprises» (<http://www.iadb.org/projects/Project.cfm?project=TC9901043&Language=English>) et *World Investment Report 2001*.

étrangères. Il s'appuie aussi sur la fourniture d'informations, la mise en place d'une base de données, l'organisation de séminaires et l'octroi d'incitations financières. Le Programme mondial de fournisseurs (GSP), lancé en 2000, permet de former les PME aux compétences essentielles et porte sur l'établissement de liens avec des filiales étrangères et de grandes entreprises en Malaisie.

35. Le Gouvernement singapourien s'est attaqué à la question de l'amélioration des produits et des procédés des PME. Il a constitué un centre de développement de franchises et a créé un mécanisme d'aide au développement de franchises. De même, le Ministère malaisien du développement des entreprises a créé une division chargée des franchises et des fournisseurs. Dans d'autres pays, des donateurs multilatéraux (par exemple, l'OIT en Indonésie) et bilatéraux (par exemple, USAID en Afrique du Sud et en Russie) appuient le développement de systèmes locaux de franchisage. Le programme malaisien vise à mieux faire connaître les avantages potentiels du franchisage; à examiner les prescriptions juridiques existantes; à réglementer le franchisage; à faciliter les contacts entre les franchiseurs internationaux et les éventuels franchisés locaux; à encourager et à soutenir la création d'associations nationales de franchisage; à fournir des services de consultant et de formation aux futurs franchisés pendant les phases initiales de l'établissement de contacts, de la négociation du contrat et de la création de la nouvelle entreprise; à aider à la mise au point de franchises locales entre PME; et à fournir un financement. Les activités de formation sont exécutées en collaboration avec les centres locaux de développement des compétences tels que celui de Penang. Le Gouvernement malaisien propose aussi un service en ligne (Enterprise Connect) de mise en relation des entreprises désireuses de former des coentreprises et de nouer des liens technologiques avec des partenaires commerciaux internationaux.

### **Encadré 3. Thaïlande: renforcer les capacités productives grâce à des liens en amont et en aval**

Le Conseil thaïlandais de l'investissement (BOI) contribue grandement au développement de fournisseurs locaux compétitifs et favorise l'établissement de liens entre les entreprises thaïlandaises et les STN. Deux programmes relevant du BOI jouent un rôle important dans l'établissement de liens entre des fournisseurs thaïlandais et des filiales étrangères et dans la modernisation des fabricants thaïlandais de pièces détachées et de composants. Il s'agit du programme relatif aux compétences, à la technologie et à l'innovation (STI) et du groupe du BOI chargé de l'établissement de liens industriels (BUILD). Le programme STI propose des incitations destinées aux sociétés étrangères qui investissent en Thaïlande dans des activités qui renforcent les capacités humaines ou favorisent le transfert de technologie particulière aux entreprises locales. BUILD est un programme intégré de renforcement des capacités créé en 1992. Son objectif est de recenser les besoins des assembleurs d'articles manufacturés et de trouver les fournisseurs locaux des pièces ou services correspondants. Il comprend les éléments suivants:

- **Le programme de rencontre entre fournisseurs et clients.** Ce programme aide à mettre au point des pièces et des composants locaux, permet aux fabricants d'intégrer les activités d'assemblage de nouvelles chaînes de valeur, et encourage la réalisation d'investissements dans la fabrication de pièces et composants locaux. Il aide les

assembleurs à réduire les coûts d'importation et de logistique dans la chaîne d'approvisionnement et accélère la livraison de la production. Il recense d'abord les besoins en pièces et en composants des fabricants qui sont des clients, en particulier dans les secteurs de l'automobile et de l'électronique, ainsi que les normes de qualité de la production. Les entreprises locales qui produisent les pièces et composants locaux qui ont été demandés sont ensuite contactées par un représentant de BUILD, qui accompagne le fournisseur à l'usine d'assemblage pour assister au montage et connaître les normes de qualité. Acheteurs et vendeurs sont ensuite en mesure de se parler directement, chaque partie indiquant exactement quels sont ses besoins et les pièces qui peuvent être fournies. Ces visites sur place sont organisées 12 fois environ par an et répondent aux besoins de l'assembleur. Si le fournisseur est incapable de produire la pièce demandée en respectant les quantités exigées ou les normes internationales, le groupe BUILD coopère avec l'entreprise en question pour l'aider à surmonter ce problème et à améliorer sa technologie, ses compétences et sa gestion. Parmi les fournisseurs thaïlandais en relation avec des filiales de STN figurent Hitachi Global Storage Technology, Hino Motors Manufacturing, Bangkok Komatsu, Fujitsu, Matsushita Electronic Components et Seagate Technology;

- **Le marché BUILD.** Il s'agit d'un guichet unique qui permet aux assembleurs de s'approvisionner en pièces et composants locaux et qui met en relation les fabricants thaïlandais et les assembleurs. Dans le cadre de ce programme, les assembleurs et les fournisseurs rencontrent le groupe BUILD une fois par mois pour examiner en détail les spécifications des pièces, les quantités à produire, les normes de qualité ainsi que les problèmes de production et de livraison. Comme pour le programme de rencontre entre fournisseurs et clients, le marché BUILD repose sur les besoins d'approvisionnement de l'assembleur;
- **Le programme d'approvisionnement BUILD.** Ce programme organise des séminaires sur la sous-traitance qui réunissent les sociétés désireuses de s'approvisionner en Thaïlande, afin de connaître les spécifications générales des pièces et composants, les quantités souhaitées et les types de fournisseurs locaux. Un exposé est ainsi présenté à 40 fournisseurs, puis des rencontres individuelles sont organisées afin que chaque fournisseur obtienne des informations complémentaires sur le marché et sur la technologie et que l'acheteur appréhende mieux le potentiel du fournisseur.

*Source:* Conseil thaïlandais de l'investissement.

36. L'approche visant à développer des groupements d'entreprises, qui repose sur le renforcement des spécialisations et les réseaux d'agglomérations d'entreprises exerçant leurs activités dans une zone géographique particulière, peut aider les entreprises locales à intégrer les chaînes de valeur mondiales. Les politiques publiques qui poursuivent cet objectif améliorent donc la compétitivité du cadre local de l'investissement en vue d'attirer l'IED en accroissant l'efficacité des entreprises locales et en renforçant les activités d'appui. De nombreuses synergies peuvent se dégager de la participation de STN à un groupement d'entreprises compétitives, comme le montrent les exemples de l'électronique en Malaisie et au Mexique et de l'industrie automobile en Thaïlande.

37. Les initiatives émanant du marché ont joué un grand rôle dans l'établissement de liens permettant à des entreprises locales d'intégrer des chaînes de valeur mondiales. L'exemple des pays d'accueil qui ont le mieux réussi à promouvoir les relations interentreprises montre que les STN peuvent grandement contribuer au renforcement des capacités. Un certain nombre d'approches novatrices dans ce domaine ont été adoptées par des STN telles qu'Hitachi, Intel, Motorola, Philips, Toyota et Unilever.

38. D'autres initiatives novatrices ont été lancées dans le cadre de partenariats public-privé qui n'ont pas été noués spontanément (CNUCED, 2005). Par exemple, dans le cadre du Programme de mobilisation de l'industrie nationale du pétrole et du gaz (Programa de Mobilização da Indústria Nacional do Petróleo e Gás Natural) au Brésil, Sebrae et Petrobras ont conclu un partenariat pour aider les PME à intégrer les filières d'approvisionnement des grandes sociétés du secteur. Ce partenariat aide les PME à répondre aux besoins du secteur en renforçant leurs capacités en tant que fournisseurs – formation en matière de gestion et perfectionnement des compétences techniques (par exemple, concernant les normes de qualité, la santé et la sécurité, ainsi que les systèmes de gestion de la responsabilité sociale des entreprises). Afin d'accroître les possibilités de nouer des relations interentreprises, des réseaux d'entreprises et des rencontres telles que la Foire internationale pétrolière et gazière de Rio, tenue en septembre 2006, ont été organisés. Depuis 2005, plus de 1 400 PME ont été soutenues par ce partenariat. Sebrae participe aussi à l'initiative «Grands acheteurs, petits fournisseurs», qui fait appel à de grandes sociétés privées et publiques pour qu'elles ouvrent davantage leurs filières d'approvisionnement aux PME.

39. Un autre bon exemple de coopération entre le secteur public et le secteur privé est le programme ougandais de relations interentreprises, qui bénéficie du soutien de la CNUCED à travers le centre local EMPRETEC<sup>7</sup>. Outre ce programme ougandais, la CNUCED a également lancé des programmes reposant sur un partenariat public-privé au Brésil et des travaux préliminaires ont été effectués en Argentine, en Éthiopie, au Ghana, au Kenya et au Viet Nam. À cette occasion, les centres EMPRETEC et leurs programmes ont été extrêmement utiles en tant que centres de liaison pour la promotion du concept de relations interentreprises et son application. Dans d'autres pays, des donateurs multilatéraux (par exemple, l'OIT en Indonésie) et bilatéraux (par exemple, USAID en Afrique du Sud et en Fédération de Russie) appuient le développement de systèmes locaux de franchisage.

40. Les initiatives relevant du secteur privé jouent un rôle important dans la création d'un environnement économique propice à l'établissement de liens avec des chaînes de valeur. Par exemple, la Fédération singapourienne des entreprises a lancé un pôle d'approvisionnement mondial pour aider les entreprises locales à accéder aux marchés internationaux. Ce portail fait office de marché électronique en fournissant des informations sur les débouchés commerciaux aux fournisseurs intéressés, en aidant les entreprises à avoir accès à des groupes de fournisseurs

---

<sup>7</sup> EMPRETEC est un programme intégré de renforcement des capacités que la CNUCED a lancé en 1988 et qui contribue à promouvoir les capacités entrepreneuriales et la croissance de PME compétitives au niveau international dans les pays en développement et les pays en transition. Il est présent dans 26 pays et est coordonné au siège de la CNUCED à Genève. Il repose sur un partenariat public-privé et vise à mettre en place des mécanismes durables permettant de libérer le potentiel entrepreneurial et de fournir des services d'aide aux entreprises, notamment aux PME locales.

et d'acheteurs, et en fournissant des annuaires en ligne de fournisseurs et d'acheteurs. Il vise aussi à aider les PME singapouriennes à exposer leurs produits et leurs services, et permet de mieux faire connaître les PME auprès des filiales de STN et d'autres grandes entreprises. Le programme d'aide aux fournisseurs de la République tchèque, auquel participe le Ministère tchèque de l'industrie et du commerce et diverses associations professionnelles, vise à renforcer les capacités des fournisseurs locaux. Des séminaires, des foires et des activités de mise en relation avec des acheteurs ont été organisés. Une assistance technique est apportée à la modernisation des entreprises locales dans les industries de haute technologie (*World Investment Report 2001* et [www.czechtradeoffices.com](http://www.czechtradeoffices.com)).

41. La Fédération malaisienne des fabricants d'articles manufacturés (FMM) et la société malaisienne Sud-Sud (MASSCORP) contribuent à favoriser l'intégration des entreprises malaisiennes dans les chaînes de valeur mondiales. Par exemple, un centre malaisien a été établi à Kampala (Ouganda) par MASSCORP afin de promouvoir les produits malaisiens et les relations avec des entreprises malaisiennes en Afrique de l'Est. La FMM donne aux investisseurs étrangers des informations sur les produits et les services manufacturiers malaisiens. En outre, il informe les entreprises malaisiennes des débouchés commerciaux, organise des missions dans les domaines du commerce et de l'investissement, publie des annuaires d'entreprises manufacturières, permet de créer des réseaux interentreprises, diffuse des informations, notamment des demandes de renseignements émanant d'acheteurs et de vendeurs étrangers, et met à disposition un centre de documentation sur les PME.

42. Dans le cadre d'initiatives émanant du secteur privé, des institutions établies dans les pays d'origine des investisseurs ou des STN peuvent aider d'éventuels fournisseurs ou des PME des pays d'accueil à intégrer des chaînes de valeur mondiales. Les efforts peuvent porter sur le développement de programmes de coopération technique et de renforcement des capacités visant à améliorer les capacités des PME des pays en développement dans les domaines des produits et des procédés de production. Par exemple, afin de favoriser l'établissement de relations interentreprises et l'intégration dans les chaînes de valeur mondiales, l'Organisme japonais pour le commerce extérieur (JETRO) a mis en place une vitrine en ligne (Trade-Tie-up Promotion Programme Special Corner) qui expose les produits et les services malaisiens sur son site Web. Ce programme comprend une base de données commerciales qui permet de rechercher des partenaires commerciaux internationaux. Le JETRO avait aussi lancé un certain nombre d'initiatives visant à aider les fournisseurs de pièces automobiles des pays membres de l'ANASE à intégrer les chaînes de valeur mondiales ou les réseaux de production des constructeurs automobiles japonais.

43. Le bureau du JETRO à Bangkok a lancé un programme de formation dans lequel un spécialiste japonais itinérant du secteur automobile enseigne aux fournisseurs de pièces automobiles thaïlandais les nouvelles technologies et les conseillent sur la manière de perfectionner leurs installations<sup>8</sup>. Le JETRO a aussi organisé des conférences annuelles sur le secteur automobile qui visaient à renforcer les liens entre les fournisseurs de pays de l'ANASE et les constructeurs japonais. Outre les possibilités de s'informer et de créer des réseaux, de telles manifestations ont encouragé les fabricants de pièces automobiles des pays de l'ANASE à s'intéresser aux débouchés, aux investissements possibles ainsi qu'à la conclusion d'alliances

---

<sup>8</sup> *Investment Review*, BOI, octobre 2005.

technologiques avec leurs homologues japonais. Elles ont aidé les constructeurs automobiles japonais et leurs filiales dans les pays de l'ANASE à s'approvisionner davantage au niveau local.

44. De nombreuses ambassades à l'étranger fournissent des informations et appuient des programmes de mise en relation. Par exemple, l'ambassade danoise au Viet Nam fournit des informations sur les possibilités d'investissement dans certains secteurs (par exemple, celui du bois et de la transformation du bois, et celui du plastique) dans le pays d'accueil à de futurs investisseurs danois. Le programme de création de relations interentreprises aide les futurs investisseurs danois, notamment sur le plan financier, à rencontrer des partenaires, à effectuer des visites d'étude au Viet Nam et à élaborer des plans d'activités (ambassade du Danemark, 2005). Dans le cas de son programme interentreprises, l'ambassade appuie la conclusion de partenariats à long terme entre entreprises danoises et vietnamiennes (ambassade du Danemark, 2006). L'ambassade danoise en Ouganda fournit le même type d'assistance aux investisseurs danois.

45. Au niveau régional, différents mécanismes ont été mis en place afin de contribuer à la rationalisation de l'approvisionnement en pièces et en composants, en permettant de réaliser des économies d'échelle et de réduire les coûts, ainsi que d'accroître l'efficacité globale des activités. Les mesures adoptées à l'appui de l'intégration régionale en différentes parties du monde ont incité les STN à mettre en place des réseaux de production régionaux dans lesquels les filiales situées dans différentes parties de la région exercent des fonctions spécifiques dans un processus de production interdépendant ou dans une chaîne de valeur (Wee et Mirza, 2004; Ernst, 2004). Par exemple, Toyota a mis en place un réseau d'activité reliant différentes composantes telles que les sièges régionaux, les installations d'assemblage, les centres de financement et de formation ainsi que les fournisseurs de pièces dans les différents pays de l'ANASE. Les filiales de Nestlé en Indonésie, en Malaisie, aux Philippines et en Thaïlande font partie intégrante d'un réseau régional de production agroalimentaire et procèdent à des échanges intragroupe. De même, les filiales de Matsushita en Indonésie, en Malaisie, aux Philippines et en Thaïlande font partie d'un réseau de production portant sur l'échange de pièces et composants électroniques (*World Investment Report 2003*, p. 51).

46. L'intégration régionale dans les pays de l'ANASE, par exemple par le biais d'une zone de libre-échange (AFTA), de l'ASEAN Industrial Corporation (AICO) et d'accords d'investissement, a contribué à la mise en place de réseaux de production régionaux par les STN (secrétariat de l'ANASE, 2001; JETRO, 2003; Japan Bank for International Corporation, 2003) dans lesquels les entreprises de ces pays fournissent des intrants et des services à d'autres entités des réseaux concernés (automobile, électronique). L'AFTA prévoit de ramener les droits de douane à 0-5 % sur un marché régional comprenant 10 pays qui ont actuellement un PIB total de plus de 800 milliards de dollars. L'AICO applique immédiatement les droits de douane de 0 à 5 % prévus par l'AFTA aux projets qu'elle approuve, et les accords d'investissement rendent les investissements dans l'ANASE plus compétitifs dans trois principaux domaines programmatiques (libéralisation, facilitation et promotion). Afin de favoriser l'établissement de relations interentreprises, l'ANASE a pris des dispositions pour donner des informations sur les fournisseurs, par exemple en publiant un annuaire des associations des prestataires de services<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Voir secrétariat de l'ANASE (<http://www.aseansec.org/6654.htm>).

et en mettant au point une base de données (ASID) visant à mettre en relation les acheteurs de pièces et de composants et les fournisseurs de la région.

47. Dans les Amériques, les accords d'intégration économique et de commerce, notamment le Mercosur, le Pacte andin et l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA), ont créé des marchés régionaux qui stimulent le commerce intrarégional et les flux d'investissements dans les régions considérées. Les accords commerciaux régionaux permettent aux entreprises latino-américaines de coordonner leurs activités dans les pays voisins afin de réaliser des économies d'échelle et de gamme et de développer leurs activités sous-régionales et régionales. Les STN ont mis en place des réseaux au niveau sous-régional (par exemple, région andine, Mercosur ou Amérique centrale). Certains réseaux de production régionaux profitent des zones de libre-échange créées par le Pacte du Mercosur (Brésil, Argentine, Uruguay, Venezuela et Paraguay) ou le Pacte andin (Colombie, Équateur, Pérou et Bolivie), alors que d'autres se développent dans toute l'Amérique latine.

48. En Afrique, les entreprises peuvent aussi tirer parti de l'intégration régionale. De nombreuses initiatives lancées aux niveaux panafricain ou régional visent à accroître les capacités d'offre. Par exemple, l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA) s'efforce de mettre en place un système harmonisé de droit commercial dans les pays francophones d'Afrique de l'Ouest, notamment concernant l'élaboration des règles régissant les titres, l'établissement des sociétés commerciales, le droit commercial général, les procédures de recouvrement, le transport de marchandises, les procédures d'arbitrage et les procédures de faillite. L'espace commun d'investissement du Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA) et la création d'un organisme régional de promotion de l'investissement favoriseront l'IED au niveau régional. Si cette initiative régionale n'en est encore qu'à ses balbutiements, l'expérience acquise par d'autres régions donne à penser que les efforts de ce type peuvent inciter les filiales étrangères à adopter une stratégie opérationnelle ou à mettre en place un réseau de production au niveau régional. Par exemple, les mesures du Gouvernement sud-africain en faveur du renforcement de la coopération régionale ont amené les entreprises sud-africaines à investir en Afrique. L'investissement sud-africain dans la région de la SADC a été influencé par l'assouplissement sélectif du contrôle des changes et par des mesures incitatives. Des entreprises publiques et des PME telles que Metorex et DPI plastics ont investi dans des coentreprises dans des pays membres de la SADC (CNUCED, à paraître).

49. Dans le domaine du développement de l'entrepreneuriat, les représentants africains du programme EMPRETEC ont récemment lancé une initiative – EMPRETEC Africa Forum – visant à établir des liens au niveau régional dans le but de redynamiser le programme EMPRETEC en Afrique. Le Zimbabwe, l'Éthiopie et l'Ouganda en particulier sont chargés de montrer la voie aux autres centres EMPRETEC du continent et d'élaborer des stratégies sur les meilleurs moyens de mobiliser les ressources, de mettre en place une stratégie de communication et de commercialisation efficace ainsi que de consolider les programmes existants et d'en créer de nouveaux dans d'autres pays africains avec l'aide de la CNUCED. Tous les acteurs concernés, notamment le secteur privé, participeront à ce réseau, qui favorisera la coopération Sud-Sud.

#### IV. CONCLUSION

50. En général, les pays en développement doivent mettre le développement des capacités productives au cœur de leurs politiques nationales. Le développement, dans le secteur industriel ou dans le secteur des services, de réseaux nationaux qui seraient à même d'établir des liens avec les réseaux de production internationaux suppose également la promotion de l'entrepreneuriat et l'accroissement de la compétitivité au niveau des entreprises grâce à la technologie et à l'établissement de liens interentreprises. Il faut pour cela utiliser l'aide publique au développement (APD) de manière plus efficace afin d'aider les pays en développement dans les efforts qu'ils déploient pour prendre un grand nombre de mesures volontaristes à l'appui d'une approche intégrée visant à promouvoir le commerce et l'investissement au service du développement. Afin de surmonter ces obstacles au niveau multilatéral, outre l'aide à apporter à l'élaboration de la politique commerciale dans l'optique de l'adhésion à l'OMC et à la négociation d'accords bilatéraux et régionaux, il faut que la portée de l'initiative de l'Aide au commerce soit élargie au développement des capacités productives.

51. Il est important de comprendre les chaînes de valeur mondiales afin de faciliter la participation des entreprises des pays en développement aux systèmes internationaux de production. Les décideurs doivent bien connaître le fonctionnement des chaînes de valeur afin d'élaborer les politiques voulues et de les traduire en mesures pratiques. Une étude récente des ouvrages publiés sur les différents types d'initiatives prises par les gouvernements en vue d'analyser et de développer les chaînes de valeur permet de distinguer trois approches principales, bien que souvent les gouvernements appliquent des modèles hybrides:

a) Une «planification générale» reposant sur une analyse détaillée de la chaîne de valeur et des marchés qui précède toute intervention;

b) L'organisation d'ateliers participatifs d'analyse de la chaîne de valeur, moins rigoureux sur le plan universitaire mais reposant sur la participation des principaux acteurs<sup>10</sup>;

c) L'élaboration de mesures d'incitation à des projets du secteur privé dans lesquels les entreprises à la tête de chaînes de valeur ou des associations professionnelles jouent un rôle de premier plan dans la conception et la mise en œuvre d'initiatives, souvent au sein d'un groupement territorial.

52. Les entreprises de pays en développement continuent de rencontrer un certain nombre d'obstacles qui entravent leur croissance et réduisent leur aptitude à nouer des relations au sein des chaînes de valeur mondiales dans les domaines du commerce et de l'investissement. Certains de ces obstacles sont liés à l'infrastructure matérielle; d'autres sont plus généraux (ou

---

<sup>10</sup> Le Centre du commerce international a mis au point SHAPE, qui consiste en des ateliers alliant des méthodes pratiques de planification à des informations sur le marché et à un diagnostic sectoriel. Le cabinet international de consultants Mesopartner a mis au point le système PACA, qui prévoit un atelier de départ auquel participent des acteurs locaux, suivi d'entretiens avec ces derniers (entreprises, associations professionnelles, institutions d'appui, autorités locales, etc.) et de mini-ateliers avec des groupes d'acteurs locaux. Un diagnostic et des propositions sont élaborés et présentés immédiatement après.

horizontaux) et ont trait au niveau de développement des entreprises dans des domaines tels que les compétences et le niveau d'instruction; d'autres encore sont davantage liés au secteur (obstacles verticaux) ou spécifiques à la situation locale. Pour surmonter ces obstacles, il faut mettre en place un système fiable de fourniture d'électricité ainsi qu'un réseau de communication et de transport, à savoir des routes, des chemins de fer, des liaisons aériennes, des liaisons maritimes et des ports de navigation intérieure, ainsi que des oléoducs et des gazoducs, afin de donner aux entreprises locales des moyens de communication. Il faut aussi mettre en place une infrastructure immatérielle (politiques, procédures et institutions) et des mécanismes horizontaux de coordination appropriés aux niveaux local, national et régional. Les mesures visant à renforcer les capacités productives et à accroître la compétitivité des entreprises locales ont un large rayon d'action et devraient porter sur l'environnement économique général, les politiques industrielles, commerciales et relatives à l'investissement, ainsi que sur d'autres politiques complémentaires dans des domaines tels que la technologie, la recherche-développement et le développement des PME.

53. Des organisations internationales telles que l'OCDE, le CCI, la CNUCED et l'ONUDI ont démontré qu'elles aidaient les PME des pays en développement à intégrer les chaînes de valeur mondiales grâce à leurs conseils en matière d'orientation et à leur assistance technique. Les contributions des organismes donateurs et les initiatives des gouvernements des pays d'origine des STN sont également précieuses. Compte tenu des débats en cours sur les chaînes de valeur mondiales et de certains objectifs précis, l'OCDE et la CNUCED ont lancé un programme commun de recherche visant à accroître le rôle des PME et indirectement celui des groupements de PME dans les chaînes de valeur mondiales. Ce projet porte sur les relations entre PME et grandes entreprises dans cinq secteurs (automobile, instruments scientifiques et de précision, logiciels, tourisme et création cinématographique) et sur les facteurs qui les influencent. Le rapport final renfermera une analyse générale des résultats du projet et de leurs incidences, ainsi que des recommandations. Ces efforts conjoints contribueront à faire des PME des pays en développement des partenaires efficaces au sein des chaînes de valeur mondiales et aideront ces pays à tirer parti de la mondialisation.

## REFERENCES

- ASEAN Secretariat (2001). *ASEAN Investment Report 2001: Foreign Direct Investment and Regional Integration* (Jakarta: ASEAN Secretariat).
- Ernst, Dieter (2004). "Searching for a new role in East Asian regionalisation: Japanese production networks in the electronics industry". *East-West Centre Working Paper*, No. 68 (Honolulu: East-West Centre), mimeo.
- Embassy of Denmark (2005). *Business Linkage Programme: The Vietnamese Timber and Wood Processing Industry – Opportunities for Danish firms to invest in the Vietnamese timber and wood processing industry through the privatisation of State-owned companies* (Embassy of Denmark: Hanoi, Viet Nam).
- Embassy of Denmark (2006). *Business Linkage Programme: The Vietnamese Plastics Industry – Opportunities for Danish firms to invest in Vietnam through the privatisation of State-owned companies* (Embassy of Denmark: Hanoi, Viet Nam).
- Foong, S. Y. and Boonler Somchit (2006). "Penang, Malaysia: A smart public-private partnership – An example of a government-led initiative" in *Deepening Development through Business Linkages*, Lorraine Ruffing, UNCTAD (United Nations: Geneva and New York).
- Gereffi, G. (1999). "A Commodity Chains Framework for Analysing Global Industries", in *Background Notes for Workshop on Spreading the Gains from Globalisation*, Institute of Development Studies ([www.ids.ac.uk/ids/global/conf/wkscf.html](http://www.ids.ac.uk/ids/global/conf/wkscf.html)).
- Gereffi, G. and Olga Memdovic (2003). "The Global Apparel Value Chain: What prospects for upgrading by developing countries?" (UNIDO: Austria).
- Gereffi, G. et al. (2003). "The Governance of Global Value Chains", *Review of International Political Economy*, November.
- Humphrey, John (2003). "Opportunities for SMEs in Developing Countries to Upgrade in a Global Economy", *SEED Working Paper No. 43*, InFocus Programme on Boosting Employment through Small Enterprise Development, Job Creation and Enterprise Development, International Labour Office, Geneva.
- Japan Bank for International Cooperation (JBIC) (2003). "Survey report on overseas business operations by Japanese manufacturing companies: results of JBIC FY2002 survey - Outlook for Japanese foreign direct investment (14<sup>th</sup> annual survey)", *Journal of JBIC Institute*, 14 January, pp. 4-82.
- JETRO (2002). Press Release, "JETRO invites Thai auto parts makers to the 4th Conference on ASEAN Auto Supporting Industries in Manila".

- JETRO (2003). "Japanese-affiliated manufacturers in Asia: Survey 2002 (summary)" (Tokyo: JETRO), mimeo.
- Nestlé (2005). "The Nestlé commitment to Africa", March 2005 ([http://www.nestle.com/Our\\_Responsibility/Africa+Report/Overview/Africa+Report.htm](http://www.nestle.com/Our_Responsibility/Africa+Report/Overview/Africa+Report.htm)).
- Nestlé (2006). "The Nestlé concept of corporate social responsibility as implemented in Latin America", March 2006 ([http://www.nestle.com/Our\\_Responsibility/Creating+Shared+Value/Overview+Creating+Shared+Value/Overview+Creating+Shared+Value.htm](http://www.nestle.com/Our_Responsibility/Creating+Shared+Value/Overview+Creating+Shared+Value/Overview+Creating+Shared+Value.htm)).
- UNIDO (2001). *Integrating SMEs in Global Value Chains: Towards Partnership for Development* (UNIDO: Austria).
- UNCTAD (2001). *World Investment Report. Promoting Linkages* (United Nations: Geneva and New York).
- UNCTAD (2003). *World Investment Report. FDI Policies for Development: National and International Perspectives* (United Nations: Geneva and New York).
- UNCTAD (2005). *Improving the Competitiveness of SMEs through enhancing productive capacity*. UNCTAD/ITE/TEB/2005/1.
- UNCTAD (2005). *Investment Policy Review: Kenya*. (United Nations: Geneva and New York).
- UNCTAD (2006). *The Least Developed Countries Report 2006: Developing Productive Capacities* (United Nations: Geneva and New York).
- UNCTAD (forthcoming). *Global Players from Emerging Markets: Strengthening Enterprise Competitiveness through Outward Investment* (United Nations: Geneva and New York).
- Wee, Kee Hwee and Hafiz Mirza (2004). "ASEAN investment cooperation: retrospect, developments and prospects", in Nick Freeman and Frank Bartels, eds., *The Future of Foreign Investment in Southeast Asia* (London: RoutledgeCurzon), pp. 201-254.

-----