



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

Distr.
GENERALE

TD/B/COM.3/EM.4/2
6 février 1998

FRANCAIS
Original : ANGLAIS

CONSEIL DU COMMERCE ET DU DEVELOPPEMENT
Commission des entreprises, de la facilitation
du commerce et du développement
Réunion d'experts sur la coopération
interentreprises
Genève, 20-22 avril 1998
Point 3 de l'ordre du jour provisoire

QUESTIONS, MESURES ET PROGRAMMES CONCERNANT
LES PARTENARIATS INTERENTREPRISES

Rapport du secrétariat de la CNUCED

TABLE DES MATIERES

	<u>Paragraphes</u>
Préface	1 - 3
I. Incidences de la coopération interentreprises sur la compétitivité, les capacités technologiques et l'innovation	4 - 16
II. Une politique et des conditions générales propices aux partenariats	17 - 26
III. Structures, mesures et programmes d'appui à la coopération interentreprises	27 - 47
IV. Questions particulières qui pourraient être examinées à la Réunion d'experts	48

PREFACE

1. A sa deuxième session (1er-5 décembre 1997), la Commission des entreprises, de la facilitation du commerce et du développement a adopté des conclusions concertées sur les questions relatives à l'élaboration d'une stratégie de développement des entreprises, où figuraient plusieurs recommandations sur la coopération interentreprises. Elle a ainsi recommandé à la communauté internationale d'encourager la coopération entre les entreprises des pays développés et celles des pays en développement et des pays en transition afin de promouvoir le commerce et le transfert de technologie. Elle a recommandé en outre aux gouvernements d'envisager de soutenir la coopération entre entreprises, qui peut être un outil utile pour faire face aux pressions exercées par une concurrence mondiale croissante ainsi que pour perfectionner les compétences techniques et stimuler l'innovation - éléments essentiels au développement et à la croissance des entreprises, en particulier des micro-, petites et moyennes entreprises (MPME). Enfin, elle a décidé de convoquer en 1998 une réunion d'experts sur la coopération interentreprises ¹.

2. Le présent rapport donne des renseignements sur certains aspects de la coopération interentreprises qui pourraient être examinés à la réunion d'experts. Il décrit brièvement les incidences des partenariats sur les capacités technologiques des entreprises, la compétitivité de leurs exportations, l'innovation technique et l'enrichissement des connaissances. Il traite également des mesures qui, à différents niveaux, aident à créer des conditions propices à la formation de partenariats, ainsi que de la contribution de divers programmes et structures d'appui au renforcement de la coopération interentreprises. Alors que la plupart des travaux de recherche menés jusqu'à présent dans ce domaine ont été axés sur la coopération entre entreprises de pays développés, le secrétariat de la CNUCED se penche ici essentiellement sur les partenariats Nord-Sud. Il procèdera à une analyse des liens Sud-Sud - groupements et réseaux d'entreprises - à l'occasion de la deuxième réunion d'experts, qui doit se tenir en septembre 1998.

3. On peut également se reporter à des documents qu'il a établis antérieurement sur la question, notamment le rapport intitulé "Overview of activities in the area of inter-firm cooperation: A progress report" (UNCTAD/ITE/EDS/2), dont la Commission des entreprises, de la facilitation du commerce et du développement était saisie à sa deuxième session et qui présente divers partenariats interentreprises. Ces documents sont disponibles sur demande.

¹La réunion d'experts doit étudier la contribution de la politique gouvernementale et de l'action des pouvoirs publics et du secteur privé à l'établissement de partenariats entre entreprises dans le domaine de la technologie, de la production et de la commercialisation, et en particulier le rôle des liens Nord-Sud et Sud-Sud dans la promotion du transfert de technologie (connaissances, compétences en matière de gestion) et du commerce pour le développement des PME. Voir le "Rapport de la Commission des entreprises, de la facilitation du commerce et du développement sur sa deuxième session" (TD/B/COM.3/11).

I. INCIDENCES DE LA COOPERATION INTERENTREPRISES SUR LA COMPETITIVITE, LES CAPACITES TECHNOLOGIQUES ET L'INNOVATION

4. Au cours des dix dernières années, la coopération nouée d'abord essentiellement entre des entreprises de pays développés puis, de manière croissante, entre ces dernières et des entreprises de pays en développement et de pays à économie en transition, a acquis une place de choix dans l'activité économique ². La concurrence mondiale, la diffusion des techniques d'information et de communication et l'ouverture économique des pays du monde entier, avec la libéralisation des législations régissant l'investissement étranger direct et le commerce, ont facilité l'essor de la coopération interentreprises, qui est devenue une importante stratégie de survie et de développement des entreprises dans une conjoncture en pleine évolution.

5. Dans ce contexte, plusieurs questions se posent aux entreprises et aux pouvoirs publics. Les entreprises concluent des accords de coopération principalement pour développer leurs capacités technologiques, élargir leur accès aux marchés, accroître leur compétitivité et favoriser l'innovation. La coopération peut prendre de nombreuses formes, qui ont été examinées dans des documents soumis par le secrétariat à la deuxième session de la Commission ³, ainsi que dans le *World Investment Report 1997*. Il s'agit notamment de liens verticaux entre fournisseurs et clients, de liens horizontaux entre des entreprises dont la spécialisation permet d'accroître l'efficacité, et de divers partenariats technologiques qui contribuent à réduire les coûts et les risques liés à l'innovation.

6. Parmi les avantages que procurent les accords de production, en particulier entre clients et fournisseurs, on peut citer leur flexibilité

²D'après le document de la CNUCED intitulé *World Investment Report 1997*, le nombre d'accords conclus entre des entreprises de pays différents a continué d'augmenter chaque année, passant de 1 800 en 1990 à 4 600 en 1995. Ils ont représenté en moyenne 61 % des accords entre entreprises signés dans le monde entier (y compris les accords entre des entreprises situées dans le même pays) pendant les périodes 1990-1991 et 1994-1995. Les entreprises des pays de la triade étaient parties à la majorité des accords conclus de 1990 à 1995 - celles de l'Union européenne participant à 40 % d'entre eux, celles du Japon à 38 % et celles des Etats-Unis à 80 %. Toutefois, les entreprises de pays en développement sont également de plus en plus nombreuses à faire de même. Le nombre d'alliances internationales qu'elles ont conclues est passé de 440 en 1990 à 2 120 en 1995. La part de ces accords dans le total mondial est passée de 27 % en moyenne pendant la période 1990-1992 à 35 % pendant la période 1993-1995. Dans le même temps, la part des entreprises d'Europe centrale et orientale a diminué de moitié. Voir *World Investment Report 1997: Transnational Corporations, Market Structure and Competition Policy* (UNCTAD/ITE/IIT/5), 1997, p. 12 et 13.

³Voir CNUCED, "Progrès accomplis dans l'élaboration de stratégies de développement des entreprises" (TD/B/COM.3/9), 1997; et "An overview of activities in the area of inter-firm cooperation: A progress report" (UNCTAD/ITE/EDS/2), 1997.

- surtout à une époque où le cycle des produits est court et leur renouvellement fréquent - par rapport à l'intégration verticale. L'échange constant d'informations permet d'améliorer la qualité des produits, cependant que la méthode des flux tendus réduit les frais de stockage et, partant, les coûts globaux de production. La production dépendant des commandes, le système doit être en mesure de répondre rapidement à la demande, ce qui exige une nouvelle organisation du travail - à savoir des équipes flexibles qui soient capables d'accomplir un plus grand nombre de tâches et soient agencées en petites cellules de production moins hiérarchisées ⁴. Le développement de petites entreprises autonomes mais interdépendantes joue un rôle capital dans l'adaptation économique des pays aux nouvelles conditions de concurrence. La coopération est un moyen pour les petites et moyennes entreprises (PME) de résoudre leurs problèmes et d'échanger des informations techniques ⁵, et ce processus d'enrichissement mutuel des connaissances peut être favorisé par une assistance ou médiation extérieure.

7. Les accords interentreprises qui regroupent des PME semblables pourraient également aider les intéressées à exporter, à s'implanter sur de nouveaux marchés et à conjuguer leur efforts de recherche. La conclusion de partenariats entre des entreprises de secteurs différents pourrait être le moyen de réunir des activités complémentaires pour mettre au point de nouveaux produits.

8. L'initiative des entreprises est une condition nécessaire mais pas toujours suffisante pour qu'il y ait coopération et qu'elle porte ses fruits. Cela vaut en particulier pour les PME, et les entreprises des pays en développement ou en transition ne savent généralement pas comment s'y prendre pour trouver des partenaires et n'ont pas accès aux réseaux de financement et d'information nécessaires. Divers types de mesures et divers mécanismes sont souvent nécessaires pour favoriser et appuyer les partenariats interentreprises ⁶.

9. L'analyse des expériences menées en matière de coopération interentreprises porte essentiellement sur les partenariats conclus entre des entreprises de pays développés. Toutefois, des observations récentes donnent à penser que certains accords interentreprises revêtent de l'importance

⁴Des fabricants d'automobiles se sont lancés dans une collaboration très étroite avec leurs fournisseurs, en les accueillant dans l'enceinte même de leurs nouvelles usines, comme celle de Volkswagen à Resende (Brésil).

⁵S. Arzeni et J.P. Pellegrin, "Entreprenariat et développement local", *L'Observateur de l'OCDE*, février-mars 1997, p. 27 à 29.

⁶Depuis le début des années 80, l'Union européenne, par exemple, favorise la coopération interentreprises en matière de recherche grâce à un large éventail de mesures et programmes d'innovation. Pour un examen détaillé de ces programmes, voir *Innovation and Technology Transfer* (DG XIII), divers numéros.

pour les pays en développement, en particulier ceux qui ont pour objectif la *réduction des coûts* et ceux qui portent sur la *mise au point de produits pour des créneaux spécialisés* ⁷. Dans le premier cas, il peut être intéressant pour une entreprise d'un pays développé de trouver un partenaire dans un pays en développement lorsque le cycle du produit est déjà bien avancé. Une alliance de ce type peut prendre la forme d'une relation plus ou moins stable et plus ou moins longue avec le fournisseur de composants. Les accords passés avec des sous-traitants, des équipementiers et une seconde source pour l'approvisionnement en divers intrants en sont des exemples. Dans le deuxième cas, il peut être mutuellement bénéfique de nouer une alliance pour la mise au point d'un produit visant un créneau spécialisé, car les nouveaux produits attirent de nouveaux clients sans concurrencer les produits existants. L'innovation permet de ramifier le cycle d'une catégorie générale de produits et entraîne une augmentation globale des bénéfices du secteur considéré. En outre, l'exploitation de créneaux sur le marché national peut apprendre à mettre au point de nouveaux produits qui, à terme, deviendront compétitifs sur le marché international ⁸.

10. Parmi les autres formes de collaboration interentreprises, on citera les *coentreprises*, les *projets conjoints de recherche*, la *sous-traitance*, les *réseaux de fournisseurs de pièces détachées et de composants*, le recours à des *équipementiers* et les *consortiums*.

11. Les accords entre des entreprises de pays développés et de pays en développement peuvent être un moyen efficace de transférer des techniques ainsi que des compétences en matière de commercialisation et de gestion. Les connaissances acquises peuvent rejaillir sur les capacités d'investissement, de production et d'innovation, entre autres ⁹. Ils peuvent également concourir au renforcement des structures dans les pays en développement et les pays en transition, notamment dans le domaine de la recherche et de l'innovation. L'examen de différentes formes de coopération en montre les avantages. Comme exemple de partenariat stratégique, on peut citer la Shanghai Automotive Co., coentreprise créée en 1984 par Volkswagen (Allemagne) et la société Shanghai Automotive Industry (République populaire de Chine). Le contenu local d'un de ses modèles, la Santana B2, est passé de 2,7 % en 1985 à 90,5 % en 1996. Cette coentreprise a également contribué au renforcement des structures en développant son propre centre technique pour mettre au point des produits en toute indépendance.

⁷A. Mody, "Changing firm boundaries: Analysis of technology-sharing alliances", dans *Industry and Energy Sharing*, Department Working Paper, Industry Series Paper No. 3, Banque mondiale, Washington.

⁸CNUCED, "Emerging forms of technological cooperation: The case for technology partnership" (UNCTAD/DST/13), 1996.

⁹S. Lall, *Building Industrial Competitiveness: New Technologies and Capabilities in Developing Countries*, OECD Development Centre, 1990; id.; "Technological capabilities and industrialization", *World Development*, vol. 20, No 2, 1992.

12. La sous-traitance est une autre forme de collaboration interentreprises qui a beaucoup évolué au cours des années. Dans certains cas, elle a permis de passer d'un transfert unilatéral de technologie à un partenariat stratégique impliquant l'acquisition et la mise en commun de connaissances. A ce propos, on peut citer les exemples suivants :

- De fabricant sous licence, la société Samsung Electronics (Corée) est devenue membre à part entière d'un consortium réunissant NEC (Japon) et AT&T (Etats-Unis) pour la mise au point de mémoires vives dynamiques;
- Ranbaxy, première société pharmaceutique indienne, privilégiait encore au début des années 90 l'acquisition de technologie par des accords de licence plutôt que par sa propre recherche. Depuis, elle a considérablement investi pour se doter d'un laboratoire moderne qui lui permet de faire de la recherche de pointe en biotechnologie. En 1993 et 1994, son laboratoire employait 269 personnes, et elle a consacré 5 % de son chiffre d'affaires à la recherche - portant notamment sur les cellules souches et les trousseaux de diagnostic. La libéralisation du secteur pharmaceutique indien et le renforcement de la concurrence extérieure ont conduit Ranbaxy à consolider ses activités de recherche par un partenariat stratégique avec la maison Ciba-Geigy, rebaptisée depuis Novartis ¹⁰.

13. Les sous-traitants, y compris ceux de pays en développement, sont dorénavant associés à la recherche et à la conception des produits et des composants. Dans l'industrie taiwanaise de la machine-outil, de petites entreprises collaborent étroitement avec leurs clients pour innover. En améliorant la conception des produits et les normes techniques, elles ont été en mesure de répondre aux nouveaux besoins de leur clientèle. Bien que nombre d'entre elles soient également des équipementiers, les produits de conception étrangère n'ont pas remplacé les produits locaux. Au contraire, des sociétés étrangères adaptent souvent des produits chinois de Taiwan et les vendent sous leur propre marque ¹¹.

14. Des fournisseurs peuvent également devenir des partenaires, comme Godwin-Kris Industries Limited de Nnewi (Nigéria). Après avoir réuni suffisamment de capitaux, le fondateur de l'entreprise a conclu un accord avec son partenaire commercial taiwanais pour commencer à produire au Nigéria. Les machines et l'assistance technique ont été fournis par des Taiwanais ¹².

¹⁰A. Rohini, "Bio-pharmaceuticals in Chinese Taipei and India", dans L.K. Mytelka (ed.), *Competition, Innovation and Competitiveness in Developing Countries*, Centre de développement de l'OCDE (à paraître, 1998).

¹¹A.V. Desai, M. Lautier et H. Charya "Machine tool industries in India and Chinese Taipei: A comparison", dans L.K. Mytelka (ed.), *op. cit.*

¹²B. Banji Oyetaran-Oyeyinka, *Nnewi, An Emergent Industrial Cluster in Nigeria*, Ibadan, Technopol Publishers, 1997, p. 57 à 59.

Aujourd'hui, la société fabrique des pièces d'automobiles en caoutchouc qu'elle a mises au point avec ses partenaires de Taiwan. Elle emploie cinq ingénieurs, deux chimistes et huit techniciens qui dirigent la production, contrôlent la qualité et mettent au point de nouveaux produits que l'on trouve, pour la plupart, dans les pays d'Afrique de l'Ouest.

15. Les accords interentreprises sont souvent le fruit de la stratégie des sociétés transnationales. Ils conduisent à transférer la production d'articles bas de gamme dans des pays en développement. C'est ce qu'ont fait, par exemple, des sociétés japonaises d'électronique dans d'autres pays asiatiques. La délocalisation de la production va souvent de pair avec celle de certaines activités d'innovation, et notamment avec la mise en place, dans ces pays, de centres de recherche pour concevoir de nouveaux circuits intégrés. L'investissement étranger direct des sociétés transnationales a également abouti à la conclusion d'accords interentreprises visant à transférer une partie de leurs activités de gestion dans des pays asiatiques où les coûts sont plus faibles, afin de réduire leurs frais et d'adapter leurs produits aux marchés destinataires. Pour favoriser l'innovation, ces sociétés transfèrent aux pays en développement des techniques et des connaissances spécialisées en matière d'étude de procédés et de contrôle de la qualité. Par exemple, plusieurs sociétés transnationales et des entreprises locales ont financé la mise en place à Penang (Malaisie) d'un centre de formation d'ingénieurs à la technologie, à la conception assistée par ordinateur et à la robotique. Des sociétés transnationales fournissent également une assistance à des établissements d'enseignement de pays en développement. C'est le cas de Microsoft, qui a aidé à créer une unité de formation aux logiciels à l'Université de Shangai (Chine) ¹³.

16. Ces exemples montrent que la coopération interentreprises contribue de bien des manières à renforcer les capacités et l'innovation technologiques ainsi que le potentiel d'exportation. Ses effets varient selon les pays et les entreprises. Ils dépendent beaucoup des conditions sociales et de la situation régnant dans les pays en développement concernés, et en particulier de la politique générale.

II. UNE POLITIQUE ET DES CONDITIONS GENERALES PROPICES AUX PARTENARIATS

17. Les partenariats constitués entre des entreprises de pays développés et de pays en développement ou en transition visent à accroître la compétitivité des partenaires et à renforcer leurs capacités technologiques. Mais ils ne se font pas tout seuls et de nombreux facteurs, à différents niveaux, peuvent déterminer l'étendue et le succès ou l'échec de l'opération. D'après les données empiriques recueillies jusqu'à présent par le secrétariat de la CNUCED, la coopération interentreprises sous forme de partenariat semble avoir été particulièrement fructueuse lorsqu'elle était stimulée par tout un ensemble de mesures d'orientation, d'incitation et d'appui prises au niveau

¹³CNUCED, *New Technologies and Technological Capability-building at the Enterprise Level: Some Policy Implications* (UNCTAD/DST/11) (Publication des Nations Unies, numéro de vente : E-95.II.D.24), 1996.

macro-, meso- et micro-économique, tant dans les pays d'origine que dans les pays d'accueil. Voici un aperçu de ces mesures ¹⁴.

a) Action au niveau macro-économique : la politique des pouvoirs publics

18. Les conditions macro-économiques, en particulier celles des pays d'accueil, jouent un rôle crucial dans la conclusion et la mise en oeuvre des partenariats interentreprises. Elles sont très importantes parce qu'elles influent simultanément sur : i) l'intérêt que peuvent avoir les entreprises étrangères à conclure des partenariats, et ii) les capacités et le désir des partenaires locaux d'en faire autant. Les entreprises étrangères hésitent à se lancer dans des accords de coopération avec des entreprises de pays en développement ou en transition lorsque la politique macro-économique des pouvoirs publics n'est pas suffisamment crédible ou stable. L'orientation, la cohérence et la solidité de cette politique, ainsi que la détermination du gouvernement à tenir son cap, jouent un rôle essentiel dans la prise de décisions visant le long terme. C'est le cas des accords de partenariat, qui imposent un échange de connaissances ainsi qu'une interaction et une coopération constantes.

19. Le cadre macro-économique a également des répercussions importantes sur l'attitude des partenaires locaux en matière de collaboration et de développement technologique et industriel. A supposer, par exemple, qu'un industriel local jouisse d'un monopole sur son marché et ne soit donc pas désireux de diversifier ses activités pour s'implanter sur de nouveaux marchés ou réaliser de nouveaux produits, il sera peu enclin à s'engager dans un partenariat technologique coûteux et difficile avec une entreprise étrangère. Il ne ressentira pas suffisamment le besoin ni l'envie d'accroître l'efficacité statique et dynamique de sa production et donc ses capacités technologiques. Par contre, s'il est concurrencé par des fabricants locaux et étrangers, il ne ménagera sans doute aucun effort pour renforcer ses capacités et sa position sur le marché, en concluant par exemple un accord technologique avec un partenaire étranger. Si une entreprise veut attirer à elle des partenaires étrangers, elle doit s'employer à accroître ses capacités de conception, de production et d'organisation; elle y sera encouragée par une politique qui à la fois stimule la concurrence et soutient ceux qui s'y livrent ¹⁵.

¹⁴La politique et les conditions générales propices à la coopération interentreprises ont été examinées dans les publications de la CNUCED intitulées : "Technological capacity-building and technology partnership: Field findings, country experiences and programmes" (UNCTAD/DST/6), 1995; "Emerging forms of technological cooperation: The case for technology partnership" (UNCTAD/DST/13), 1996; "Exchanging experiences of technology partnership: The Helsinki meeting of experts" (UNCTAD/DST/15), 1996; "An overview of activities in the area of inter-firm cooperation: A progress report" (UNCTAD/ITE/EDS/2), 1997.

¹⁵CNUCED, "Emerging forms of technological cooperation: The case for technology partnership", p. 42 et 43.

20. Les entreprises qui ont déjà un niveau satisfaisant en matière de gestion, de commercialisation et de technologie sont des partenaires intéressants qui tireront probablement le plus grand parti des possibilités offertes par la collaboration. La coopération interentreprises passe donc également par le développement des capacités technologiques locales, objectif qui peut être atteint grâce à un train de mesures gouvernementales d'incitation et à un appui aux organismes compétents. Les incitations peuvent être des avantages fiscaux, des facilités de crédit ou des prix spéciaux. Les investissements consacrés au renforcement des capacités peuvent porter en particulier sur le capital humain, les compétences spécialisées, l'organisation de la production et la commercialisation. Il faut privilégier, à cet égard, les établissements qui dispensent une formation ou un enseignement, surtout un enseignement technique. L'infrastructure et la politique technologiques jouent également un rôle essentiel dans la création d'un réseau d'information approprié entre les entreprises et les organismes prestataires de divers services : établissement de normes techniques, assurance de la qualité, essais, information commerciale, recherche, etc. De plus, un système institutionnel doit être mis en place pour remédier aux carences du financement et de l'administration, ainsi que pour favoriser les contacts entre fournisseurs et acheteurs d'intrants et de produits. Pour favoriser la coopération interentreprises et rendre plus intéressants les partenariats avec des entreprises de pays en développement, on peut aussi chercher à améliorer la dotation en facteurs de production. A côté des mesures visant à renforcer le capital humain, celles qui favorisent un développement durable sur le plan économique comme écologique, et notamment une meilleure gestion des ressources naturelles, sont devenues des outils macro-économiques importants. De plus en plus, les marchés internationaux exigent des techniques écologiques à la fois pour respecter la réglementation et pour trouver de nouveaux créneaux qui améliorent leur compétitivité.

21. Le cadre juridique de la collaboration interentreprises est un autre domaine d'action important pour les gouvernements qui souhaitent favoriser les accords de partenariat. Il s'agit notamment d'adopter une législation commerciale portant, entre autres, sur les procédures de faillite et les droits de propriété, ainsi que des règles claires et pratiques pour cette collaboration. Lorsqu'ils établissent et modifient le cadre juridique, les gouvernements peuvent s'efforcer de concilier judicieusement les mesures antitrust et les incitations à la coopération interentreprises.

22. Enfin, une condition préalable à la constitution de partenariats internationaux entre entreprises, qu'elles soient de pays développés ou de pays en développement, est que l'économie et l'industrie du pays concerné soient structurées de façon à cultiver un "esprit de partenariat". Cet esprit devrait se traduire, dans la politique des pouvoirs publics, par l'adoption de méthodes souples et pragmatiques qui accélèrent et facilitent la conclusion de partenariats. L'impulsion doit, certes, venir de "la base", c'est-à-dire des entreprises, mais il faut également que la politique nationale soit favorable à l'innovation et permette la mise en place des services de vulgarisation et d'information nécessaires. Cette interaction du développement des entreprises

et de la politique scientifique et technique crée des conditions propices favorables à la coopération interentreprises ¹⁷.

b) Action au niveau méso-économique : le rôle des intermédiaires

23. La politique macro-économique peut être utilement complétée par les activités de différents organismes situés à mi-chemin entre les pouvoirs publics et les entreprises. Ces organismes peuvent particulièrement contribuer à la constitution de partenariats en aidant au rapprochement des partenaires potentiels, en diffusant l'information, en réduisant les risques et en créant le climat de confiance mutuelle indispensable pour la conclusion de tout accord. Parmi eux figurent les autorités régionales, les associations professionnelles, les chambres de commerce et d'industrie, les centres de technologie et, surtout dans les pays pauvres dotés d'un secteur parallèle important, les organisations communautaires, les églises et des organismes publics, particulièrement les prestataires de services de vulgarisation.

24. Les intermédiaires financiers comme les banques d'affaires, notamment celles qui opèrent au niveau local, ont un rôle important à jouer. Les banques ayant une bonne connaissance de l'environnement socio-économique des sociétés locales peuvent stimuler la coopération interentreprises en proposant des services financiers et autres pour appuyer l'expansion internationale des entreprises, particulièrement des PME, et leurs efforts de collaboration internationale dans le domaine de la technologie. Les organisations non gouvernementales (ONG) peuvent aussi jouer un rôle au niveau méso-économique et promouvoir la coopération interentreprises, en contribuant à renforcer la confiance entre les partenaires et en offrant de multiples services concrets, une formation et une assistance technique. Ces organisations, en particulier celles qui sont établies dans les pays en développement et connaissent les besoins des entreprises locales, peuvent apporter leur pierre aux partenariats, notamment aux partenariats Sud-Sud.

c) Action au niveau micro-économique : les entreprises

25. Toutes les politiques visent en fin de compte à aider les entreprises à trouver des partenaires avec lesquels nouer des relations avantageuses. C'est pourquoi les impératifs macro-économiques et micro-économiques mentionnés plus haut valent également au niveau micro-économique. Les entreprises de pays technologiquement moins avancés doivent avoir un certain niveau de compétences et d'efficacité pour pouvoir attirer des entreprises de pays plus industrialisés aussi bien pour une coopération Nord-Sud que pour une coopération Sud-Sud. L'adoption de mesures visant à améliorer le capital humain et l'infrastructure dans le domaine scientifique et technique, y compris la recherche, permettra de mieux répondre aux besoins des entreprises en matière de technologies et favorisera de manière indirecte les partenariats. C'est au niveau de l'entreprise et au prix d'efforts systématiques financés par les ressources voulues que les capacités technologiques doivent être développées.

¹⁷CNUCED, "Exchanging experiences of technology partnership...", p. 212.

26. Soulignons que la conclusion de partenariats efficaces et solides entre entreprises demande du temps et des efforts. Les coentreprises, par exemple, ne portent souvent leurs fruits qu'après bien des tâtonnements. L'existence de liens antérieurs peut à cet égard faciliter les choses : par exemple, un accord de sous-traitance, de licence ou de franchisage peut être un bon "galop d'essai". Force est de constater que les accords de partenariat auxquels participent des entreprises de pays en développement sont souvent asymétriques et qu'il est difficile de nouer une réelle coopération entre partenaires de poids différents. Il faut essayer d'aider de diverses manières le partenaire le plus faible à renforcer ses capacités ¹⁸. Il est important pour ces entreprises, en majorité des PME, de pouvoir accéder à la technologie et accroître leur productivité grâce à un échange de connaissances. A cet égard, la coopération avec d'autres entreprises, locales ou étrangères, permet d'acquérir les compétences et les moyens nécessaires pour transformer les produits, les méthodes de production et l'organisation commerciale. On constate que la relation, à l'origine commerciale, entre ces PME et leur partenaire étranger se transforme au point que, par exemple, les services de formation, la maintenance, la production de pièces détachées et leur montage sont assurés en commun ¹⁹.

III. STRUCTURES, MESURES ET PROGRAMMES D'APPUI A LA COOPERATION INTERENTREPRISES

27. De nombreuses constatations - faites surtout dans les pays développés - montrent que les PME qui mettent en commun ressources, informations, techniques et compétences gagnent souvent en compétitivité et en efficacité. Dans certains cas, la coopération interentreprises a accéléré l'acquisition de connaissances et de moyens techniques. Le groupement des ressources peut aider les PME à surmonter divers obstacles nuisant à leur compétitivité - problèmes concernant le seuil de production, les économies d'échelle, l'information, la commercialisation, ainsi que l'acquisition et l'adaptation de techniques. Cette solution apparaît de plus en plus nécessaire avec le démantèlement des barrières commerciales et, partant, l'élargissement des marchés et l'internationalisation de la concurrence.

28. Il importe de définir les mesures qui, au niveau macro et micro-économique, peuvent favoriser cette forme de coopération. A cet égard, il serait bon d'étudier comment l'Etat, les services de recherche et d'appui technique financés par les pouvoirs publics, les entreprises elles-mêmes et les organismes qui les représentent, les institutions financières, les associations professionnelles spécialisées et les organisations internationales peuvent faciliter la création de partenariats. Le tableau 1 donne un aperçu de ces mesures.

**Tableau 1. Exemples de mesures pouvant faciliter la coopération
entre les PME**

¹⁸CNUCED, "Emerging forms of technological cooperation...", p. 46.

¹⁹CNUCED, "Exchanging experiences of technology partnership...", p. 214.

Action menée par...	Objectif	Types de mesures
L'Etat	Encourager l'établissement de relations interentreprises	Taxe à la valeur ajoutée, de préférence à une taxe sur les ventes Lois et règlements réalistes dans le domaine des licences, du travail, de la fiscalité, de la sécurité, de l'environnement (pas d'aides aux activités ayant un caractère officieux ou semi-officiel) Administration publique transparente Transparence dans l'octroi de licences de commerce extérieur
	Appui direct aux PME : technologie	Financement d'activités décentralisées dans des conditions de concurrence
	Appui direct aux PME : exportations	Organisme de promotion des exportations
	Appui direct aux PME : financement	Financement d'activités décentralisées dans des conditions de concurrence
Les administrations régionales	Encourager les relations interentreprises	Passation des marchés publics selon une politique favorisant les groupements/consortiums de PME
	Appui direct aux PME : technologie	Centres de démonstration de techniques Services de vulgarisation
	Appui direct aux PME : financement	Garanties de crédit pour les entreprises dont l'action et les projets s'inscrivent dans une stratégie de développement régional Aides à la création de réseaux pour financer les coûts de transaction
Les collectivités locales	Encourager les relations interentreprises	Faire participer des groupes de PME et leurs associations à l'élaboration de la stratégie de développement local Passation des marchés publics selon une politique favorisant les groupements/consortiums de PME
Les associations professionnelles	Stimuler l'échange d'informations interentreprises	Créer des groupes de travail sectoriels et thématiques, dirigés/animés par des professionnels Organiser des séminaires avec la participation d'animateurs venant de l'extérieur Bourses de sous-traitance
Les universités et établissements de recherche et de formation	Appui direct aux PME : enseignement et technologie	Stages de formation "sur mesure" pour des groupes de PME Diffusion de l'information technologique
Les moyennes et grandes entreprises	Appui aux fournisseurs	Assistance à des fournisseurs pris individuellement Stages de formation pour des groupes de fournisseurs

Source : D'après J. Meyer-Stamer, op. cit.

29. Dans les pays de l'OCDE, les partenariats technologiques entre grandes sociétés procèdent principalement de la dynamique des entreprises. Pour les sociétés de moindre envergure, il est cependant nécessaire de prendre diverses mesures afin de rapprocher "les partenaires potentiels", et ce en particulier dans les pays en développement. Une étude de la CNUCED a abouti à la conclusion que les PME étaient de plus en plus nombreuses à vouloir se lancer dans des activités à l'échelle mondiale, mais qu'au début elles avaient absolument besoin d'être guidées et épaulées par des aides, une législation, une politique et des mécanismes d'appui idoines ²⁰.

30. Des PME européennes collaborent au programme BRITE. Ce programme pluridisciplinaire et plurisectoriel de recherche fondamentale sur les techniques industrielles pour l'Europe vise à revitaliser des branches traditionnelles de l'industrie grâce à l'adoption de nouveaux procédés et de nouveaux systèmes d'organisation permettant de maîtriser totalement la qualité, et grâce à une innovation fondée sur des considérations techniques, économiques et écologiques. Pour promouvoir la participation des PME, la Communauté européenne a notamment mis en oeuvre des projets de coopération en matière de recherche (CRAFT), avec la création de "réseaux thématiques" et la promotion d'activités associant des entreprises, instituts de recherche et universités d'Europe. On encourage la coopération horizontale entre des équipes pluridisciplinaires et la coopération verticale entre fournisseurs, producteurs et consommateurs de la région. Le programme BRITE a donné naissance au BRITE/EURAM (recherche européenne sur les matériaux de pointe). La Commission européenne prend en charge 50 % du coût des projets, qui sont sélectionnés à l'issue d'appels de propositions; les trois quarts de ce financement sont consacrés à la recherche, et le quart restant à des mesures visant à accroître la portée du programme. Celui-ci est considéré comme novateur et efficace. Un rapport d'évaluation a été établi en 1994 sur les effets économiques directs et indirects d'un échantillon de 50 projets BRITE/EURAM. Au bout de cinq ans, ces projets avaient un taux de rendement moyen de sept écus par écu investi ²¹.

31. L'expérience des partenariats entre des entreprises de pays développés et de pays en développement a montré que, dans bien des cas, ils ne se formaient pas spontanément, même quand les conditions étaient favorables : il fallait aussi qu'un "mécanisme d'amorce" ou un centre d'information encourage ou facilite les premiers contacts entre partenaires potentiels. Le débat doit donc être en partie axé sur le cadre institutionnel des partenariats. Quelle est la dynamique du système général dans lequel les entreprises exercent leurs activités et collaborent ? Quelle forme juridique les partenariats doivent-ils prendre pour être viables, et comment cultiver un "esprit de partenariat" qui facilite la coopération interentreprises ?

32. Auparavant, l'assistance technique internationale était surtout axée sur des projets publics. La coopération fondée sur le développement des entreprises entraînera nécessairement l'adoption de nouvelles formes d'assistance et un changement d'attitude de la part des organismes

²⁰CNUCED, "Emerging forms of technological cooperation...".

²¹Voir Commission européenne, *RTD Info* No 14, janvier 1997.

internationaux et bilatéraux en ce qui concerne le financement et l'exécution de projets auxquels participe le secteur privé. Comment ces organismes peuvent-ils étayer efficacement les initiatives en matière de partenariat ?

33. Les partenariats interentreprises peuvent aider les sociétés des pays en développement à mieux s'intégrer dans l'économie mondiale. Les entreprises des pays les moins avancés, en particulier, n'ont ni l'argent, ni les compétences, ni l'infrastructure voulus pour innover seules sur le plan technique. L'étude d'exemples d'entreprises du tiers monde pourrait mettre en lumière certains des éléments qui contribuent à la réussite des partenariats. On pourrait en tirer des leçons utiles pour mettre au point des mécanismes permettant de transférer les "meilleures pratiques" et d'étayer cette forme de collaboration. La question mérite d'être creusée.

34. Comme bien d'autres types de collaboration interentreprises, les accords de partenariat, pour porter leurs fruits, doivent être soutenus par diverses mesures prises par les pouvoirs publics et le secteur privé. Ces derniers temps, des programmes nationaux et internationaux d'incitation ont été mis en oeuvre dans des pays développés, dont certains sont tout spécialement axés sur les pays en développement et les pays en transition. La coopération interentreprises Nord-Sud s'inscrit donc dans un triple partenariat, les gouvernements des pays développés et les organisations internationales fournissant un appui essentiel.

35. Plusieurs projets, mécanismes et programmes pilotes visent à faciliter le financement des diverses phases du transfert de techniques, le travail de sensibilisation et la recherche de partenaires, ainsi qu'à promouvoir certaines formes de transfert et encourager les instituts de recherche à participer aux efforts dans ce domaine. Par exemple, USAID a parrainé un programme quinquennal de coopération université-industrie pour le développement économique. Il s'agissait de soutenir la collaboration entre la Northwestern University des Etats-Unis et l'Université autonome du Yucatán au Mexique, en mettant l'accent sur les relations de chaque université avec l'industrie locale, afin de favoriser la recherche en commun et la mise au point d'un programme d'étude dans le domaine de la technologie et de l'organisation, ainsi que de promouvoir les cours de vulgarisation de l'université mexicaine pour aider les industriels locaux ²².

36. La Grande-Bretagne a lancé un programme appelé Technology Partnership Initiative (TPI), qui est financé par l'aide publique au développement, pour encourager la coopération interentreprises dans le domaine des techniques écologiques.

²²A. Wad, "University-industry linkages and economic development: Lessons and analytical perspectives drawn from the UDLP project", document établi pour le sixième Colloque sur la gestion de la technologie, Université autonome du Yucatán, Mérida, 4 et 5 décembre 1997.

Programmes en faveur de la coopération interentreprises :

Technology Partnership Initiative (Royaume-Uni)

Objectifs : Ce programme du Ministère du commerce et de l'industrie vise à encourager la coopération entre des entreprises britanniques et des entreprises de pays en développement dans le domaine des techniques écologiques. Il s'agit avant tout d'aider les entreprises du tiers monde et des nouveaux pays industriels à s'informer des techniques disponibles au Royaume-Uni ainsi que des sociétés qui les proposent.

Appui fourni :

- Information concernant les possibilités de créer des coentreprises et autres formes de partenariat;
- Diffusion aux entrepreneurs des pays en développement d'études de cas et de guides des meilleures pratiques;
- Information sur les solutions et les procédés techniques, et démonstration de techniques de pointe;
- Organisation de séminaires sur la gestion de l'environnement et aide à la formation dans plusieurs pays en développement et nouveaux pays industriels;
- Soutien aux efforts multilatéraux visant à promouvoir les techniques écologiques.

Méthode : Plusieurs critères ont été établis pour promouvoir les partenariats. Les techniques considérées doivent être abordables; elles doivent être adaptées aux besoins d'un large éventail de pays en développement en voie d'industrialisation; elles doivent permettre aux entreprises des pays du tiers monde de poursuivre une croissance conforme aux principes du développement durable. L'équipe chargée du programme fait surtout fonction de centre d'information, mais exécute aussi des activités plus concrètes comme l'organisation de stages de formation.

37. La Finlande exécute un programme visant à promouvoir les relations entre des sociétés finlandaises et des sociétés étrangères. Il est axé surtout sur les contacts avec d'autres pays industrialisés, mais récemment des liens ont aussi été noués avec la Chine.

Programmes en faveur de la coopération interentreprises :

Le programme Partnerlink (Finlande)

Objectifs : Le programme Partnerlink vise à faciliter l'exploitation commerciale d'innovations finlandaises sur les marchés internationaux et à aider en particulier les PME novatrices ainsi que les organismes de services qui les soutiennent (sociétés de consultants, centres de technologie, sociétés de développement, chambres de commerce, associations professionnelles). Chaque projet doit se traduire par au moins une alliance stratégique entre des sociétés finlandaises et des sociétés étrangères. Le programme encourage l'internationalisation des PME et des organismes fournissant des services aux entreprises; ceux-ci sont appelés à faire partie d'un réseau international de relations et de services spécialisés.

Appui fourni :

- Assistance d'un organisme de services aux entreprises, financée dans le cadre du projet (les entreprises bénéficiaires n'ont pas à payer les services en question), notamment pour la recherche active de partenaires dans d'autres pays;
- Recherche et sélection de partenaires potentiels;
- Aide à la négociation;
- Suivi de la mise en oeuvre des alliances stratégiques.

Méthode : Le programme Partnerlink est composé de différents projets auxquels participent des pays européens, les Etats-Unis, la Chine, la République de Corée et l'Australie. Chaque projet fait intervenir plusieurs entreprises et un ou plusieurs organismes de services. Ceux-ci ont pour rôle de chercher des partenaires étrangers pour des sociétés finlandaises, en collaboration avec leurs homologues d'autres pays, et de participer aux négociations. Les sociétés "clientes" sont des entreprises d'une haute technicité, et l'on utilise les services des attachés industriels ainsi que des conseillers et secrétaires commerciaux finlandais établis à l'étranger.

38. Certaines de ces initiatives, comme le programme TPI, sont axées avant tout sur les nouveaux pays industriels. Les nouvelles alliances interentreprises peuvent-elles être étendues à un plus grand nombre de sociétés des pays en développement, y compris des pays les moins avancés (PMA), et des pays en transition ?

39. Certains organismes des Nations Unies cherchent à étayer la coopération interentreprises. L'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), qui organise diverses activités (techmarts, investmarts, intechmarts), a mis au point des outils pour faciliter l'établissement de partenariats. La CNUCED contribue, elle aussi, à l'examen des possibilités

de coopération Nord-Sud et Sud-Sud. Ainsi, elle a organisé deux ateliers sur divers aspects des partenariats technologiques, l'un à Genève en 1995 et l'autre à Helsinki en 1996, ainsi que le premier atelier sous-régional sur le commerce afro-asiatique, qui a eu lieu au Zimbabwe en novembre 1997 et a donné à des entrepreneurs de régions différentes l'occasion de se connaître et de nouer des liens. Dans le cadre du projet de coopération afro-asiatique de la CNUCED, des ateliers et des voyages d'étude ont eu lieu en Indonésie et en Thaïlande en novembre 1996; ils ont permis à un dessinateur de mode du Ghana, par exemple, de créer un réseau de stylisme de qualité avec des sociétés du Sud-Est asiatique. Des liens interentreprises ont également été noués dans le cadre du programme EMPRETEC de la CNUCED, avec notamment l'établissement d'une coopération entre des entreprises asiatiques et africaines, l'accent étant mis tout particulièrement sur les PME. Celles-ci peuvent aussi trouver des partenaires pour des coentreprises et autres formes de collaboration grâce à la bourse de commerce électronique créée dans le cadre du réseau mondial de pôles commerciaux (GTPNet).

40. De même, l'Université de Yale, en collaboration avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), soutient la création de partenariats entre le secteur public et le secteur privé pour résoudre les problèmes d'approvisionnement en eau, de voirie et d'énergie dans les zones urbaines. On insiste sur l'éco-efficacité, la participation des intéressés et la reproductibilité. L'APD est utilisée pour mobiliser l'investissement privé avec la création de coentreprises, parallèlement à la mise en place de conditions propices et de mécanismes d'appui solides ²³.

41. Le partenariat Nord-Sud est également encouragé par des organismes régionaux. L'Union européenne, par exemple, joue un rôle dynamique dans la formation de partenariats concernant la technologie, la production, ainsi que la commercialisation, et encourage notamment le transfert de techniques et la promotion du commerce pour le développement des PME. Certains programmes spéciaux parrainés par l'Union sont financés par l'ECIP, réseau d'institutions financières qui a pour objectif premier de favoriser l'investissement d'entreprises européennes en Asie (programme ASIA-INVEST), en Amérique latine (AL-INVEST) et dans la région méditerranéenne (MED-INVEST). Ils visent surtout à faciliter quatre étapes critiques de l'investissement commercial : i) la définition des projets et la recherche de partenaires potentiels, par l'intermédiaire de chambres de commerce, d'associations professionnelles et d'organismes publics aidant les entreprises; ii) la préparation de partenariats; iii) leur financement; iv) la formation du personnel et l'organisation de la gestion. Le système de promotion de l'information commerciale et technique (TIPS) apporte également un soutien informatisé à divers programmes régionaux dans le monde entier, avec le concours de l'Union européenne.

42. L'Union européenne soutient aussi les partenariats interentreprises par l'intermédiaire du Centre pour le développement industriel (CDI), organisme

²³Environmental Health and Safety Management, Inc., *EHS Management*, 27 octobre 1997.

conjoint ACP/UE financé par le Fonds européen de développement en application de la Convention de Lomé ²⁴.

43. Dans l'hémisphère occidental, l'Organisation des Etats américains, au titre du programme de partenariat pour le développement des Amériques, s'emploie notamment à favoriser et renforcer la coopération scientifique et technique entre des partenaires de la région. Elle encourage aussi la formation de nouveaux partenariats dans le domaine du développement durable, pour faciliter l'échange de données sur les techniques écologiques ²⁵. En Asie, parallèlement à une évolution qui est déterminée par le marché et dont les principaux acteurs sont des réseaux d'entreprises et des sociétés ayant entrepris de régionaliser la production, l'Etat cherche à associer des agents du secteur public et du secteur privé à des projets de coopération économique régionale. Des organismes comme l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ANASE), le Centre économique pour l'Asie orientale (ANASE plus Japon), la Rencontre Asie-Europe (ASEM) et le groupement de coopération Asie-Pacifique (APEC) ont créé divers outils pour promouvoir de nouvelles formes de coopération, notamment entre les entreprises ²⁶. La crise financière qui a ébranlé l'Asie récemment a surpris les investisseurs et les politiciens de la région et d'ailleurs et l'on s'interroge sur ses répercussions à court et à long terme. Elle a eu pour effet immédiat de différer l'exécution de projets d'investissement dans la région et de réduire les engagements des sociétés étrangères sur le marché. La crise a nui aux recettes de ces sociétés, ce qui a peut-être découragé certaines d'entre elles de conclure de nouveaux accords de coopération avec des entreprises locales. D'autres sociétés considèrent cependant que la crise leur offre des possibilités de fusion, de rachat et de coopération avec des entreprises locales, en vue de consolider leur position sur ce marché lucratif. Elles voient plus loin et leurs décisions reposent sur des fondamentaux comme le renforcement des capacités techniques dans la région au fil des ans.

44. Depuis 1992, date de son lancement dans huit pays d'Amérique latine, le programme Bolivar (soutenu par la Banque interaméricaine de développement) encourage la formation de partenariats internationaux avec des entreprises latino-américaines et caraïbes. Un mécanisme a été mis en place dans différents pays pour rapprocher acheteurs et vendeurs, inventeurs et financiers, auteurs d'idées nouvelles et personnes pouvant les mettre en pratique, etc. Dans chaque cas, les activités ont un caractère transnational, s'agissant d'aider de petites et moyennes entreprises à s'internationaliser et devenir compétitives. Une analyse du programme faite en 1996 a cependant montré qu'on avait fait preuve d'un optimisme excessif, en particulier quant

²⁴Voir CNUCED, "Emerging forms of technological cooperation...", p. 24.

²⁵Voir, par exemple, la résolution 1420 (XXVI-0/96) de l'OEA sur le financement du Marché commun des connaissances scientifiques et techniques (MERCOSYT).

²⁶Voir R. Higgot, "Shared response to the market shocks?", dans *The World Today*, janvier 1998.

au calendrier prévu pour l'adoption d'un mécanisme d'autofinancement des partenariats interentreprises ²⁷.

45. Naguère encore, la coopération pour le transfert de techniques ou pour la promotion de la production et des exportations des pays en développement était axée sur de grandes entreprises d'Etat, l'aide au développement étant réservée au secteur public ou semi-public. Les pays donateurs ont toutefois compris peu à peu que la coopération interétatique pouvait aussi inclure une aide au développement du secteur privé, et leur soutien prend de plus en plus souvent la forme de programmes interentreprises. On citera en exemple le programme danois de partenariat technique.

**Programmes en faveur de la coopération interentreprises :
l'aide du Danemark aux partenariats techniques**

Objectifs :

- Faciliter les contacts entre des PME danoises et des entreprises analogues de pays en développement; pour ces dernières, la coopération peut impliquer une amélioration de l'efficacité et de la qualité de la production, un élargissement de la gamme de produits ou l'adoption de nouvelles techniques;
- Contribuer à un développement économique et technique qui soit viable;
- Faciliter l'adaptation et la rentabilisation des techniques transférées;
- Améliorer la communication entre les producteurs et les utilisateurs de techniques;
- Ouvrir la voie à un processus d'apprentissage et d'innovation progressif.

Appui fourni : Aide au démarrage, visites initiales, réalisation d'études, assistance technique et formation; système d'échange ou de crédit pour faciliter l'importation de biens d'équipement, de matières premières et de pièces détachées ainsi que le paiement des droits de licence, redevances, etc., qui ne sont pas financés par des subventions. Dans le cadre du programme, la Fédération danoise des petites et moyennes entreprises aide aussi des sociétés de pays en développement à trouver des partenaires danois.

Méthode : Le Danemark utilise toute une panoplie de moyens - aides à des entreprises danoises pour le transfert de techniques aux pays en développement, information concernant les problèmes et possibilités sur les marchés du tiers monde, administration d'un système d'aide financière aux sociétés danoises pour la mise au point de produits adaptés au marché des pays en développement, exécution d'un programme en faveur du secteur privé pour étayer la collaboration à long terme entre des sociétés danoises et des entreprises de pays en développement.

²⁷Voir Banque interaméricaine de développement, *Annual Report of the Evaluation Office for 1996*, juillet 1997.

46. Une étude sur la formation de partenariats avec le concours d'institutions des pays industrialisés, et plus spécialement sur la coopération entre le Danemark et des pays en développement (surtout des PMA), a été présentée au Séminaire d'Helsinki sur les partenariats techniques²⁸. L'auteur indique que depuis 1990 plusieurs initiatives ont été prises dans ce domaine, avec notamment la mise en oeuvre de projets pilotes axés sur le développement du secteur privé au moyen de partenariats, et en particulier sur le transfert de techniques. Cette analyse des programmes danois et de deux programmes suédois du même genre fournit matière à réflexion sur la question des meilleures pratiques en matière de partenariat. Voici les principales conclusions qui s'en dégagent :

- i) L'essentiel, et probablement le plus délicat, est de trouver les bons partenaires;
- ii) Pour qu'un programme de partenariat soit couronné de succès, il est très important que certaines conditions soient réunies. Il faut en particulier pouvoir se procurer facilement les compétences, pièces détachées et services nécessaires. Les traditions administratives locales semblent aussi jouer un grand rôle dans ce domaine;
- iii) L'analyse des différents programmes a abouti à des conclusions différentes quant à la taille optimale des entreprises à appairer. Ainsi, les responsables du programme de coopération pour le transfert de techniques privilégient les petites entreprises souples, pragmatiques et gérées par leur propriétaire, tandis que ceux du programme de développement du secteur privé considèrent que les partenariats avec des entreprises trop petites ne sont pas rentables;
- iv) Pour que les partenariats réussissent, il est important que les intéressés soient vraiment motivés. Si les entreprises des pays développés cherchent surtout à promouvoir et vendre leurs produits dans de nouvelles régions, la coopération est vouée à l'échec. Il faut que les partenaires définissent le plus tôt possible ce qu'ils attendent de la collaboration, par exemple au moyen d'une déclaration commune d'intention;
- v) Les entreprises des pays en développement, comme leurs partenaires, doivent opérer aux conditions du marché;
- vi) A propos de l'appui aux projets de partenariat, une assistance efficace est extrêmement importante pour encourager les contacts ainsi que pour permettre aux partenaires potentiels d'étudier sérieusement la possibilité d'un engagement à long terme;

²⁸Voir H. Genefke Jorgensen, "Danish partnership programmes: Lessons learned", dans CNUCED, "Exchanging experiences of technology partnership...".

- vii) Au début, certains projets comprenaient l'octroi de subventions pour favoriser le partenariat, l'intention étant de supprimer progressivement ces aides par la suite. Ce genre d'assistance n'est cependant pas toujours facile à mener à bien et risque de fausser le marché. Le financement partiel d'éléments de projets apparaît comme une nouvelle façon de motiver les partenaires et de garantir leur coopération aux mesures et aux investissements décidés;
- viii) Quant à savoir s'il faut axer les programmes de partenariat sur un secteur ou une région donnée, l'analyse n'est pas concluante. Les programmes danois ne sont généralement pas ciblés, à l'inverse des programmes suédois;
- ix) Il faut faire preuve d'une grande souplesse dans la gestion des projets, car la situation économique mondiale et les conditions régnant dans les pays en développement évoluent rapidement. Les PME doivent pouvoir réagir promptement, sans lourdeur administrative. Un petit groupe de personnes - toujours les mêmes - devrait être chargé de prendre les décisions selon des directives précises. La participation locale à l'administration des programmes revêt une grande importance;
- x) Les programmes s'inscrivant dans la coopération pour le développement tendent à laisser le champ très libre aux deux partenaires qui sont les véritables maîtres du projet.

47. Il n'y a pas d'analyse systématique des programmes d'appui aux partenariats interentreprises, mais on peut dire que la plupart sont fonction de l'offre et correspondent dans une large mesure aux structures mises en place pour le développement des PME à l'échelon national. Quant à savoir comment une démarche inspirée par la demande pourrait influencer sur la productivité et la qualité de la production des PME, une proposition intéressante a été faite par deux économistes qui préconisent une assistance judicieuse liée à la passation de marchés²⁹. A partir d'une étude sur la passation des marchés publics dans l'Etat brésilien de Ceará, ils ont défini les conditions dans lesquelles l'attribution de tels marchés aux PME pouvait contribuer au développement de ces entreprises. Ils affirment qu'un soutien déterminé par la demande est plus efficace car les organismes d'appui (en l'occurrence le ministère du commerce et de l'industrie et le service brésilien d'aide aux petites entreprises) sont obligés de fournir une assistance "sur mesure". Les critères proposés sont les suivants : les marchés devraient être passés avec des groupes de PME³⁰ - et chaque producteur ne devrait être payé qu'après livraison des produits de l'ensemble du groupe, dont la qualité devrait être conforme aux normes; les services de passation des marchés ne devraient pas être obligés d'acheter aux petites entreprises,

²⁹J. Tandler et M. Alves Amorim, "Small firms and their helpers: Lessons on demand", dans *World Development*, vol. 24, No 3, 1996, p. 407 à 426.

³⁰Les entreprises locales ont intérêt à conclure des partenariats pour satisfaire aux prescriptions des marchés publics.

et devraient être distincts des services d'appui aux PME; une bonne partie du paiement devrait aller à des fournisseurs en amont (50 % dans le cas de l'Etat de Ceará) pour alimenter les fonds de roulement; l'organisme d'aide aux PME devrait toucher une petite commission sur chaque marché. Si cette démarche contribue à renforcer le secteur des PME, la coopération internationale interentreprises s'en trouvera facilitée.

**IV. QUESTIONS PARTICULIERES QUI POURRAIENT ETRE EXAMINEES
A LA REUNION D'EXPERTS**

48. Voici quelques questions particulières qui pourraient être examinées par les experts.

a) Quelles sont les incidences de la formation de partenariats et de réseaux sur la compétitivité et les capacités techniques des entreprises des pays en développement et des pays en transition, à court et à long terme ? La collaboration interentreprises entraîne-t-elle un échange de connaissances techniques et encourage-t-elle l'apprentissage local dans ce domaine ? Stimule-t-elle la mise au point de produits et de procédés ?

b) Partant du principe que des recherches et des échanges de données plus poussés confirmeront que la coopération peut être avantageuse pour les entreprises des pays en développement, des pays en transition et des pays développés, quelles sont les conditions essentielles à mettre en place pour inciter les entreprises à conclure des partenariats et autres types d'accords (législation générale, droits de propriété intellectuelle, sécurité de l'investissement étranger, fiscalité, politique générale et politique régionale) ?

c) Quels effets les partenariats stratégiques avec des entreprises de pays industrialisés peuvent-ils avoir sur les sociétés considérées comme des concurrents potentiels sur les marchés internationaux à long terme ?

d) Quels sont les effets et la portée des programmes régionaux et bilatéraux en faveur de la coopération interentreprises ? L'évaluation pourrait notamment comprendre :

- i) L'examen de cas particuliers de partenariat et de coopération interentreprises, avec l'étude du rôle joué par les entreprises elles-mêmes, les associations professionnelles, les centres de services et les centres d'information, et l'analyse des causes de succès ou d'échec;
- ii) Mesures d'ordre général et institutionnel qui sont nécessaires pour favoriser les partenariats et assurer leur réussite;
- iii) Mesures à prendre pour concrétiser la notion de partenariat stratégique, éventuellement avec l'appui de la communauté internationale.
