



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

Distr.  
GÉNÉRALE

TD/B/COM.3/EM.28/2  
9 octobre 2006

FRANÇAIS  
Original: ANGLAIS

---

CONSEIL DU COMMERCE ET DU DÉVELOPPEMENT

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

Réunion d'experts sur les meilleures pratiques et les options  
concernant la promotion de relations entre PME et STN

Genève, 6-8 novembre 2006  
Point 3 de l'ordre du jour provisoire

**DÉVELOPPER LES RELATIONS INTERENTREPRISES**

Note du secrétariat de la CNUCED\*

**Résumé**

Renforcer la compétitivité des entreprises nationales, en particulier des petites et moyennes entreprises (PME), est essentiel pour que les pays en développement tirent pleinement parti du commerce international et de l'investissement. Cela contribuera aussi à la réalisation des objectifs de développement figurant dans la Déclaration du Millénaire. L'instauration de relations entre petites et moyennes entreprises (PME) et sociétés transnationales (STN) est l'un des meilleurs moyens pour les entreprises locales de renforcer leur compétitivité grâce à un meilleur accès à un ensemble d'actifs essentiels qui leur font défaut, dont l'accès aux marchés internationaux, les sources de financement, la technologie, les compétences de gestion et les connaissances spécialisées. Diverses initiatives existent pour promouvoir le développement de relations entre entreprises locales et filiales étrangères. Elles vont de simples programmes publics et programmes conçus par des donateurs à des partenariats secteur public-secteur privé et des programmes relevant exclusivement du secteur privé, y compris des programmes totalement indépendants d'aide aux entreprises fournisseurs exécutés par des STN pour leur propre bénéfice. La présente note indique les principaux facteurs déterminants et facteurs de succès des programmes de promotion de relations interentreprises qui peuvent renforcer la compétitivité des PME dans les pays en développement. Sont aussi examinées les meilleures pratiques et les politiques qui peuvent aider à créer un environnement commercial favorable à l'établissement de ces relations de façon à renforcer l'impact sur le développement de l'investissement étranger direct (IED) dans les pays d'accueil. Le présent document indique enfin les éléments fondamentaux, les principales phases de développement et les mécanismes d'appui nécessaires pour concevoir et exécuter un programme de création de relations en amont avec des fournisseurs.

---

\* Le présent document a été soumis à la date susmentionnée en raison de retards survenus dans la procédure.

## TABLE DES MATIÈRES

	<i>Page</i>
Introduction.....	3
1. Créer un environnement favorable aux relations interentreprises .....	3
1.1 Mesures visant à promouvoir les relations interentreprises.....	4
1.2 Principaux facteurs déterminants des relations interentreprises .....	7
1.3 Rôle des partenariats public-privé .....	10
2. Concevoir un programme de relations interentreprises .....	12
2.1 Éléments fondamentaux d'un programme de relations en amont.....	12
2.2 Principales étapes de la conception d'un programme de relations interentreprises .....	14
2.3 Mécanismes d'appui.....	16
3. Conclusions .....	18
Annexe. Étapes possibles de l'exécution d'un programme .....	20
Références.....	22

## INTRODUCTION

1. Très peu (moins de 10 %) de petites et moyennes entreprises (PME) dans les pays en développement sont correctement préparées aux nouvelles conditions et à la concurrence accrue des marchés mondiaux (CNUCED, 2004). L'instauration de relations entre PME et sociétés transnationales (STN) représente une possibilité nouvelle de profiter des avantages potentiels du commerce international.

2. Comme le montrent les travaux de recherche de la CNUCED, ces relations sont l'un des meilleurs moyens pour les PME d'accroître leur compétitivité et d'acquérir tout un ensemble d'actifs essentiels qui leur font défaut, tels que l'accès aux marchés internationaux, les sources de financement, la technologie, les compétences de gestion et les connaissances spécialisées (CNUCED 2001, 2005). Toutefois, des programmes spécifiques de promotion de telles relations ne peuvent réussir que s'il existe un environnement général propice.

3. La CNUCED a réalisé diverses études de cas qui montrent qu'il existe une grande diversité d'initiatives visant à promouvoir ces relations interentreprises, qui vont de programmes dont l'initiative revient uniquement aux donateurs ou à l'État jusqu'à des partenariats secteur public-secteur privé et des programmes relevant purement de l'initiative du secteur privé, y compris des programmes totalement indépendants d'aide aux entreprises fournisseurs exécutés par des STN dans leur propre intérêt (CNUCED, 2005b, et Ruffing, 2006). Il est toutefois nécessaire de mieux comprendre quels types de politiques, d'institutions et de mécanismes concrets peuvent être mis en place pour promouvoir des relations mutuellement avantageuses entre PME et sociétés transnationales (STN).

4. S'appuyant sur un rapport établi par David Lovegrove et de récents travaux de recherche, monographies nationales et enseignements tirés de projets d'assistance technique de la CNUCED, la présente note aborde toutes ces questions. Elle passe tout d'abord en revue les politiques et les meilleures pratiques qui favorisent les relations interentreprises et indique les principaux facteurs déterminants et acteurs des activités de promotion de ces relations. Y sont également mis en lumière les éléments fondamentaux qui doivent être pris en compte pour concevoir et exécuter avec succès un programme de relations interentreprises axé sur des relations en amont avec des fournisseurs. L'objectif est de faciliter les travaux des experts sur les moyens de contribuer à une application effective dans les pays en développement de programmes de relations interentreprises axés sur le développement, l'objectif final étant d'élaborer des lignes directrices en la matière.

### **1. Créer un environnement favorable aux relations interentreprises**

5. L'établissement de relations entre PME et STN est l'un des meilleurs moyens pour les entreprises locales d'accroître leur compétitivité, car elles peuvent ainsi obtenir tout un ensemble d'actifs essentiels qui leur font défaut, dont l'accès aux marchés internationaux, des sources de financement, de la technologie, des compétences de gestion et des connaissances spécialisées; ces relations englobent les relations en amont avec des entreprises fournisseurs, les relations avec des partenaires technologiques, les relations en aval avec les clients et d'autres effets d'entraînement.

6. La présente note porte avant tout sur la façon de promouvoir des relations *en amont* entre PME et STN. Il y a relations en amont lorsque des STN achètent des pièces, des composants, des matériaux et des services à des fournisseurs locaux, dans le cadre soit de transactions de pleine concurrence, soit d'une étroite coopération interentreprises, en fonction des types d'avantages offerts par les entreprises locales. Le développement de relations en amont est bon pour la base industrielle d'un pays, car elles renforcent les fournisseurs locaux et stimulent l'investissement étranger. Ces relations ont en particulier les effets potentiels suivants:

- Engendrer une activité économique additionnelle grâce à un accroissement de la demande de facteurs intermédiaires d'origine locale, ce qui se traduit par un supplément de revenu et la création d'emplois;
- Stimuler une amélioration des produits et des services fournis par les entreprises locales grâce au transfert de technologie et au perfectionnement des compétences, ce qui permet à ces entreprises locales de mettre un pied sur les marchés internationaux avec des produits répondant aux normes internationales de production et de qualité;
- Attirer des IED grâce à une base locale industrielle capable d'offrir des délais de livraison plus rapides et des coûts de transport et de stockage réduits.

7. Le concept de relations en amont est aussi ancien que le processus de développement industriel; il est fréquemment considéré comme l'un des principaux effets positifs des IED en termes d'effets dynamiques sur le tissu économique du pays d'accueil. Toutefois, les données empiriques montrent que ces relations sont restées faibles dans la plupart des pays en développement, même dans les pays qui avaient réussi à attirer d'importants IED. Les principales raisons avancées par les investisseurs étrangers concernant la faible proportion d'achats effectués auprès de fournisseurs locaux concernent notamment la qualité, les prix ou les délais de livraison des biens et services considérés. Selon ces investisseurs étrangers, les fournisseurs locaux sont souvent sourds à leurs demandes d'amélioration de la qualité, de la livraison et des prix de leurs biens et services.

### **1.1 Mesures visant à promouvoir les relations interentreprises**

8. Si le concept de relations en amont est ancien, les mécanismes qui lui donnent effet sont généralement nouveaux et, dans certains cas, continuent d'être élaborés et affinés. Autrefois, les gouvernements des pays d'accueil s'appuyaient sur des politiques plus contraignantes pour établir ces relations, telles que des prescriptions relatives à la teneur en éléments d'origine locale, des restrictions concernant le nombre de cadres expatriés, et même des dispositions contraignantes en matière de transfert de technologie. Cette approche a depuis été abandonnée au profit d'une collaboration avec le secteur privé, et les pouvoirs publics s'efforcent de supprimer les obstacles qui s'opposent à une plus grande interaction entre les entreprises étrangères et les entreprises locales.

9. Parmi ces obstacles, on peut citer le fait que les acheteurs et les fournisseurs méconnaissent les possibilités de coopération et cet autre fait que les capacités des seconds ne sont pas à la hauteur des exigences des premiers. Des relations en amont peuvent être mises en place dans des conditions de marché et conformément aux obligations actuellement prévues par les Accords de l'OMC, s'agissant en particulier des mesures concernant l'investissement et liées au commerce;

elles peuvent aussi être développées au moyen de mécanismes qui ont prouvé leur efficacité, tels que ceux que les STN utilisent pour contribuer au développement de leurs fournisseurs.

10. Pour améliorer les capacités productives des PME et optimiser les effets positifs des investissements étrangers directs, les pays en développement ont adopté des politiques favorables au développement des relations interentreprises. Des exemples en sont le Chili, la Jordanie, la Malaisie, la Thaïlande, Singapour et l’Afrique du Sud. D’après Altenburg (2005), ces politiques visent à:

- **Créer un environnement favorable au secteur privé.** L’environnement réglementaire et institutionnel dans lequel les entreprises fonctionnent influe sur leur capacité d’améliorer leur productivité, par une allocation optimale des facteurs intermédiaires, le transfert de technologie et la capacité d’avoir des effets d’entraînement. La plupart des initiatives dans ce domaine mettent l’accent sur les politiques horizontales – fiscalité, infrastructure, réduction des procédures bureaucratiques et administratives, protection de la propriété intellectuelle, politique de concurrence, financement – et sur des mesures qui influent sur la compétitivité globale de l’économie.
- **Attirer des IED.** Les politiques de promotion des IED peuvent faciliter l’intégration des entreprises des pays en développement dans les chaînes mondiales d’approvisionnement. Certaines politiques peuvent être expressément conçues pour attirer les STN qui pratiquent le transfert de technologie et de connaissance aux fournisseurs et sous-traitants locaux, tandis que d’autres peuvent viser à aider les filiales étrangères déjà implantées à accéder à des activités à plus forte valeur. Les services de suivi influent aussi beaucoup sur la décision des investisseurs de développer des relations interentreprises.
- **Promouvoir le perfectionnement des compétences et l’innovation.** Renforcer la capacité de production des PME locales est, dans la plupart des cas, l’élément déterminant pour développer des relations interentreprises dans les pays en développement. Cela exige un perfectionnement des compétences dans différents domaines, allant de compétences techniques en matière de processus de production à des compétences de gestion. Les politiques d’éducation axées sur les compétences techniques et les compétences de gestion sont importantes. En outre, la fourniture de tout un éventail de bonnes installations d’infrastructure – par exemple, parcs technologiques – peut encourager l’innovation et la R-D par le biais de partenariats secteur public-secteur privé.
- **Améliorer l’accès aux services financiers et non financiers aux entreprises.** Les difficultés d’accès aux sources de financement sont un autre frein important à la croissance des PME dans les pays en développement. Le coût du capital et l’accès à ce capital pour les petites entreprises est donc un facteur décisif de la création de relations interentreprises. Par ailleurs, la modernisation des PME passe également par l’acquisition d’un savoir-faire externe et l’existence de fournisseurs de services non financiers aux entreprises possédant des compétences spécialisées dans différents domaines. Les politiques visant à renforcer cette offre de services aident

ainsi les PME à se mettre en condition de nouer des partenariats et ont un impact sur la création de relations interentreprises.

- **Promouvoir le développement des pôles industriels.** Les mesures dans ce sens permettent de réaliser des économies d'échelle et d'agglomération et contribuent aussi à la formation d'un réservoir local expérimenté de main-d'œuvre qualifiée et d'un réseau d'entreprises coopérant dans des domaines de spécialisation complémentaires. Les entreprises renforcent ainsi durablement leurs avantages comparatifs et parviennent à attirer des IED de qualité. Dans de nombreux cas, la présence de sociétés transnationales devient essentielle pour intégrer les entreprises de ces pôles industriels dans les chaînes de valeur mondiales et pour renforcer leur capacité d'exportation, du point de vue tant de la production que de la distribution.

11. Les meilleures pratiques liées aux politiques de promotion des relations interentreprises ont évolué au fil du temps. Par exemple, d'après de récents travaux de recherche de la CNUCED (CNUCED, à paraître), le Gouvernement malaisien a adopté des programmes spéciaux visant à aider les PME à surmonter les obstacles dus à leur taille et à leur échelle de production, à réduire le plus possible les difficultés d'accès à une information déterminante pour leurs décisions commerciales et leurs décisions d'investissement, à tirer profit de la R-D, à nouer des relations interentreprises et à favoriser les industries annexes. Dans son deuxième Plan directeur industriel (1996-2005), il s'est engagé dans une «stratégie de valorisation de l'activité manufacturière» très nettement axée sur le progrès technologique et sur une meilleure intégration des PME dans des secteurs compétitifs. Ce programme de relations interindustrielles appliqué par la Malaisie offre aux fournisseurs agréés dans un certain nombre de branches d'activité une totale exonération de l'impôt sur le revenu ou un abattement pour investissement de 60 % sur les dépenses en capital approuvées pendant cinq ans. Les STN peuvent également obtenir des déductions fiscales pour leurs programmes d'aide aux fournisseurs (Rasiah, 2005). Les investissements de R-D ont toutefois été trop faibles pour réaliser la transition envisagée vers une société fondée sur le savoir, et certains éléments de la stratégie (par exemple, le financement de capital-risque et les programmes universitaires) n'ont pas été pleinement exploités.

12. Les pays en développement ont également adopté des politiques de ciblage d'industries ou de groupes d'industries, voire d'entreprises individuelles, en tenant compte des spécificités sectorielles. Par exemple, l'Afrique du Sud a appliqué une approche stratégique en matière de développement industriel (Robbins, 2005). La politique sectorielle la plus réussie a été le Programme de développement de l'industrie automobile, qui a contribué à la création de pôles compétitifs et relativement intégrés d'entreprises de construction automobile. Depuis 2004, l'Afrique du Sud mène des programmes d'appui sectoriel sur mesure dans quelques secteurs prioritaires.

13. Un autre cas intéressant est le Programme BUILD conçu par le Conseil thaïlandais de l'investissement. Un groupe au sein de ce conseil est spécifiquement chargé de l'application de ce programme de développement de relations interindustrielles. Le Programme BUILD fonctionne comme un «intermédiaire» entre des clients thaïlandais et étrangers et des fournisseurs locaux. Les objectifs sont d'utiliser le transfert de technologie pour réduire les importations de pièces et de composants, de rattacher les fournisseurs thaïlandais à de grandes entreprises et de renforcer les fabricants de pièces en Thaïlande (CNUCED, 2005a).

## 1.2 Principaux facteurs déterminants des relations interentreprises

14. Il est important d'identifier les principaux facteurs déterminants des relations interentreprises et d'en tenir compte dans l'élaboration des politiques correspondantes. Il existe différents facteurs. Le modèle classique de relations en amont, répondant aux besoins des investisseurs étrangers et du pays d'accueil, renvoie à des relations interentreprises dans lesquelles une entreprise achète régulièrement des biens et services intermédiaires en tant que facteurs de production à une ou plusieurs entreprises locales de la chaîne de production. Ce modèle est l'un des plus fréquents, car il apporte un maximum d'avantages à la fois au pays d'accueil et aux entreprises (aussi bien locales qu'étrangères). L'Irlande offre un bon exemple de ce modèle classique (voir l'encadré 1).

### Encadre 1. Le modèle irlandais

Le Programme irlandais de création de relations interentreprises contient tous les éléments essentiels: engagement de l'État, masse critique d'achats et de fournisseurs potentiels, audits techniques, financement des programmes de développement, pleine et entière participation du secteur privé, politique et conditions claires pour le développement du Programme, et résultats remarquables. Lancé en 1985, dans le cadre des efforts du Gouvernement irlandais pour planifier un développement industriel équilibré, le «modèle irlandais» est généralement considéré comme extrêmement performant et bien structuré. Les principales caractéristiques en sont les suivantes:

**Objectif premier.** Inciter les industries manufacturières à utiliser les plus grandes quantités possibles de matières premières, éléments et services d'origine locale. Le programme visait initialement le secteur électronique, mais il a par la suite été élargi à l'ingénierie, aux produits chimiques, aux produits pharmaceutiques, aux denrées alimentaires et aux produits de grande consommation.

**Travailler avec les acheteurs.** Le programme national maintient des contacts étroits avec plus de 250 STN et grandes entreprises irlandaises dans tous les principaux secteurs manufacturiers, afin d'identifier de nouveaux débouchés commerciaux pour les fournisseurs locaux. Il travaille également avec des STN pour évaluer les tendances de la technologie et du commerce et définir des critères pour l'instauration de bonnes relations avec des entreprises fournisseurs – qualité, coût, services. Les entreprises multinationales ont apporté un vigoureux soutien aux séminaires, études sectorielles et autres activités de développement du Programme national irlandais.

**Développer la base de fournisseurs.** Le Programme national irlandais de création de relations interentreprises est en contact étroit avec des entreprises fournisseurs dans des domaines spécifiques en rapport avec les besoins d'une clientèle multinationale; cela concerne notamment la mise au point de systèmes opérationnels de gestion et de contrôle, les systèmes de qualité, les services financiers et la commercialisation.

Le programme a encouragé la formation de partenariats, d'alliances stratégiques et de coentreprises. Il s'est également efforcé d'éliminer les obstacles qui pouvaient exister entre les fournisseurs locaux et leurs clients, et il a aidé plus de 100 autres fournisseurs établis en Irlande. Les résultats sont remarquables. Un grand nombre de PME locales se sont modernisées et sont devenues les fournisseurs d'entreprises telles qu'IBM, Apple, Dell, etc. Remplissant les conditions requises pour devenir membres de groupements d'achats internationaux, ces PME ont gagné de nouveaux marchés d'exportation. Le Programme national irlandais s'est réorienté au fil du temps. À ses débuts, en 1985, les principaux objectifs étaient de promouvoir le remplacement des importations, d'accroître la rentabilité des interventions publiques (subventions à l'investissement, exonérations fiscales, subventions à la formation, etc.), d'améliorer et de moderniser la capacité des entreprises locales afin d'attirer des IED. Aujourd'hui, le programme est principalement axé sur la recherche de fournisseurs potentiels dans des pays à bas coûts pour les grandes et les moyennes entreprises (y compris des STN) établies dans le pays. Il s'agit désormais avant tout de trouver des sources de facteurs de production à faible coût pour les entreprises de façon qu'elles puissent rester compétitives et demeurer en Irlande; la raison en est que l'achat de facteurs de production auprès de fournisseurs locaux serait aujourd'hui onéreux et réduirait la compétitivité des entreprises.

Source: [www.enterprise-ireland.com](http://www.enterprise-ireland.com).

15. Les programmes de création de relations interentreprises doivent également répondre à la nécessité pour les gouvernements de promouvoir les petits fournisseurs. Dans certains cas, il peut même être nécessaire d'inclure dans ces programmes des microentreprises; cela peut généralement se faire de deux façons:

a) En mettant en place un mécanisme «entreprise à entreprise», où les responsables du projet identifient certains biens et services de base pouvant être fournis par de petites entreprises locales. Dans la plupart des cas, ces biens et services pourront être livrés sans qu'il soit nécessaire pour les petites entreprises d'accroître leurs capacités ou leurs compétences;

b) En travaillant avec quelques-unes des meilleures petites entreprises, que l'on aidera à accroître leurs capacités de production pour qu'elles puissent fournir les biens et services de base requis.

16. La Jordanie est un bon exemple de pays qui a intégré des petites entreprises dans son programme national de création de relations interentreprises, et où la participation de ces petites entreprises a eu pour effet positif d'ajouter une dimension supplémentaire au programme national et a contribué à promouvoir les achats locaux. Les motivations ont été les suivantes:

- Il n'existait pas de réseau d'information suffisamment développé pour que les petites entreprises puissent identifier des débouchés commerciaux. Il en résultait que des entreprises importaient des produits qu'une petite entreprise locale aurait pu leur fournir.
- Il existait une Chambre d'industrie compétente et expérimentée, qui était disposée à assurer la coordination du programme.
- Il existait un grand nombre de microentreprises et de petites entreprises dans le pays.



- Il apparaissait indispensable d'inclure dans le programme les petites entreprises, qui représentent une grande proportion de l'activité manufacturière totale dans le pays.

17. Le secteur privé contribue également au développement des relations interentreprises lorsqu'il est dans l'intérêt stratégique d'une société transnationale de se doter d'un réseau de fournisseurs locaux efficaces. Dans ce cas, le processus s'inscrit dans le cadre des activités de la société, par le biais d'un programme autonome d'aide aux fournisseurs. Comme de récentes publications de la CNUCED l'ont montré (CNUCED 2001, 2003, 2005), les exemples de tels programmes abondent. Des études de cas montrent comment de grandes STN comme Toyota, Unilever, FIAT, AngloAmerican, DaimlerChrysler, Volkswagen et Tata, peuvent décider d'instaurer d'étroites relations avec leurs fournisseurs dans leur propre intérêt. Ces programmes sont souvent très efficaces et atteignent leurs objectifs, mais, en particulier lorsqu'une seule société est à l'origine du programme, il peut y avoir des difficultés à définir des conditions équitables pour les fournisseurs et à élargir au-delà des seules entreprises considérées les avantages économiques du programme.

18. Des relations interentreprises sont également mises en place par des sociétés, en particulier des STN, qui reconnaissent avoir une responsabilité sociale à l'égard du pays d'accueil. Aujourd'hui, il ne suffit pas pour les STN de considérer leurs investissements, les emplois qu'elles créent, etc., comme une «rémunération» adéquate pour le pays d'accueil. Avec l'importance croissante – également en tant que facteur de concurrence – des considérations d'ordre éthique, les STN doivent se soucier davantage de la façon dont elles contribuent plus concrètement au développement de l'économie locale. Un moyen est de travailler avec des fournisseurs locaux en les aidant à développer une activité qui leur permettra de fournir des services de base et, dans certains cas, des biens aux sociétés transnationales.

19. Un bon exemple de relations interentreprises relevant d'initiatives liées à la responsabilité des entreprises est un programme conçu par le secteur minier en Indonésie. En 2003, la Banque mondiale a réalisé une étude dans le Balikpapan, région de l'île de Kalimantan (Bornéo) où il existe une forte concentration de mines; cette étude, qui a bénéficié du soutien total des principales sociétés minières, visait à déterminer les domaines dans lesquels la population locale pouvait fournir des biens et services de base aux entreprises minières. Dans de nombreux cas, cela impliquait que les entreprises minières sous-traitent des services qui étaient précédemment internalisés. Les marchés globalement sous-traités par les entreprises minières dans des domaines tels que les services de sécurité, l'alimentation, les services d'entretien des paysages, l'entretien de base de machines, etc., ont permis à un grand nombre d'entreprises locales d'accroître et d'élargir leur activité pour répondre à ces besoins. Xstrata (Suisse) a élaboré un nouveau programme qui prévoit la création de relations interentreprises dès le début des activités d'exploration minière dans une région peu développée du Pérou. Les acteurs économiques locaux ont défini leurs apports potentiels et un fonds de développement a été créé en partenariat avec les communautés locales (CNUCED, 2006).

20. Un autre exemple est celui de l'usine Mozal Aluminium à Maputo, au Mozambique. Dès que la décision a été prise d'implanter cette usine à Maputo, la société a chargé un cadre supérieur de prospecter le marché local pour y acheter autant de biens et services que possible, et elle a créé un fonds destiné à aider les entreprises locales à répondre aux normes requises. Son engagement a facilité la mise en place d'un programme de création de relations interentreprises au sein de l'Agence locale pour la promotion de l'investissement.

### 1.3 Rôle des partenariats public-privé

21. Un important élément d'un environnement propice aux relations interentreprises est une coopération étroite entre les institutions du secteur public et celles du secteur privé. La mesure dans laquelle les décideurs, aussi bien dans les entreprises que dans l'administration publique, comprennent les schémas actuels d'organisation industrielle, reconnaissent les tendances pertinentes et anticipent les nouvelles technologies, les nouveaux marchés et les nouveaux modes d'organisation est déterminante pour le développement de ces relations.

22. Concevoir une stratégie claire pour le développement du secteur privé et obtenir l'engagement des différents acteurs pour la création d'institutions représentant leurs intérêts est également important. En l'absence d'institutions appropriées ou d'un manque de coordination de ces institutions, y compris un manque de coordination des donateurs internationaux, on risque d'aboutir à un gaspillage d'efforts sous la forme de chevauchements d'activités et de rivalités stériles entre les institutions, et de ne pas atteindre les objectifs stratégiques (Altenbourg, 2005).

23. Un 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>1</sup> (encadré 2). 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.

24. L'expérience acquise par la CNUCED à partir de ses travaux de recherche et de l'aide concrète apportée aux pays a été synthétisée dans des lignes directrices, qui donnent aussi une liste de bonnes pratiques, pour l'exécution d'un programme de création de relations interentreprises (CNUCED, 2005b).

#### **Encadré 2. Programme de création de relations interentreprises de la CNUCED en Ouganda**

Le programme de promotion de relations interentreprises en Ouganda est exécuté par un centre de services d'aide aux entreprises dénommé Enterprise Uganda (qui est également le siège du centre EMPRETEC), en collaboration avec l'Autorité ougandaise pour les investissements et avec le soutien du PNUD, de la CNUCED et du Gouvernement suédois. Le principal objectif du projet est de promouvoir des partenariats durables et mutuellement bénéfiques entre filiales de STN et grandes entreprises locales, d'une part, et, d'autre part, des PME, de façon à accroître les capacités productives, l'efficacité et la compétitivité des entreprises, ainsi que la durabilité de leurs relations. Le rôle fondamental de chaque partenaire est le suivant:

<sup>1</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.

Enterprise Uganda/EMPRETEC identifie les PME, sert d'intermédiaire et facilite la mise en place des relations interentreprises, et définit les déficits de capacité des PME. Il veille également au transfert de technologie et de savoir-faire, y compris l'encadrement et le «mentorat» des PME par les STN, et facilite l'accès aux marchés et aux sources de financement. En dernière analyse, Enterprise Uganda agit comme un «tiers» qui chaperonne les relations entre les STN et les PME locales en veillant à ce que le processus de modernisation des PME n'impose à aucune partie des difficultés excessives. En outre, le programme EMPRETEC assure le suivi des activités quotidiennes des PME et facilite un processus continu d'apprentissage et d'innovation, ainsi que l'accès aux services d'aide aux entreprises. Il organise des séminaires et des cours de formation spécialisés et se concentre sur les compétences importantes pour établir un partenariat avec de grandes entreprises.

Outre la coordination du programme et du réseau EMPRETEC, la CNUCED fournit des services consultatifs sur la méthodologie des relations interentreprises et des compétences techniques, et contribue à la diffusion des meilleures pratiques, ainsi que des résultats et des enseignements fournis par d'autres programmes.

L'Autorité ougandaise pour les investissements contribue à l'amélioration de l'environnement commercial général et facilite la négociation initiale des relations avec les STN. L'expérience fournie par le programme a jusque-là montré qu'en dépit des capacités productives limitées des PME, les STN étaient prêtes à améliorer leurs relations avec elles dans une perspective à long terme, à condition que celles-ci s'engagent à remédier à leurs carences et à améliorer leurs compétences. Depuis le lancement du projet en 2005, les résultats suivants ont été obtenus:

- Uganda Breweries contribuera à l'amélioration des compétences des membres de l'association des producteurs d'orge de l'est de l'Ouganda, ce qui profitera à plus de 2 000 agriculteurs;
- Dans l'ouest de l'Ouganda, Kinyara Sugar Works Ltd dépendant de Booker Tate a signé un accord visant à renforcer ses relations avec Kinyara Sugarcane Growers Ltd, ce qui profitera à quelque 2 500 agriculteurs locaux;
- Deux compagnies de services de téléphone ont signé un accord pour la modernisation de leur réseau de distribution;
- Le plus grand promoteur immobilier du pays a signé un accord par lequel il s'engage à apporter un appui à 15 fournisseurs locaux.

*Source:* Enterprise Uganda, 2006.

25. D'autres bons exemples de partenariat public-privé sont des programmes d'assistance technique tels que le Business Linkages Challenge Fund (BLCF) financé par le Département pour le développement international (DFID) du Gouvernement britannique. Ce programme soutenait des partenariats avec le secteur privé qui apportent des avantages commerciaux aux entreprises qui y participent et contribuent à réduire la pauvreté dans les pays en développement visés. Des subventions allant de 50 000 à 1 million de livres sterling étaient accordées à des entreprises pour améliorer leur accès aux marchés, le transfert de technologie ou leur compétitivité, ou servaient à améliorer les conditions générales et réglementaires du commerce.

Les projets financés par le BLCF se sont terminés en 2005. Il est toutefois envisagé de poursuivre ce financement, car le modèle BLCF a suscité un intérêt considérable de la part du secteur privé et d'organisations donatrices s'intéressant à ce domaine.

26. Depuis 1999, le **Business Linkages Group**, en Afrique du Sud, a facilité des transactions d'une valeur de plus de 350 millions de dollars des États-Unis entre de petites et moyennes entreprises manufacturières principalement dans le secteur des agro-industries, des entreprises touristiques et de grandes sociétés. ECLAfrica occupe une place de premier plan dans le domaine de la création de relations interentreprises. Les services proposés par le Business Linkages Group comprennent la conception de systèmes de relations interentreprises et de sous-traitance; la formation et le mentorat; l'identification, l'évaluation et l'agrément de petites entreprises partenaires; les achats; et le suivi d'un large éventail de relations entre acheteurs et vendeurs. Parmi les grands projets actuels, on peut citer «Promoting Agribusiness Linkages» (PAL), «South African International Business Linkages» (SAIBL), «Southern Africa Regional Trade» (TRADE) et un programme sur les entreprises touristiques (TEP).

27. Le GTZ allemand possède également une expérience considérable des partenariats public-privé pour la création de relations interentreprises. Par exemple, le Ministère fédéral allemand pour la coopération économique et le développement a mis en place un mécanisme de subvention du partage des coûts permettant de cofinancer (jusqu'à 50 % des coûts d'un projet) des initiatives du secteur privé axées sur le développement et en a délégué l'administration à différents agents d'exécution. À ce jour, un réseau de plus de 1 000 entreprises partenaires a été créé et quelque 1 700 projets ont été exécutés; on peut notamment citer la formation professionnelle que des investisseurs internationaux dispensent à leurs fournisseurs locaux, l'introduction de nouvelles cultures, des services de vulgarisation agricole, l'adoption de normes sociales et environnementales dans la chaîne d'approvisionnement, etc.

28. Outre des programmes de création de relations interentreprises, l'USAID a récemment engagé des initiatives dans des pays pour aider des groupes d'entreprises dans des branches d'activité spécifiques à améliorer leur compétitivité potentielle sur les marchés mondiaux. Des relations de collaboration sont instaurées avec des entreprises et les décideurs des pays d'accueil pour renforcer l'environnement commercial, relever les normes de production, créer des relations commerciales acheteurs-vendeurs et réduire ou éliminer les obstacles à l'investissement productif. Souvent, les projets de relations interentreprises sont d'importants éléments de grands projets d'investissement dans des régions pauvres, financés par la Société financière internationale (SFI). Ces projets peuvent avoir des incidences extrêmement positives sur le développement dans des marchés de pointe. La SFI conçoit des mécanismes de financement à l'intention d'intermédiaires financiers et fournit une assistance technique à toutes les parties.

## **2. Concevoir un programme de relations interentreprises**

### **2.1 Éléments fondamentaux d'un programme de relations en amont**

29. Le concept fondamental d'un programme de création de relations en amont est d'*inciter* les entreprises à acquérir la plus grande quantité possible de facteurs de production sur le marché local plutôt que de les importer. La stratégie qui sous-tend le développement des relations en amont vise à accroître la capacité des entreprises locales de fournir des facteurs de production

jusqu'à présent importés, ainsi que leur potentiel à l'exportation. Pour la conception d'un tel programme, il faut prendre en considération des éléments spécifiques au pays ou au marché considéré, ainsi que d'autres facteurs tels que le contexte économique, culturel et social, si l'on veut obtenir des résultats satisfaisants. Toutefois, pour l'exécution du programme, un certain nombre de facteurs spécifiques doivent être pris en compte et quelques éléments fondamentaux sont indispensables, comme indiqué ci-après.

30. Il faut ***une masse critique d'entreprises acheteurs***, qui constitueront un réel débouché pour la production intérieure – cela représente le volet demande de la relation interentreprises. Il est rare que les besoins d'une seule société constituent une demande suffisante pour les fournisseurs. C'est généralement une combinaison ou une agrégation de facteurs de production ou de besoins de la part d'un certain nombre d'entreprises qui constitue la masse critique nécessaire à l'établissement de relations en amont. Outre l'aspect purement économique de cette masse critique, il est également souhaitable, pour les fournisseurs, d'avoir une clientèle composée d'un certain nombre d'entreprises plutôt que de dépendre d'une ou deux sociétés, qui pourraient alors imposer leurs conditions de façon inéquitable.

31. Il faut aussi ***un vivier de fournisseurs locaux***, c'est-à-dire d'entreprises capables de fournir les biens et services répondant aux normes et spécifications des entreprises demandeurs – c'est le volet offre de la relation en amont. Dans la plupart des pays en développement qui attirent des IED, ce sont des critères de qualité et de compétence des fournisseurs locaux qui limitent le potentiel de tout programme de relations interentreprises. Les entreprises locales qui participent à un tel programme doivent être sélectionnées en fonction de leur capacité de fournir les biens et services demandés par les entreprises acheteurs seulement si elles ont les qualités nécessaires pour satisfaire aux exigences de ces entreprises. Il faut souligner que les entreprises acheteurs doivent elles-mêmes satisfaire aux exigences de qualité et de fonctionnement de leur clientèle. Elles doivent donc s'assurer que leurs fournisseurs satisfont aux mêmes exigences. Les entreprises locales fournissant de grandes STN et des filiales étrangères devront satisfaire en fait à des normes internationales de qualité, de fonctionnement, de livraison et de respect des normes.

32. Enfin, ***un ou des mécanismes effectifs de sélection*** sont nécessaires pour assurer l'articulation des deux volets de la relation. En particulier, l'expérience a montré que les entreprises acheteurs hésitent à participer à un programme de relations interentreprises si elles ne peuvent pas exercer un certain contrôle sur la sélection des fournisseurs. Il est donc nécessaire de mettre en place une série de mécanismes qui leur permettront d'avoir confiance dans le processus de sélection des fournisseurs potentiels; la pratique usuelle est que l'équipe responsable du programme de relations interentreprises travaille en étroite collaboration avec elles.

33. Des ***mécanismes d'appui*** pour aider les entreprises locales à satisfaire aux normes exigées pour devenir fournisseurs d'une entreprise multinationale ou d'une grande entreprise et, à terme, pour aller sur les marchés d'exportation, sont nécessaires. Une cause courante d'échec des programmes de relations interentreprises est l'absence de mécanismes d'appui pour aider les fournisseurs potentiels à satisfaire aux normes des entreprises acheteurs. L'appui nécessaire concerne généralement: la modernisation technologique pour l'amélioration des procédés de production et des normes de produit; le perfectionnement de la main-d'œuvre et la formation à la gestion pour s'adapter aux nouvelles technologies et développer les compétences nécessaires à

une activité exportatrice; et l'accès au financement pour permettre aux entreprises d'acquérir de nouveaux biens d'équipement ou une nouvelle formation, ou d'élargir leur activité, le cas échéant.

## **2.2 Principales étapes de la conception d'un programme de relations interentreprises**

34. La première chose à faire est de constituer un comité de supervision du programme. Il est recommandé que ce comité soit placé sous l'égide du secteur privé, mais il est nécessaire que toutes les parties intéressées y soient représentées. Par exemple, il pourrait comprendre des représentants du secteur privé, des représentants d'associations d'entreprises ou de chambres de commerce et d'industrie, des représentants des institutions gouvernementales compétentes et le directeur du programme lui-même. Sa fonction est d'orienter d'une manière générale le programme, de fournir des conseils et de veiller à ce que les relations interentreprises soient le plus profitables possible. Le projet Vinculos CNUCED/GTZ au Brésil est un exemple de programme associant partenariat public-privé et coopération internationale. C'est un excellent moyen de concilier objectifs des donateurs et objectifs des bénéficiaires (encadré 3).

35. Dans un deuxième temps, il est important de recruter une équipe de projet pour l'exécution du programme, qui pourrait comprendre un directeur de projet et une équipe de spécialistes de la promotion, d'un point de vue technique, des relations interentreprises. Toutes ces personnes devraient avoir l'expérience des processus de production et une bonne connaissance des plus récents processus manufacturiers. Du point de vue logistique, il est important d'établir un centre d'exécution du projet équipé de matériel de bureau, moyens de transport, système de stockage de données et autres équipements de bureau. Tous ces moyens peuvent être fournis soit par le Gouvernement, par exemple en implantant le programme au sein d'une institution publique, soit par des organismes donateurs.

36. Le tableau de l'annexe indique d'autres étapes de l'exécution du programme. La description des activités n'est pas exhaustive et peut varier selon les programmes. Il est toutefois important de tenir compte des aspects suivants.

37. Il doit être bien entendu qu'un programme offre le plus grand potentiel dans les secteurs possédant la plus grande capacité de fournir les éléments et services demandés par les entreprises acheteurs. Dès le départ, il est important de mobiliser les associations commerciales ou professionnelles représentant le ou les secteurs retenus. Les secteurs doivent être choisis parmi ceux qui nécessitent une grande diversité d'éléments et autres facteurs intermédiaires, dont beaucoup peuvent être fournis par des entreprises locales – par exemple, l'industrie automobile (qui nécessite des pièces et éléments constituant 70 % ou plus de la valeur finale de vente), les machines et instruments de précision avec principalement des activités d'assemblage (50 % ou plus), l'industrie des biens de consommation, des produits d'ingénierie et des biens électriques et électroniques (40 à 50 %), l'industrie de la construction, les services d'hôtellerie, les produits consommables pour de grands projets à forte intensité de capital (à la fois pendant la construction et pour l'exploitation) et les marchés publics. D'autres industries pourraient être le travail des métaux, la production de pièces et d'éléments en matières plastiques, la fabrication de pièces moulées, l'impression et l'emballage, et les services aux entreprises (comptabilité, services juridiques, services informatique).

### Encadré 3. Le projet Vinculos CNUCED/GTZ au Brésil

Le projet Vinculos est l'un des résultats directs de la onzième session de la Conférence tenue à São Paulo en 2004. Le Gouvernement brésilien et de grands chefs d'entreprise ont considéré que les relations interentreprises étaient un instrument essentiel pour renforcer la compétitivité des entreprises et les capacités de production intérieure.

La CNUCED s'est associée à la GTZ, à l'Instituto Ethos et à la Fondation Dom Cabral pour élaborer un nouveau concept de la promotion des relations interentreprises, avec un soutien financier et opérationnel du Gouvernement allemand. Après moins de deux années d'activité, des partenariats stratégiques ont été lancés avec Philips Amazonia, BASF et FIEB/IEL (Bosch, Lyondell, Veracel), qui se traduisent par la modernisation des fournisseurs locaux actuels et potentiels, et représentent une cinquantaine de relations formelles. Le projet vise également à nouer des partenariats stratégiques avec des institutions complémentaires pour la promotion et le financement des PME. Un élément fondamental du projet est l'engagement du secteur privé à travers des accords de coopération, qui permettent un échange ouvert de compétences et la diffusion de pratiques optimales internationales. Les sociétés transnationales participent au projet depuis son lancement et ont contribué à l'élaboration de la méthodologie. Des réunions avec ces sociétés sont régulièrement convoquées pour entretenir un dialogue secteur public-secteur privé continu. L'équipe du projet sert d'intermédiaire pour l'établissement de relations.

Le projet Vinculos permet également aux STN d'échanger des meilleures pratiques concernant les activités d'aide aux fournisseurs. C'est une illustration de partenariat pour le développement, car il associe des institutions multilatérales, bilatérales et locales, ainsi que le secteur privé. En particulier, c'est le premier projet de la CNUCED réunissant de façon novatrice les acteurs et les parties intéressées ci-après: a) STN au stade de la conceptualisation, afin de compléter leurs propres efforts de promotion de relations interentreprises; b) pouvoirs publics par le biais d'un dialogue entre secteur public et secteur privé et d'une sensibilisation des décideurs; c) institutions locales menant des activités liées à la responsabilité sociale des entreprises; d) mise en place d'un dialogue avec les STN au plus haut niveau, ainsi qu'avec des institutions multilatérales et bilatérales; et organismes de recherche ou de gestion qui complètent la conception et l'administration du programme par leur expérience et leurs compétences locales. Sur la base de l'expérience fournie par le projet, la CNUCED adressera des conseils aux administrations fédérales et régionales brésiliennes pour la promotion de relations interentreprises durables.

Source: CNUCED, 2006.

38. Lors de la **sélection des entreprises**, il faut évaluer les deux volets de la relation, c'est-à-dire les entreprises fournisseurs et les entreprises acheteurs. Un programme de création de relations interentreprises doit être extrêmement ciblé et nécessitera de passer beaucoup de temps avec chaque entreprise. Il est important que seules les entreprises sélectionnées – c'est-à-dire celles qui répondent aux critères définis – puissent participer au programme, et que les entreprises n'ayant pas le potentiel requis en soient exclues. Outre un gaspillage de ressources précieuses en personnel, une mauvaise sélection compromettrait l'ensemble du programme. Toutefois, c'est une question difficile, car les entreprises exclues peuvent se sentir lésées et faire obstruction au processus de sélection. Pour **attirer des STN**, il est important de bien voir que les facteurs qui influent sur les décisions des entreprises en matière de production interne, de sous-traitance, d'achats locaux ou d'achats à l'étranger sont à la fois complexes et dynamiques. Il est donc crucial de cibler des STN qui ont, ou qui sont disposées à avoir, une stratégie de

modernisation et de perfectionnement de leurs fournisseurs (programme d'aide aux fournisseurs).

39. Dans les relations avec les STN, les questions ci-après doivent être abordées:

- Un responsable des achats devrait être la personne à contacter pour l'équipe du projet; cette personne devrait être également responsable de l'exécution. Les projets de relations interentreprises mobilisent souvent les services chargés de la responsabilité sociale des entreprises, qui ont différents objectifs opérationnels. Il est donc conseillé de s'adresser directement aux services opérationnels/de la chaîne d'approvisionnement;
- Le dirigeant principal de l'entreprise acheteur doit être informé du programme et donner son accord. Cela permettra au responsable des achats de participer au programme sans crainte de représailles;
- L'engagement de l'équipe dirigeante de l'entreprise en matière d'aide aux entreprises doit être acquis et un membre de cette équipe doit être choisi pour superviser l'exécution.

40. En ce qui concerne *la sélection des fournisseurs*, la participation au programme devrait être limitée aux entreprises qui ont été soit identifiées par l'entreprise acheteur, soit sélectionnées par l'équipe du projet. D'une manière générale, un responsable des achats hésitera à prendre la décision de travailler avec un fournisseur complètement nouveau et non testé, car en cas d'échec il sera déclaré fautif. Le programme n'est donc pas adapté à des nouvelles ou à de jeunes entreprises. Il s'adresse à des entreprises manufacturières déjà bien établies et des ressources devraient être disponibles pour financer en partie le plan de développement. Comme on le verra plus loin, la sélection des fournisseurs passe également par un audit technique rigoureux. Avant de se lancer dans un programme à part entière, il est recommandé d'exécuter *un programme pilote*, qui permettra de tester sans engager de larges ressources la sélection sectorielle, les mécanismes et le concept global du programme. D'après l'expérience, un programme pilote dure généralement 18 mois environ, pour un coût de quelque 300 000 dollars. Il permet de bien définir les objectifs des entreprises acheteurs et les fournisseurs potentiels, de réaliser des audits techniques, de mettre en place des mécanismes d'appui et de concevoir des plans de développement des entreprises. Il permet aussi de définir des objectifs réalistes pour le développement de nouvelles activités découlant de l'exécution du programme.

### 2.3 Mécanismes d'appui

41. Un certain nombre de mécanismes d'appui sont nécessaires, qui couvrent généralement les aspects suivants.

42. **Diagnostic et audit des entreprises.** Pour aider les entreprises locales à devenir des fournisseurs qualifiés, il faut: a) réaliser un audit des fournisseurs potentiels afin de déterminer les lacunes, les mécanismes existants, les capacités techniques de l'encadrement et du personnel, les technologies utilisées et la capacité de répondre aux normes internationales ainsi que les processus de production, notamment du point de vue de la qualité et du contrôle de la qualité, les ressources financières disponibles pour l'investissement et les pratiques administratives



générales; b) établir un plan concernant ce qui doit être fait pour remédier aux lacunes identifiées, y compris en matière de financement; et c) élaborer un calendrier convenu d'activités permettant de remédier aux lacunes. Les vérificateurs qui réalisent le diagnostic et l'audit des entreprises doivent être des professionnels compétents employés par les entreprises acheteurs et travaillant en collaboration avec des experts, des associations du secteur privé, des fédérations d'industries, etc. Il est indispensable qu'ils aient une bonne expérience de l'organisation de la production afin de pouvoir quantifier les déficiences des entreprises fournisseurs et mettre en place un programme intégré pour y remédier.

43. **Transfert de technologie.** Dans le cas d'une acquisition de technologie, une technologie est identifiée et un mécanisme de transfert est mis en place. S'il s'agit d'une assistance technique, un soutien est fourni sous la forme de conseils émanant d'entreprises ou de personnes connaissant bien la technologie en question. Il y a essentiellement deux façons de procéder: soit des techniciens de l'entreprise fournisseur sont détachés pendant un certain temps auprès de l'entreprise acheteur afin d'apprendre quelles sont les normes et les spécifications requises et pourquoi, soit des techniciens de l'entreprise acheteur travaillent en collaboration avec le personnel de l'entreprise fournisseur.

44. **Formation.** Le renforcement des compétences, à la fois de gestion et d'exploitation, est un important élément du programme et peut être assuré soit par une formation classique dispensée par des institutions de services aux entreprises, soit par le détachement temporaire de personnel de l'entreprise fournisseur près d'une entreprise acquéreur. En particulier, c'est par des programmes généraux d'aide aux fournisseurs que les compétences de gestion des dirigeants de petites et moyennes entreprises peuvent être améliorées afin de répondre aux besoins dictés par la culture d'une grande société. Une fois établies, les relations peuvent être approfondies et consolidées par le biais de services spéciaux d'appui, qui peuvent englober des conseils sur la meilleure façon de cibler les activités et les fonctions que l'on cherche à améliorer, une information, des services consultatifs et une formation à la technologie disponible et à son adaptation, une formation et un enseignement spécialisés concernant des activités plus avancées, à forte valeur ajoutée telles que la conception, etc.

45. **Financement.** La capacité d'assurer une forme ou une autre d'accès préférentiel au financement est un élément obligé de tout programme de relations interentreprises. L'expérience a montré que les entreprises fournisseurs associées à un tel programme avaient besoin d'un financement pour répondre à divers objectifs – acquérir une nouvelle technologie, rémunérer le personnel en formation, rémunérer les voyages de formation à l'occasion de foires commerciales sectorielles dans d'autres pays, acheter du nouveau matériel, agrandir leurs installations ou augmenter leurs fonds de roulement. Dans de nombreux cas, les programmes de relations interentreprises prévoient un soutien financier pour aider les entreprises fournisseurs à faire face à ces dépenses. Le financement peut être varié – prêts à taux préférentiels, prêts aux taux du marché, fonds autorenouvelables, dons et subventions diverses. Par exemple, en Irlande, l'agence publique chargée de promouvoir l'industrie locale – Entreprise Ireland – accorde des subventions (sans intérêts et non remboursables) pour aider les entreprises à acquérir les actifs fixes jugés nécessaires. Des subventions sont également versées pour couvrir les dépenses de formation, aussi bien à la gestion qu'à l'exploitation.

### 3. Conclusions

46. L'analyse d'exemples nationaux tels que ceux de l'Irlande, de la Malaisie ou de l'Afrique du Sud montre qu'il est important d'intégrer les programmes de création de relations interentreprises dans une stratégie globale de développement industriel (CNUCED, à paraître). Les faits montrent également que les pays en développement n'ont pas tous réussi à intégrer les STN étrangères dans l'économie locale de cette façon. Plusieurs pays ont développé leur économie grâce à des programmes dynamiques de relations interentreprises, mais pour beaucoup d'autres, les apports d'investissement se sont rarement traduits par la création de liens interentreprises.

47. La création de relations entre STN et PME n'est en fait ni facile ni automatique. D'après la CNUCED, pour ce qui est du pays d'accueil, le facteur le plus important est l'existence de fournisseurs locaux offrant qualité et coûts compétitifs (CNUCED, 2001). Une aide aux fournisseurs locaux peut être apportée par des programmes spéciaux, mais il est important de rappeler que la compétitivité de ces fournisseurs dépend également d'un environnement favorable englobant toutes les dimensions nationales – politique générale, économie, facteurs sociaux et culturels. Le rôle du gouvernement et des institutions donatrices est donc fondamental pour ce qui est de faciliter la mise en place de programmes de création de relations interentreprises. Leur engagement est particulièrement nécessaire concernant la sensibilisation, l'engagement de divers partenaires essentiels, la collaboration et la liaison avec d'autres parties intéressées et la coordination de tous les aspects du programme.

48. Il est également important de comprendre qu'il n'existe pas deux programmes semblables. Les conditions locales sont toujours différentes et il est toujours indispensable de réaliser un examen détaillé aussi bien de l'offre que de la demande, ainsi que des systèmes d'appui que peuvent fournir les ONG, les pouvoirs publics, les institutions donatrices ou le secteur privé. Ce n'est que lorsqu'une étude exhaustive de la situation locale a été faite qu'un programme peut être conçu en fonction des besoins spécifiques du pays.

49. Une fois le programme lancé, il faut en revoir périodiquement les justifications et les mécanismes pour s'assurer qu'il reste pertinent et efficace. La plupart des programmes évoluent au fil du temps afin de répondre à l'évolution des conditions du marché. Dans certains cas, cela impliquera une refonte complète, comme cela a été le cas en Irlande, où l'on est passé d'un programme classique de relations en amont à l'identification de fournisseurs potentiels dans des pays à bas coûts.

50. Au cours de la réunion, les experts devraient échanger des vues sur les pratiques actuelles dans le domaine des relations entre STN et PME en vue d'identifier les principaux facteurs de succès et les principaux risques que les pays en développement doivent prendre en compte pour que les programmes de relations interentreprises contribuent effectivement à renforcer leurs capacités productives, en particulier dans le secteur des PME. Les questions ci-après pourraient être abordées:

- Quelles politiques peuvent contribuer au développement de relations interentreprises durables?

- Comment les gouvernements peuvent-ils assurer la cohérence entre la promotion de relations interindustrielles et d'autres initiatives concernant le développement du secteur privé?
- Quels sont les facteurs fondamentaux de succès d'un programme de relations interentreprises?

ANNEXE

Étapes possibles de l'exécution d'un programme

N°	Activités
<b>1</b>	<b>Améliorer l'environnement économique et commercial pour la création de relations interentreprises</b>
1.1	Examiner les politiques et les stratégies existantes
1.2	Formuler des recommandations sur les améliorations à apporter et sur les incitations à adopter
1.3	Dialoguer avec les principaux acteurs pour s'assurer de leur engagement concernant l'application des recommandations
1.4	Publier les recommandations et utiliser les résultats pour attirer des IED
1.5	Poursuivre l'adoption d'un cadre directeur par le biais d'activités de sensibilisation et de mobilisation
<b>2</b>	<b>Inciter, par des activités de promotion, les filiales étrangères à instaurer de nouvelles relations interentreprises ou des relations plus approfondies</b>
2.1	Motiver les filiales étrangères
2.2	Réaliser des enquêtes dans différentes régions qui serviront de base à l'établissement d'un plan
2.3	Contribuer à une meilleure compréhension des chaînes d'approvisionnement des STN, affiner les méthodes d'intermédiation en matière de relations interindustrielles
2.4	Rencontrer des STN et des PME pour identifier les besoins et les obstacles
2.5	Établir des relations interentreprises
2.6	Charger des administrateurs/gestionnaires d'assurer la promotion des relations et d'aider en la matière les PME
2.7	Accorder aux PME des possibilités d'assurer des services à la production
2.8	Fournir une information en retour aux PME partenaires
2.9	Évaluer les progrès avec les PME
2.10	Associer les PME à un processus d'amélioration continue

2.11	Amener les STN à partager avec les PME information et stratégie commerciales
2.12	Offrir aux PME des débouchés commerciaux additionnels
2.13	Encourager les PME partenaires à diversifier leur clientèle
<b>3</b>	<b>Renforcer la capacité des fournisseurs locaux de services aux entreprises d'améliorer et de moderniser les PME</b>
3.1	Fournir une formation au personnel des sociétés de services aux entreprises en matière de relations interentreprises
3.2	Adapter ou concevoir des cours de compétences fondamentales à l'intention des PME partenaires
3.3	Aider les STN à identifier des PME valables
3.4	Aider les PME à formuler leur plan de relations interentreprises
3.5	Aider les PME à appliquer leur plan
3.6	Fournir des services consultatifs individuels de base
3.7	Remédier aux carences concernant la production et les procédés
<b>4</b>	<b>Diffuser les meilleures pratiques concernant les relations interentreprises</b>
4.1	Déterminer les moyens les plus efficaces d'établir des relations interentreprises
4.2	Diffuser une information sur les meilleures pratiques aux niveaux national et international
4.3	S'assurer de la volonté des filiales étrangères de participer au programme de relations interentreprises
4.4	Inclure une information sur les relations interentreprises dans le matériel de ciblage des investisseurs
4.5	Définir les enseignements fondamentaux et l'expérience acquise aux fins de diffusion

## RÉFÉRENCES

- Altenburg, T. (2000). Linkages and Spill-overs between Transnational Corporations and Small and Medium-sized Enterprises in Developing Countries – Opportunities and Policies, in: UNCTAD, TNC-SME Linkages for Development, New York et Genève 2000, p. 3 à 61.
- \_\_\_\_\_. (2005). «Overview on International Good Practices in the Promotion of Business Linkages», document établi pour la CNUCED, à paraître.
- Narain, S. (2005). Business Linkages between SMEs and TNCs: the Case of India, document établi pour la CNUCED, à paraître.
- OCDE (2005). Encouraging Linkages Between Small and Medium-Sized Companies and Multinational Enterprises, DAF/INV/WD (2005)12/REV1, Paris.
- Rasiah, R. (2005). Strategies and Policies on TNC-SME Linkages: the Case of Malaysia, document établi pour la CNUCED, à paraître.
- Robbins, G. (2005). Strategies and Policies on TNC-SME Linkages: the Case of South Africa, document établi pour la CNUCED, à paraître.
- Ruffing, L. (2006). Deepening Development through Business Linkages, UNCTAD/ITE/TEB/2006/7.
- Ruíz Durán, C. (2005). Strategies and Policies on TNC-SME Linkages: the Case of Mexico, document établi pour la CNUCED, à paraître.
- CNUCED (2000). TNC-SME Linkages for Development, UNCTAD/ITE/TEB/1.
- CNUCED (2001). World Investment Report 2001, Promoting Linkages, UNCTAD/WIR/2001.
- CNUCED (2004). Promotion de la compétitivité à l'exportation des PME, TD/B/COM.3/EM.23/2.
- CNUCED (2005a). Improving the Competitiveness of SMEs through Enhancing Productive Capacity, UNCTAD/ITE/TEB/2005/1.
- CNUCED (2005b). Business Linkages: Programme Guidelines. UNCTAD/ITE/TEB/2005/11.
- CNUCED (2006). La Promoción de Inversión Extranjera en las regiones del Perú, UNCTAD/ITE/IPC/2006/3.
- CNUCED (à paraître). Best Practices in the Promotion of Business Linkages: a Policy Perspective.
- Zake, F. et al. (2005). Survey on TNC-SME Linkages: the Case of Uganda, document établi pour la CNUCED, à paraître.