

Développement
des **systèmes productifs locaux**
et **des réseaux**
de **PME**



Un programme de l'ONUDI



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL
économie environnement emploi

SERVICE DE PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES
DIVISION DE L'ÉLABORATION DES PROGRAMMES ET DE LA COOPÉRATION TECHNIQUE

DÉVELOPPEMENT DES SYSTÈMES PRODUCTIFS LOCAUX ET DES RÉSEAUX DE PME

Un programme de l'ONUDI



Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
Vienne, 2002

.....

Table des matières

	<i>Page</i>
Introduction	4
1. Les défis	5
2. L'action de l'ONUDI: démarche et expériences	7
Le développement des systèmes productifs locaux	8
Un phénomène généralisé	8
Adopter une approche participative pour ouvrir de nouvelles perspectives	10
Le SPL agro-alimentaire de Pune (Inde): définir une stratégie commune	10
Le SPL de Bagru (Inde): rétablir la confiance	11
Renforcer les capacités à partir d'objectifs communs	12
Le SPL de Ludhiana (Inde): participation des intéressés	13
Le SPL de Boaco et Chontales (Nicaragua): mise en rapport des institutions	14
Assurer la viabilité du processus de développement des SPL	15
Réseaux horizontaux	16
Réseau de travailleurs du bois de Masaya (Nicaragua)	17
Par-delà les réseaux: les cas du Sénégal et du Zimbabwe	18
Réseaux verticaux	19
Nicaragua: une unité chargée de développer les liens verticaux au sein de la Chambre d'industrie	20
Fonction des animateurs	21
Profils des animateurs: les cas du Nicaragua, de l'Inde et du Honduras	22
Le Consortium tunisien des composantes automobiles " C-8 " : pénétrer ensemble de nouveaux marchés	26
3. Méthodes et outils de l'ONUDI	27
Systèmes productifs locaux	27
Maroc: SPL du cuir	28
Réseaux	28
Stages d'apprentissage conjoints	29
Complémentarité avec les autres programmes de l'ONUDI	30
Bibliographie	31



Introduction

Le programme de développement des systèmes productifs locaux (SPL) et des réseaux de petites et moyennes entreprises (PME) relève du Service des petites et moyennes entreprises de l'ONUDI.

Ce programme fournit sur demande une assistance technique aux pays en développement afin d'améliorer la compétitivité des petites et moyennes entreprises en facilitant l'établissement de relations entre les entreprises et l'instauration de rapports de collaboration avec les institutions d'appui locales. Il vise à aider les PME à conjuguer leurs efforts et à exploiter ensemble des débouchés commerciaux ou à résoudre ensemble des problèmes communs.

Il s'appuie sur différentes modalités de coopération d'une part entre les entreprises et, d'autre part, entre les entreprises et les institutions: développement de réseaux horizontaux (entre PME) et verticaux (entre des PME et des grandes entreprises) et développement de systèmes productifs locaux (SPL) en présence d'une forte concentration d'entreprises opérant dans une même localité et appartenant à un même secteur ou à des secteurs complémentaires.

Le présent document expose la démarche adoptée dans le cadre du programme, cite quelques exemples tirés des expériences menées et décrit les méthodes et outils élaborés pour renforcer les capacités institutionnelles locales afin de promouvoir le développement des SPL et des réseaux.

La démarche adoptée par l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) se fonde sur le principe selon lequel les petites et moyennes entreprises (PME) ont un rôle essentiel à jouer dans la croissance économique et le développement équitable des pays en développement. Elles peuvent largement contribuer à créer des emplois, réduire la pauvreté et promouvoir l'égalité des chances dans les pays en développement. Toutefois, du fait de leur taille, les PME connaissent différents problèmes qui les empêchent souvent de donner la pleine mesure de leurs capacités.

Individuellement, les PME ont des difficultés à réaliser des économies d'échelle sur les intrants – matériel, matières premières, fonds et services de consultants – et n'ont souvent pas la capacité de fabriquer des produits en quantités suffisantes, d'appliquer des normes de production homogènes et de respecter les délais de livraison pour tirer parti des débouchés commerciaux qui s'offrent à elles. Du fait de leur petite taille, les PME ne peuvent ni mettre en place une division efficace et spécialisée du travail en interne ni former elles-mêmes leur personnel, réaliser des études de marché, assurer leur propre logistique et se tenir à la pointe du progrès technologique. Les petites entreprises des pays en développement ayant des marges bénéficiaires étroites, elles n'ont souvent pas les moyens d'apporter des améliorations novatrices à leurs produits et aux procédés qu'elles emploient; de ce fait, il leur est difficile d'exploiter de nouveaux débouchés commerciaux.

Cependant, une analyse plus approfondie fait clairement apparaître que les difficultés que les PME connaissent résultent davantage de leur **isolement** que de leur taille. En conséquence, il est essentiel de resserrer la collaboration entre les PME, ainsi qu'entre les PME et les institutions locales.

Le développement de **réseaux** peut aider les PME à mieux faire face à leurs problèmes et à améliorer leur compétitivité. En coordonnant leurs activités, les entreprises peuvent réaliser ensemble des économies d'échelle dont elles ne pourraient bénéficier seules, acheter des intrants en gros, optimiser la gestion de leur matériel et mettre en commun leurs capacités de production pour exécuter des commandes importantes. En travaillant ensemble, les PME peuvent également se spécialiser dans leurs fonctions respectives essentielles et s'associer les unes avec les autres pour améliorer leur productivité. En travaillant ensemble, elles sont également plus enclines à s'enrichir de leurs expériences mutuelles et à échanger des idées et des données d'expérience afin d'améliorer la qualité de leurs produits et de s'emparer de segments de marché plus rentables.

Les expériences menées dans les pays en développement comme dans les pays développés montrent que les entreprises sont davantage disposées à entretenir des relations de collaboration et à agir ensemble lorsqu'elles se situent à proximité les unes des autres et ont des intérêts commerciaux communs, qu'elles visent les mêmes débouchés, ont besoin des mêmes infrastructures ou doivent se battre contre les mêmes concurrents. Au sein de ces groupes ou **systèmes productifs locaux**, les initiatives communes ont davantage d'impact, car les entreprises forment une masse critique, améliorent leur rentabilité en partageant leurs charges fixes, et peuvent plus facilement coordonner leur action, dans la mesure où, grâce à leur proximité, elles peuvent mieux se connaître et avoir davantage confiance les unes dans les autres.

Voilà pourquoi l'ONUDI a lancé un programme pour promouvoir les relations d'une part entre les PME et, d'autre part, entre les PME et les institutions locales. La carte ci-après indique l'emplacement des projets axés sur le développement de réseaux qui sont en cours d'exécution ou d'élaboration ou ont été menés à bien.



Projets en cours, prévus et terminés:

- projets en cours d'élaboration
- projets en cours d'exécution
- projets terminés



2

L'action de l'ONUDI: démarche et expériences

L'ONUDI adapte ses projets en fonction des besoins des différents pays, des PME concernées et des politiques et initiatives locales visant à développer le secteur privé. Ces projets comportent trois volets principaux:

- o organisation et développement de SPL
- o développement de réseaux de PME
- o développement des relations entre les PME et les grandes entreprises



Selon la définition de l'ONUDI, les **systèmes productifs locaux** sont des concentrations sectorielles et géographiques d'entreprises qui produisent et commercialisent une gamme de produits interdépendants ou complémentaires et qui font donc face aux mêmes défis et ont les mêmes opportunités. Ces concentrations peuvent donner lieu à des économies externes – notamment du fait de l'émergence de fournisseurs spécialisés dans certaines matières premières et pièces ou de la constitution d'une réserve de compétences sectorielles – et elles peuvent favoriser la mise en place de services spécialisés dans les domaines technique et financier et en matière de gestion. Les **réseaux** sont des groupes d'entreprises qui coopèrent à un projet de développement commun en se complétant et en se spécialisant afin de résoudre les problèmes qu'elles ont en commun, d'avoir une action collective efficace et de pénétrer des marchés qu'elles ne pourraient pas conquérir seules. Les réseaux que forment les PME sont dits horizontaux par opposition aux réseaux qui englobent une ou plusieurs grandes entreprises et qui sont dits verticaux. Qu'ils soient horizontaux ou verticaux, les réseaux peuvent se constituer à l'intérieur de SPL ou indépendamment de ces derniers.



Certains projets sont davantage axés sur les SPL et favorisent le développement des réseaux dans le cadre de la stratégie de développement des SPL. D'autres commencent par développer des réseaux horizontaux ou verticaux puis, quand ceux-ci acquièrent une dimension territoriale à mesure qu'ils s'étendent et que le nombre des entreprises qui y participent augmente, ils s'attachent à promouvoir les SPL en associant à leur action des services d'aide aux entreprises, des associations d'entreprises et des institutions gouvernementales.

Le développement des systèmes productifs locaux

Nombreux sont, dans les pays industrialisés comme dans les pays en développement, les exemples qui montrent que des SPL se sont imposés sur le marché international. Fort de la

compétitivité dont ils jouissent en tant que groupe, ces acteurs dynamiques relèvent les défis de la concurrence mondiale en tirant parti des opportunités locales.

Un phénomène généralisé

Le dynamisme et le succès économique de bon nombre de SPL italiens ne font plus de doute dans des secteurs aussi divers que le textile, le cuir, la joaillerie et les montures optiques. Des pays de l'OCDE tels l'Allemagne, la France, le Japon et les États-Unis offrent d'autres exemples de SPL compétitifs. Ces SPL sont également répandus dans les pays en développement. C'est ainsi que Tirupur, dans l'État indien du Tamil Nadu, abrite plus de 7 000 PME qui, rien qu'en 1999, ont exporté vers l'Union européenne, les États-Unis et le Japon pour 650 millions de dollars de bonneterie en coton, ce qui représente plus de 80 % de l'ensemble des exportations indiennes de ces marchandises. On pourrait citer d'autres exemples au Pakistan voisin, aussi bien qu'au Brésil, au Chili et au Mexique.

Cependant, la simple concentration d'entreprises opérant dans le même secteur n'est nullement un gage de succès.

Dans bon nombre de pays en développement, les agglomérations de PME sont un phénomène répandu. À la lisière de nombreuses villes, d'innombrables micro- et petites entreprises fonctionnent souvent côte à côte et produisent les mêmes biens. Ces groupements sont certes courants dans la métallurgie, l'industrie du bois et l'industrie textile, mais rares sont ceux qui sont promis au succès. Dans la plupart des cas, la coopération entre entreprises est accidentelle, voire inexistante. Bien qu'ils travaillent et vivent dans le même voisinage, les chefs d'entreprise ne se communiquent pas les informations commerciales dont ils disposent, ne discutent pas des problèmes qu'ils ont en commun et n'organisent pas d'activités communes. Les PME n'entretiennent avec les fournisseurs de services d'aide aux entreprises que des relations sporadiques et

elles n'ont pas l'habitude de présenter aux décideurs locaux des demandes cohérentes pour que ceux-ci prennent des mesures. Ces groupements se caractérisent par le manque de confiance mutuelle de leurs membres, des conflits latents et une concurrence acharnée entre les entreprises qui les constituent. De ce fait, ces dernières s'enferment dans le cercle vicieux de la stagnation et de la pauvreté.

Il est difficile de dépasser ce stade de désorganisation et de stagnation pour entamer des actions structurées. L'instauration de la confiance, d'un dialogue constructif entre acteurs au sein des groupements, l'échange d'informations, l'identification d'objectifs stratégiques communs, la définition d'une stratégie de développement commune à appliquer de manière méthodique et cohérente exigent de grands efforts et la ferme volonté de parvenir à des buts communs. Surtout, cela suppose:

- o que les entreprises prennent le temps d'apprendre à se connaître et de coordonner leur action
- o l'existence d'une perspective de développement au-delà des préoccupations quotidiennes
- o un engagement à long terme

Dans certains cas, les entreprises qui se sont regroupées ont été en mesure – pour diverses raisons d'ordre historique, social et économique – de remplir ces conditions et de tirer parti ensemble de leurs atouts collectifs et des perspectives communes qui s'ouvraient à elles. Dans d'autres, elles ne peuvent y parvenir par elles-mêmes. Une assistance technique extérieure peut alors les aider à s'organiser et à exploiter ensemble de nouvelles opportunités.

L'ONUDI peut apporter l'assistance technique

nécessaire pour amener les membres de groupements à envisager leur développement dans une perspective commune et pour mobiliser des connaissances et des ressources diffuses afin de leur permettre de poursuivre des objectifs communs et de mener ensemble des actions arrêtées d'un commun accord.

Quels sont les principaux aspects de l'assistance technique que l'ONUDI fournit pour développer les SPL?

- o Elle adopte une approche participative pour ouvrir de nouvelles perspectives
- o Elle met en œuvre des mesures de renforcement des capacités institutionnelles en vue de la réalisation d'objectifs communs
- o Elle assure la pérennisation du processus de développement des SPL



Adopter une approche participative pour ouvrir de nouvelles perspectives

La première chose à faire lorsque l'on entreprend de travailler dans le cadre d'un système productif local (SPL) est d'y **établir des rapports de confiance** entre les partenaires – entreprises et institutions – qui le constituent. Le niveau de confiance entre les partenaires est généralement bas. Entrepreneurs, institutions d'appui aux PME, autorités locales et organisations non gouvernementales rejettent souvent les uns sur les autres la responsabilité de la stagnation générale de l'économie locale. Les petites entreprises, qui sont mécontentes des privi-

lèges dont semblent jouir les grandes entreprises et des services fournis par les institutions d'appui, s'accordent toutes pour dire que l'aide des pouvoirs publics est insuffisante.

Améliorer des relations qui se sont détériorées au fil du temps – si tant est qu'elles aient jamais été nouées – est une condition sine qua non non seulement pour que les partenaires unissent leurs efforts afin d'atteindre des objectifs communs mais aussi pour comprendre quels sont les problèmes et pour définir des options de développement en

Le SPL agro-alimentaire de Pune (Inde): définir une stratégie commune ¹

Lorsque l'ONUDI a lancé un projet pour appuyer le SPL agro-alimentaire de Pune (Inde), les entrepreneurs locaux ont indiqué que le plus grand frein à l'expansion du SPL tenait à la sévérité du Food Adulteration Act (loi contre le frelatage des aliments). Ils voulaient donc surtout que la législation soit assouplie et être dispensés de subir des contrôles. À mesure que l'étude diagnostique du SPL a progressé pour s'étendre aux autorités locales et aux services d'appui aux entreprises, en particulier aux installations d'évaluation des produits, on s'est rendu compte que la situation était plus complexe qu'elle ne semblait l'être. Les institutions pensaient que les entrepreneurs locaux n'accordaient pas suffisamment d'importance à la sécurité des produits et qu'ils étaient trop attachés aux pratiques traditionnelles pour comprendre l'emploi de matériel de test moderne.

L'ONUDI a donc lancé une grande campagne de sensibilisation en organisant des réunions bilatérales et collectives afin d'aider les divers partenaires du SPL à échanger leurs vues, à redéfinir les problèmes et à déterminer plus précisément les raisons pour lesquelles les entrepreneurs de Pune n'avaient pu employer les installations d'évaluation existantes pour appliquer la réglementation prescrite par les autorités publiques.

La majorité des entrepreneurs du SPL ont volontiers admis qu'ils ignoraient la loi et qu'ils ne pouvaient pas se tenir au courant des multiples amendements qui étaient apportés à cette dernière. Lorsque la question a été abordée avec les prestataires de services locaux, il est apparu encore plus clairement qu'il fallait mettre en place au sein du SPL un centre d'information où toutes les dispositions législatives pertinentes pourraient être consultées rapidement. En outre, il s'est avéré que la fragmentation des associations représentant les producteurs du SPL rendait impossible tout dialogue avec l'organisme chargé de la réglementation des produits alimentaires au niveau fédéral. Il a alors été question de créer une organisation-cadre dont la masse critique soit suffisante et qui soit suffisamment représentative pour assurer la liaison avec New Delhi. Les consultations ont en outre révélé que les producteurs locaux avaient d'autant plus de difficultés à vérifier qu'ils respectaient les normes qu'il n'y avait pas assez d'installations de test indépendantes et suffisamment fiables. L'idée de créer un centre technique à Pune a ainsi recueilli davantage de suffrages et il a été possible d'aborder la question plus vaste du contrôle de la qualité avec les producteurs.

fonction des possibilités qui existent réellement.

L'exemple cité plus haut montre bien que, quand les résultats d'un SPL sont médiocres, le dialogue ne peut être instauré sans l'aide d'un animateur. Cet animateur est un spécialiste, directement employé par l'ONUDI ou détaché par une institution locale d'appui, qui a pour tâche de faciliter la mise en œuvre d'actions en faveur du développement d'un SPL ou d'un réseau². À cette fin, les animateurs peuvent employer divers outils (décrits à la section intitulée "Méthodes et outils de l'ONUDI") et, surtout, une méthode de diagnostic qui permet d'évaluer les conditions sur place en analysant notamment les éléments suivants:

- o Le système de production (formé par les entreprises participant à la production, leurs fournisseurs et leurs clients)
- o Le système de perfectionnement des compétences
- o Le système de coordination institutionnelle et de représentation des entreprises

Les conditions historiques, sociales et culturelles qui prévalent sur place revêtent une importance cruciale à ce stade, de même que les expériences passées qui diminuent ou renforcent la cohésion et les synergies entre les acteurs du SPL. Le cas décrit ci-après illustre comment la confiance peut être rétablie malgré des circonstances difficiles.

Le SPL de Bagru (Inde): rétablir la confiance

Il a rarement été aussi difficile de donner à des PME concurrentes confiance les unes dans les autres que dans le cas des imprimeurs à la planche de Bagru, un village situé près de Jaipur, dans l'État indien du Rajasthan. L'étude diagnostique a révélé qu'une tentative de coopération avait échoué une vingtaine d'années auparavant et qu'aucun progrès n'avait été accompli depuis. La réticence des entreprises à participer ne serait-ce qu'à une première rencontre témoignait de l'âpre rivalité qui les opposait et qui, pendant des années, avait rendu si difficile l'établissement de rapports de confiance.

La stratégie mise en œuvre par l'intermédiaire de l'ONUDI a consisté à se tourner vers les fils des artisans, dans l'espoir que ceux-ci ne seraient pas aussi méfiants les uns des autres et que, dans la mesure où ils avaient fait des études supérieures, ils seraient davantage enclins à établir des relations d'affaire à long terme. L'animateur de l'ONUDI a eu des entretiens en tête à tête avec plusieurs d'entre eux afin de déterminer leurs besoins et priorités. Il s'avéra qu'ils auraient tous vivement souhaité acquérir de meilleures compétences commerciales et étaient disposés à participer au financement d'un stage de formation. C'est ainsi qu'un stage de formation commerciale a été organisé à l'intention de 23 artisans (âge moyenne 21 ans) à Bagru, en collaboration avec une organisation non gouvernementale et avec l'aide de la Banque indienne de développement des petites industries. Outre des cours consacrés aux techniques commerciales, au contrôle qualité, à la création de produits, à la publicité et à la distribution, ce stage prévoyait la visite de salles d'exposition et une rencontre avec des représentants d'institutions d'appui aux artisans à Delhi, ainsi que la visite d'entreprises d'imprimerie à la planche de plus grande envergure et de sociétés de commerce à Jaipur.

Les jeunes artisans qui ont participé au stage en sont revenus enthousiastes. Ils ont acquis une plus grande confiance en leurs compétences commerciales et se sont montrés intéressés par différents programmes d'aide aux artisans dont ils ont appris l'existence au cours du stage. Ils ont rapidement communiqué leur enthousiasme à leurs parents, qui ont commencé à participer aux réunions de suivi auxquelles ils avaient jusqu'alors souvent refusé d'assister.

² Pour plus de détails, voir la section intitulée "Fonction des animateurs".



Inde – SPL de Bagru, formation de jeunes artisans

Renforcer les capacités à partir d'objectifs communs

Afin de dégager des perspectives communes et de mettre en œuvre un plan d'action conjoint, il convient avant tout de sensibiliser les acteurs du SPL et de les mettre en contact les uns avec les autres. Il s'agit par essence d'un processus continu qui évolue à mesure que l'on tire les leçons de l'expérience. Au début de la création du SPL, le plan d'action n'est guère plus qu'une liste d'activités; les animateurs s'emploient surtout à promouvoir la mise en œuvre de stratégies à court terme par de petits groupes d'entreprises et d'institutions. À mesure que le SPL se développe, que la stratégie se clarifie, des groupes locaux plus nombreux participent à des activités dont les thèmes s'inscrivent davantage dans le long terme.

Cependant, à tous les stades, les acteurs locaux participent pleinement à la définition des activités entreprises en commun, ils sont appelés à en assurer le suivi et veillent au respect des engagements pris d'un commun accord.

Inde – SPL de Ludhiana, femmes formées par le programme ONUDI



Le SPL de Ludhiana (Inde): participation des acteurs locaux

L'étude diagnostique d'un SPL d'articles de bonneterie situé à Ludhiana, dans l'État indien du Punjab, qui regroupe plus de 10.000 PME a mis en évidence la façon dont ce SPL a accaparé près de 90 % du marché national des articles de bonneterie en laine. Toutefois, avec la libéralisation croissante de l'économie indienne et l'arrivée prochaine de produits moins chers en provenance de pays tels que le Népal et la Chine, la crise menaçait. Il fallait donc que le SPL se développe au-delà du marché national et qu'il devienne plus compétitif sur le marché international. Cela supposait que des investissements soient réalisés afin de renforcer les capacités de production, en améliorant en particulier les compétences des travailleurs, les techniques de finition et les capacités d'innovation.

Avec l'aide d'un animateur de l'ONUDI, plusieurs associations locales ont été restructurées de façon à prêter un soutien plus actif à leurs membres et la collaboration a été renforcée au sein d'un noyau de producteurs décidés à aller de l'avant en privilégiant le développement des exportations. C'est ainsi que s'est constituée l'Association des exportateurs de vêtements de Ludhiana (Apparel Exporters Association of Ludhiana – APPEAL) et qu'un programme d'action commun a été défini. Dans un premier temps, celui-ci prévoyait la visite de foires à l'étranger, puis poursuivait des objectifs plus larges, tels que le perfectionnement des compétences et techniques.

Pour remédier au manque de personnel féminin qualifié dans leurs entreprises, les membres d'APPEAL ont demandé de l'aide à l'ONUDI, qui a organisé une première réunion entre des délégués d'APPEAL et le Ministère de l'enseignement technique de l'État du Punjab. À l'issue de nombreux contacts, les deux parties ont signé un mémorandum d'accord en vue de créer une cellule de formation au sein de l'établissement public local d'enseignement supérieur pour femmes (Government Polytechnic for Women – GPW). APPEAL a remis à ce dernier un programme d'enseignement précis et a également fourni les machines que les femmes allaient apprendre à utiliser. Une compagnie transnationale japonaise a participé au projet, auquel elle a fait don de plus de 16 000 dollars de matériel. En outre, l'ONUDI s'est assuré l'étroite collaboration d'une ONG locale qui a aidé à recruter des étudiantes parmi les jeunes femmes d'une région pauvre. Comme le projet bénéficiait d'un si vaste soutien sur le plan local, il a reçu une aide financière du Ministère de la science et de la technologie du Gouvernement fédéral indien.

Le premier stage de formation proposé par le GPW a réuni 20 participantes en septembre 1999 qui ont suivi des cours pratiques et théoriques pendant une durée de trois mois. L'année suivante, sept groupes de stagiaires (110 femmes au total) ont été formés; 80 % des stagiaires ont immédiatement trouvé du travail au sein du SPL.

Des institutions locales et des entreprises du secteur privé ont participé aux coûts afférents aux activités du SPL. L'ONUDI n'a couvert que 20 % du coût de l'assistance technique, prise en charge à 74 % par le secteur privé et à 6 % par d'autres institutions.

Le principal obstacle au développement des SPL réside souvent dans le manque de coordination, de cohérence et de pertinence des actions plutôt que dans l'absence de services d'appui aux entreprises. En d'autres termes, dans la plupart des cas, renforcer les

capacités ne revient pas nécessairement à créer de nouvelles institutions ou services d'aide aux entreprises, mais à **mettre en contact ceux qui sont déjà en place et à réduire l'écart entre l'offre et la demande.**

Le SPL de Boaco et Chontales (Nicaragua): mise en rapport des institutions

Les deux régions voisines de Boaco et Chontales, au centre du Nicaragua, depuis longtemps spécialisées dans la production de lait et de produits laitiers, forment l'un des SPL qui ont bénéficié d'une aide dans le cadre d'un projet de l'ONUDI.

Au départ, les animateurs de l'ONUDI ont forgé d'étroits liens de collaboration avec les institutions attachées à promouvoir le secteur des produits laitiers et des fromages. Une commission de coordination institutionnelle a été mise en place pour faciliter la mise en œuvre d'actions communes. Cette mesure s'est avérée essentielle non seulement pour institutionnaliser les efforts de collaboration et assurer leur poursuite à moyen et long terme, mais aussi pour que les tâches et les activités soient partagées de façon à ce qu'il soit tiré parti au mieux des capacités, compétences et ressources disponibles.

On a d'abord évalué les performances locales par rapport à celles d'autres SPL situés en Amérique latine (Argentine, Chili, Colombie, Mexique et Uruguay) et aux Pays-Bas. On a ensuite appliqué une approche fondée sur la participation directe des institutions et entrepreneurs locaux pour identifier les goulots d'étranglement existant aux différents stades de la chaîne de production et chercher les moyens d'y remédier en élaborant un plan d'action visant notamment à améliorer la qualité des fromages, à diversifier les types de produit mis sur le marché, à réduire les atteintes à l'environnement et à renforcer la coopération entre les différents acteurs du SPL.

Jusqu'ici, le plan d'action mis en œuvre en collaboration avec les acteurs locaux a donné les résultats suivants:

- o Définition et diffusion (en collaboration avec les ministères de l'environnement, de la santé et de l'agriculture et le Ministère de l'industrie et du commerce) de normes techniques applicables au lait frais et aux produits laitiers
- o Lancement sur le marché de cinq nouveaux produits (la formation et l'assistance technique ont été fournies en collaboration avec l'INPYME³ et la Banque interaméricaine de développement)
- o Amélioration de la qualité, notamment du respect des normes d'hygiène et de la productivité (augmentation de la production de 25 % en moyenne)
- o Diminution de 70 % de la pollution des eaux résiduaires
- o Création d'une coopérative (en collaboration avec le PRODEGA⁴ et la Fondation Niebrowsky) aux fins d'améliorer la régularité des livraisons et la qualité du lait fourni aux producteurs de fromage et de mettre en place un système d'achat commun pour les autres intrants
- o Réinstallation d'un certain nombre de producteurs de fromage hors de la zone urbaine aux fins de réduire les atteintes à l'environnement
- o Conclusion d'un arrangement de sous-traitance avec une société multinationale aux fins de décentraliser la production d'un type de fromage donné en y faisant participer certaines coopératives du SPL (matériel fourni et formation des membres de la coopérative assurée par la société multinationale)
- o Aide à la création d'un laboratoire de test pour assurer la qualité du lait, en collaboration avec l'INPYME et la Banque interaméricaine de développement
- o Promotion d'une alliance entre les coopératives pour représenter le secteur local et créer un centre d'appui technique commun pour le SPL des produits laitiers
- o Aide à la création de la Chambre nicaraguayenne du secteur laitier (CANISLAC) en collaboration avec le Programme national d'aide à la compétitivité et la Fédération laitière d'Amérique centrale et des Caraïbes (FECCALAC)

Ces résultats n'auraient pas pu être obtenus si le projet n'avait pas intéressé plusieurs niveaux de l'offre et de la chaîne de production et si tous les acteurs institutionnels importants – sur les plans local et national – n'y avaient pas été associés.

³ Instituto Nicaragüense de apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Institut nicaraguayen d'appui aux PME).

⁴ Proyecto de Desarrollo Ganadero (Projet de développement des entreprises d'élevage).



Nicaragua – Boaco, laboratoire d'analyse du lait

Assurer la pérennisation du processus de développement des SPL

Organisation de stages de formation et d'ateliers d'apprentissage communs, fourniture d'une assistance technique, présentation des meilleures pratiques, mise en place de groupes de discussion sont les principales activités menées lors de la phase d'exécution du plan d'action d'un SPL. Elles visent à combler les lacunes mises en évidence par l'étude diagnostique du système d'aide aux PME. Elles donnent également aux participants du SPL l'occasion de tester leurs capacités respectives à répondre à une demande, d'améliorer l'effi-

cacité de leur action par rapport aux besoins des PME et de se préparer à assumer les fonctions d'animateur pour entreprendre des actions conjointes. Il s'agit en définitive de promouvoir l'émergence d'une structure d'orientation autonome au sein du SPL afin d'assurer la pérennité du développement local une fois achevé le projet de l'ONUDI.

La façon dont les responsabilités sont progressivement transférées aux acteurs locaux est illustrée à la section intitulée "Fonction des animateurs".

Réseaux horizontaux

La plupart des principes généraux concernant les SPL s'appliquent également aux réseaux. La principale différence tient au fait que les réseaux rassemblent des **groupes d'entreprises qui ont un projet d'affaire commun**.

Comme indiqué ci-avant, si ce projet privilégie les réseaux c'est parce que les entreprises ainsi regroupées peuvent améliorer leur productivité et surmonter les difficultés qu'elles rencontrent du fait de leur taille. Les réseaux présentent notamment les avantages suivants:

- o *Réalisation d'économies d'échelle et acquisition d'un meilleur pouvoir de négociation* (réduction du prix de revient des matières premières par des achats collectifs, accès à des marchés réservés à des produits de qualité supérieure, exploitation de technologies plus coûteuses, plus de facilité à obtenir des contrats de sous-traitance auprès de grandes entreprises, etc.)
- o Plus grandes capacités d'*apprentissage* et d'*innovation* (ensemble, les PME sont mieux à même de recueillir, sélectionner et filtrer l'information)



- o Meilleures capacités de *gestion stratégique* (les réseaux sont mieux à même de prendre des décisions d'ordre stratégique car ils peuvent limiter les facteurs d'incertitude)

Malgré les avantages qu'ils présentent, les réseaux, comme les SPL, ne sont pas faciles à mettre en place car les entreprises sont rarement prêtes à supporter les frais qu'entraîne la mise en œuvre d'actions conjointes, notamment pour instaurer un partenariat entre différents acteurs souvent concurrents, les coordonner et parvenir à un consensus. Comme elles se méfient en outre de tout opportunisme, les actions à visées coopératives sont souvent bloquées.

Les animateurs peuvent néanmoins aider les entrepreneurs à réduire les coûts et à lancer des initiatives communes. Les **étapes de ce processus** sont semblables à celles décrites à propos du développement des SPL:

1. *Activités de promotion visant à motiver les membres éventuels du réseau*
2. *Aide à la planification stratégique d'activités au sein du réseau*
3. *Projets pilotes* (il s'agit généralement d'activités à court terme visant à renforcer la confiance)
4. *Projets stratégiques* (à plus long terme et de nature plus stratégique)
5. *Autogestion*

Inde – Sanganer
Réseau d'imprimeurs à la planche

Réseau de travailleurs du bois de Masaya (Nicaragua)

La ville de Masaya, située dans le sud-ouest du Nicaragua, abrite un assez grand nombre de travailleurs du bois. Quinze de ces micro- et petits entrepreneurs, qui vivent et travaillent dans le même quartier de la ville, ont décidé de participer au projet de création de réseau de l'ONUDI afin de devenir plus compétitifs en unissant leurs forces.

Cette initiative a remporté un succès certain puisque le groupe travaille désormais pour un segment du marché local réservé à des produits de meilleure qualité, exporte trois modèles de fauteuils à bascule au Royaume-Uni et a adopté un catalogue et des normes de qualité communs pour participer à des foires commerciales.

Ce groupe, dont les membres travaillent ensemble depuis près de trois ans, constitue un cas d'étude intéressant. Sa première activité commune a consisté à ouvrir un magasin proposant des intrants qui étaient chers et difficiles à trouver sur le marché local. L'ouverture de ce magasin n'a pas seulement profité aux membres du réseau, mais a ouvert le marché local à la concurrence, ce qui a forcé d'autres détaillants à baisser les prix de vente de ces intrants, pour le plus grand bien de tous les travailleurs du bois se trouvant sur place.

La perspective de pouvoir exporter vers le Royaume-Uni a fortement motivé les entreprises du réseau à réorganiser les filières et les modes de production. Elles ont choisi des modèles et établi ensemble des spécifications leur permettant d'harmoniser leurs normes de production et de qualité; elles ont aussi mis sur pied un système de contrôle de la qualité et ont en outre commencé à acheter du bois en gros pour obtenir des prix plus avantageux.

Le groupe ne s'est pas développé sans connaître de crises ni rencontrer d'obstacles. Certains membres ont notamment été expulsés, dont l'opportunisme compromettait le succès des initiatives collectives. Cette restructuration a donné davantage confiance aux membres du réseau au sein duquel les règles sont clairement définies et, surtout, respectées. En même temps, le groupe n'est pas isolé du reste des producteurs. Ainsi, un nouveau membre y a récemment adhéré et d'autres pourraient suivre, selon les projets communs qui seront élaborés.

Trois types d'action ont joué un rôle essentiel pour renforcer la confiance et établir le réseau plus solidement: la formulation de règles écrites régissant les actions du groupe; l'exécution d'activités permettant aux uns et aux autres d'apprendre à mieux se connaître en participant ensemble à des foires commerciales par exemple; d'autres activités visant à aider le groupe à se forger une identité en se dotant par exemple d'une carte de visite et d'un catalogue communs. L'exécution d'activités présentant peu de risques qui ont mis en évidence les avantages de la collaboration a joué un rôle essentiel dans l'instauration de la confiance et la promotion de projets à visées plus stratégiques.

Le réseau étudie actuellement de nouvelles idées. Il envisage notamment de créer un point de vente de bois. Compte tenu des quantités limitées de bois de bonne qualité disponibles sur le marché local, ce projet bénéficierait encore une fois à tous les fabricants de meubles locaux. Les membres du réseau envisagent également de s'installer tous dans un même lieu où ils pourraient mettre en commun les machines qu'ils possèdent déjà, en acquérir de nouvelles ensemble et réorganiser leur production. Ils ne pourront toutefois mettre ces deux projets à exécution qu'en s'appuyant sur le réseau, car ils auront ainsi davantage de poids et pourront offrir des garanties suffisantes pour recevoir des prêts bancaires à long terme.

Les réseaux constituent également des points de départ dont l'influence s'étend à d'autres niveaux du système d'appui des entreprises.

Par-delà les réseaux: les cas du Sénégal et du Zimbabwe

Sénégal: partir des réseaux pour toucher les associations et exercer une influence sur l'action des pouvoirs publics

Dans le cas du projet lancé au Sénégal en 2001, l'étude diagnostique initiale a révélé que le secteur des PME connaissait des problèmes qui tenaient souvent à l'incapacité du secteur à défendre efficacement ses intérêts, elle-même due au manque d'efficacité et à la mauvaise organisation des institutions le représentant. Pour promouvoir des changements et obtenir une amélioration de l'action des pouvoirs publics, les entreprises doivent mieux faire entendre leurs préoccupations et leurs besoins. Le projet privilégie la constitution de réseaux afin d'aider les entreprises à mieux prendre conscience des défis, problèmes et opportunités; elles sont ainsi mieux à même d'appuyer l'action des associations professionnelles et, en dernière analyse, d'exercer une influence sur l'action des pouvoirs publics.

Zimbabwe: renforcement des réseaux et des services d'aide aux entreprises

Au Zimbabwe, comme au Sénégal, la constitution de réseaux apporte aussi autre chose. En créant des réseaux, le projet vise également à stimuler la restructuration de plusieurs institutions d'aide qui proposent notamment aux entreprises des compétences techniques et de gestion, ainsi que des services de gestion de la qualité et de conception. Il s'agit d'organiser la demande de façon plus systématique afin d'avoir une approche globale des institutions d'aide aux entreprises et, par le biais des réseaux, d'amener ces dernières à offrir des services plus efficaces et de meilleure qualité.



Nicaragua – Masaya, détail de la fabrication de chaises



Nicaragua – Masaya, détail de la production d'un fauteuil à bascule pour l'exportation

Réseaux verticaux

Dans un pays en développement, les gros fabricants qui se situent à la pointe du progrès technique ne constituent pas uniquement des débouchés potentiels pour les PME, mais peuvent donner à celles avec lesquelles ils travaillent l'occasion d'acquérir des connaissances intéressantes et de se moderniser. La plupart de ces grandes entreprises reconnaissent qu'elles peuvent réduire les temps de livraison, améliorer la rapidité d'intervention des services à la clientèle et limiter les coûts de transport en travaillant avec des fournisseurs locaux. Elles sont toutefois souvent réticentes à investir du temps et de l'argent pour promouvoir le développement de ces derniers. Elles préfèrent donc souvent se tourner vers des fournisseurs étrangers car elles doutent des capacités des entreprises locales à satisfaire leurs exigences concernant la qualité, la fiabilité des délais de livraison et les prix d'achat. Dans le cadre de la constitution de réseaux verticaux, la méthodologie de l'ONUDI consiste à faire disparaître ces craintes et à **faciliter l'établissement de liens de collaboration entre les grandes et les petites entreprises**.

Cette approche privilégie le renforcement des capacités des fournisseurs, mais en y associant étroitement dès le début les grandes entreprises pour lesquelles ceux-ci travaillent. Les grandes étapes de ce processus sont les suivantes:

1. *Évaluation des fournisseurs potentiels et des fournisseurs actuels*
2. *Organisation de tables rondes entre les entreprises clientes et leurs fournisseurs*
3. *Réalisation d'analyses détaillées visant à déterminer les domaines dans lesquels les performances des fournisseurs pourraient être améliorées*
4. *Mise en œuvre de plans intégrés d'amélioration*

Des plans intégrés d'amélioration concernant toutes les entreprises, y compris les plus grandes, sont élaborés et mis en œuvre. Ces plans débutent généralement par des stages de formation portant sur les techniques d'encadrement, le travail en équipe, la planification

et les techniques modernes de production et de gestion de l'assurance qualité. Ils peuvent ensuite proposer des améliorations à apporter aux procédés de production et à l'aménagement des installations afin de raccourcir les cycles, de réduire les coûts, de diminuer les stocks pour dégager des liquidités et de mettre en œuvre des systèmes visant la qualité totale. Il peut par la suite s'avérer nécessaire d'investir de petites sommes dans l'achat de matériel moderne, mais, au début, la plupart des améliorations envisagées ne nécessitent que des investissements minimes. Un animateur collabore à l'exécution des plans intégrés d'amélioration, généralement sur une durée de six mois, en travaillant directement avec les fournisseurs et en coordonnant l'aide d'autres spécialistes extérieurs.

Les **principaux avantages** de cette méthode sont les suivants:

- Les clients des PME sont identifiés et participent au processus dès le début. Les compétences des fournisseurs ne sont donc pas améliorées de façon générique, mais en fonction d'un objectif précis, ce qui les incite d'autant plus fortement à évoluer et à optimiser leurs performances.
- Le nombre de partenariats conclus par les entreprises donne la mesure du succès du programme.
- Le plan d'amélioration porte à la fois sur la formation, l'assistance technique et le financement.
- Des petites entreprises qui n'y auraient autrement pas accès peuvent obtenir des prêts auprès d'intermédiaires financiers en raison des liens qui les unissent à des clients importants dont la réputation n'est plus à faire.

Cette approche a un **effet multiplicateur** dans les pays où elle est mise en œuvre. Une fois que les grands fabricants se sont rendu compte qu'un petit nombre de fournisseurs locaux pouvaient satisfaire leurs besoins et qu'il était avantageux de travailler avec ces

derniers plutôt que de se tourner vers l'étranger, ils élargissent la base de leurs fournisseurs sur place. L'ONUDI dispense une formation aux entreprises clientes afin de leur permettre de développer elles-mêmes les services de sous-traitance d'autres PME. Parallèlement, face au succès remporté par certaines PME auprès de

l'industrie locale, d'autres petites entreprises sont incitées à apporter les changements nécessaires à leurs propres structures pour pénétrer ce marché. Enfin, les investisseurs potentiels sont davantage enclins à investir dans le secteur industriel d'un pays si le réseau des fournisseurs y est plus étoffé.

Nicaragua: une unité chargée de développer les liens verticaux au sein de la Chambre d'industrie

Au Nicaragua, la plupart des intrants sont importés et l'industrie souffre d'un manque d'intégration au niveau local. Pour remédier à ce problème, un projet a été élaboré en 1999 en vue de créer une unité pour développer les liens entre les PME et les grandes entreprises. Pour assurer la viabilité de ce projet et sa prise en main par les acteurs locaux, l'ONUDI a décidé de travailler avec un partenaire local et de former ce dernier à la méthode de développement des réseaux verticaux pour lui permettre d'assumer progressivement la direction de l'unité. C'est ainsi qu'elle a décidé de collaborer avec la Chambre d'industrie (CADIN), qui regroupe la majorité des entreprises industrielles du secteur structuré du pays. La CADIN, qui est particulièrement bien placée pour faciliter le développement de réseaux de fournisseurs auprès des grandes entreprises du pays, offre ainsi un service qui vient compléter ceux qui sont déjà proposés par son unité d'aide à l'industrie. Selon le plan de viabilité de la CADIN, ce service deviendra progressivement payant.

L'unité créée par l'ONUDI et la CADIN a commencé par présenter l'idée aux entreprises les plus connues du pays afin de les convaincre de participer au programme. Avec les quatre grandes entreprises qui ont initialement pris part au projet, elle a identifié des fournisseurs stratégiques potentiels sur place. S'est ainsi formé un groupe composé d'un fabricant et d'un distributeur de chaussures qui collaborent avec des fabricants locaux pour compléter leur production; un producteur de rhum a fait équipe avec des fournisseurs de bouteilles en plastique et de vignettes imprimées; une usine de glace et de yoghourt s'est associée avec des fabricants de boîtes en carton et d'appareils frigorifiques; une entreprise de transformation de café et de céréales a travaillé avec des fournisseurs de cacahouètes et de pots en plastique, ainsi qu'avec le laboratoire national de métrologie qui assure l'étalonnage des balances.

L'un des plus gros problèmes rencontrés pour créer l'unité a été d'identifier des ressources techniques et financières complémentaires. Le Nicaragua ne dispose ni d'un solide secteur des services de promotion des entreprises ni d'une grande banque nationale de développement. Pour y remédier, l'ONUDI appuie la création de groupes de consultants dans les universités du pays et le développement, au sein du secteur bancaire privé, de méthodes novatrices pour financer les PME fournisseurs en s'appuyant à leurs clients. La CADIN a elle-même entrepris de créer un groupe de spécialistes de la production et de l'assurance qualité auquel les participants au programme peuvent faire appel dans le cadre des plans intégrés d'amélioration. Les groupes de consultants récemment créés seront en concurrence pour proposer une formation et une assistance technique aux PME desservies par l'unité de l'ONUDI et de la CADIN. Par la suite, les services fournis par ces groupes seront en partie financés par les entreprises qui en bénéficieront et en partie financés par des donateurs.

Fonction des animateurs

L'une des caractéristiques de l'approche adoptée pour développer les SPL et les réseaux est de faire intervenir des agents animateurs ou intégrateurs de système. Les activités de ces animateurs ont été décrites dans les exemples cités plus haut. Mais qui sont-ils? Quelles sont les institutions locales qui peuvent jouer le rôle d'animateur? La réponse n'est pas la même selon les pays. Dans certains cas, il peut s'agir d'un organisme public local, chargé du développement des PME par exemple. Dans d'autres, ce sera une association ou une ONG. Lors de la phase initiale des projets de l'ONUDI, les animateurs sont des consultants locaux qui sont recrutés dans le cadre du projet afin de promouvoir le développement du SPL ou du réseau. Ils assurent la formation des institutions locales de façon à ce que celles-ci puissent assumer à leur tour les fonctions d'animateur et assurer la pérennité du projet. Bien que le transfert des connaissances et des responsabilités



soit progressif, il doit être planifié le plus tôt possible pour que la transition se fasse en douceur.



Boaco et Chontales (Nicaragua)

Dès le lancement du projet du SPL de Boaco et Chontales, on s'est tout de suite attaché à trouver une institution locale qui puisse assumer les fonctions d'animateur, développer le réseau institutionnel et promouvoir l'exécution d'un plan d'action commun après le départ des consultants. Une fondation locale a d'abord été sélectionnée puis l'administrateur de cette dernière et un agent de terrain ont suivi un stage de formation conjoint que l'ONUDI a organisé au Chili (voir la section intitulée "Méthode et outils de l'ONUDI") et ont également été formés sur le tas par les consultants du projet. Selon un arrangement conclu avec la fondation, le salaire de l'agent de terrain est actuellement en partie financé par le projet, puis sera intégralement pris en charge par la fondation une fois la formation achevée, lorsque celle-ci sera à même d'assumer pleinement les fonctions d'animateur.

Parallèlement, l'union des coopératives laitières Alianza Lactea renforce son assise pour appuyer les actions collectives des entreprises locales de production de lait et de fromage, de façon à pouvoir prendre progressivement la tête du SPL.



Jaipur (Inde)

L'impression polychromique au tampon est une tradition ancienne à Jaipur. La capitale du Rajasthan compte environ 350 petites entreprises d'impression au tampon et de sérigraphie, qui emploient près de 10 000 ouvriers. Depuis les années 80, les exportations ont progressé en raison d'une augmentation de la demande de dessins traditionnels et de teintures ne portant pas atteinte à l'environnement sur le marché international. Les artisans traditionnels, qui imprimaient les tissus à la main à l'aide de tampons dans les environs de Jaipur, essentiellement à Bagru et Sanganer, n'ont plus pu faire face à la demande, surtout dans les années 90, et ont progressivement cédé la place à des sérigraphes installés sur place. Ces derniers, dont les coûts de production sont moins élevés, ont su tirer profit de la réputation dont jouissait l'artisanat local en employant les mêmes dessins mais en remplaçant les teintures végétales par des teintures synthétiques, même si ce n'est souvent pas ce qu'indiquent les étiquettes. La concurrence des sérigraphes a contraint les artisans traditionnels à réduire leur marge bénéficiaire et à travailler encore davantage.

L'étude diagnostique que l'ONUDI a réalisée en 1997 a révélé que les artisans traditionnels du SPL pouvaient se positionner sur des créneaux lucratifs des marchés national et international. Un plan d'action fondé sur une revalorisation des modes traditionnels de production a été élaboré pour le SPL afin d'améliorer le niveau de vie des artisans.

Un nouvel élan a été insufflé à la société coopérative des imprimeurs de calicot (Calico Printers Cooperative Society - CALICO) afin de mettre en place un système de gouvernance autonome. Le nombre de membres de la société est passé de 26 à 120 et une salle d'exposition commune a été ouverte. Par ailleurs, plusieurs réseaux se sont étoffés pour fournir des services communs à leurs membres et un consortium des exportateurs de textiles s'est constitué (Consortium of Textile Exporters – COTEX). Avec l'aide de l'Institut national des techniques de la mode (National Institute of Fashion Technology – NIFT), de nouveaux produits et dessins ont été introduits et le secteur a acquis une nouvelle image de marque. Des cours de marketing ont été organisés et les artisans ont pris des contacts sur les marchés national et international en participant ensemble à des foires commerciales. Un programme de crédit a été mis en place avec l'aide de la Banque indienne de développement des petites industries (Small Industries Development Bank of India – SIDBI). Enfin, une ONG active au niveau du SPL, l'Institut indien de développement rural (Indian Institute for Rural Development – IIRD), assume progressivement les fonctions d'agent de développement (ou d'animateur) du SPL. Les compétences spécialisées que l'ONUDI possède dans le domaine du développement de réseaux et de SPL seront ainsi transférées à une institution locale et le SPL de Jaipur possédera un système de gouvernance autonome viable lorsque l'ONUDI se retirera du projet.

Honduras: des animateurs sur le long terme

Comme aucune institution sur place n'était susceptible de prendre le relais de l'équipe locale des animateurs du réseau formés dans le cadre du projet de l'ONUDI au Honduras, une fondation a été créée à cette fin au cours de la dernière année du projet (en 1997). Les premiers membres du Centre de ressources et de technologie (Centro de Recursos y Tecnología – CERTEC) ont tous été des grands organismes de contrepartie; son personnel a été directement recruté parmi les animateurs qui travaillaient auparavant comme consultants nationaux pour l'ONUDI. Le CERTEC dégage des revenus depuis la première année de sa création en facturant ses services à des entreprises et institutions. Plus de trois ans après la fin du projet, il fonctionne toujours et s'emploie actuellement à étoffer la gamme de ses services.

Les exemples cités ici permettent de tirer des enseignements concernant les principaux éléments que les animateurs doivent absolument garder à l'esprit pour assurer la promotion de réseaux et de SPL avec succès.

- **Proximité.** Si l'importance qu'elle revêt est discutable à l'époque de la mondialisation, la proximité reste un facteur important pour la coopération entre les entreprises. L'expérience montre qu'elle incite les micro-et petites entreprises à lancer des activités communes. Elle fait baisser les coûts des transactions et de l'apprentissage, non seulement du fait de la proximité physique des acteurs, mais aussi parce que les participants sont issus de milieux sociaux homogènes et, partant, ont plus facilement confiance les uns dans les autres.
- **Motivation.** La meilleure motivation pour créer un réseau ou développer un SPL est encore la perspective d'exploiter de nouveaux débouchés ou de surmonter des crises. Les entreprises sont d'autant plus enclines à changer de comportement qu'elles ont une raison immédiate de le faire. Les crises peuvent résulter de l'arrivée de nou-



veaux concurrents mieux armés – comme les sérigraphes dans le cas de Jaipur – ou de l'introduction d'une réglementation plus stricte – comme les lois contre le frelatage des aliments dans le cas de Boaco et Chontales. La perspective de pénétrer de nouveaux marchés est de loin l'un des aiguillons les plus efficaces pour encourager des groupes à s'organiser. C'est pour cela que la première tâche de l'animateur doit être d'aider à évaluer les débouchés éventuels, d'organiser la participation des intéressés à des foires commerciales et de prendre contact avec des distributeurs ou des acquéreurs. Toutefois, trouver des marchés n'est qu'un point de départ, pas une fin en soi. Pour exploiter de nouveaux débouchés, il faut le plus souvent entièrement réorganiser les moyens ou les structures de production. Une fois que des clients ont été trouvés, il arrive fréquemment que les groupes d'entreprises ne parviennent pas à produire les services ou biens demandés en fournissant la qualité voulue, en quantité suffisante et en respectant les délais de livraison.

- **Établissement progressif de la confiance.** Dans la section sur le développement des SPL, nous avons souligné que l'établissement de la confiance était un processus continu, qui se fait par l'intégration progressive de participants à des activités communes et par la définition d'objectifs communs plus ambitieux au fil du temps. Commencer petit pour faire davantage plus tard, à mesure que la confiance se développe, est généralement la meilleure façon d'éviter les conflits et les déceptions. Dans le cas des SPL, il est important d'élaborer des plans d'action qui définissent clairement les résultats escomptés et les responsabilités et, dans le cas des réseaux, de définir des statuts. On peut ainsi préciser les rôles et les obligations mutuelles des participants et, partant, déterminer leur fiabilité et mesurer leurs performances.

Inde – animateurs ONUDI finalisant les détails d'un programme de formation

o **Ouverture.** Les SPL sont des systèmes ouverts. Pour pouvoir comprendre les tendances mondiales et modifier leurs stratégies, les SPL doivent observer ce qui se passe ailleurs. Il est indispensable qu'ils établissent des contacts avec l'extérieur, qu'ils participent à des chaînes de production internationales, qu'ils s'exposent aux meilleures pratiques internationales et évaluent leurs performances pour ne pas rester isolés et risquer l'implosion. Quant aux réseaux, leur ouverture tient à leur capacité à absorber le départ ou l'arrivée de membres en fonction des performances de ces derniers et de l'évolution des caractéristiques de l'action collective. En même temps, ils doivent éviter toute introversion et pouvoir au contraire s'allier à d'autres réseaux ou entités telles que des associations. La configuration des réseaux peut évoluer avec le temps et donner naissance à de nouvelles formes de collaboration entre les entreprises. Ainsi, le démantèlement d'un réseau n'est pas nécessairement une mauvaise chose lorsqu'il intervient au terme d'une collaboration qui a permis de réaliser les objectifs fixés et que les entreprises qui faisaient partie du

réseau ont appris à établir et entretenir de nouveaux rapports.

Comme indiqué plus haut, les animateurs ne fournissent pas de services normalisés prédéfinis. Leur tâche consiste à évaluer le potentiel d'un SPL et à aider les acteurs locaux à exécuter eux-mêmes des plans d'action **en fonction de leurs besoins et des occasions d'ordre stratégique qui se présentent**. Il est donc exclu que l'on puisse proposer une formule d'aide technique standard pour développer les SPL. Les étapes décrites plus haut dans les différentes sections consacrées aux SPL et aux réseaux horizontaux et verticaux s'inscrivent dans une approche commune à tous les projets de l'ONUDI. Cependant, le contenu de chaque type d'aide – formation, assistance technique, renforcement des capacités institutionnelles, améliorations du cadre réglementaire et décisionnel – dépend de la situation sur place.

Un certain nombre d'outils et de méthodologies peuvent toutefois considérablement faciliter la tâche des animateurs pour comprendre et analyser la situation sur place et aider les clients à élaborer et mettre en œuvre des stratégies.



Le Consortium tunisien des composantes automobiles " C-8 " : pénétrer ensemble de nouveaux marchés

Dans le cadre d'un programme de coopération destiné à la mise à niveau de l'industrie en Tunisie, le Ministère de l'Industrie et l'ONUDI ont uni leurs forces pour promouvoir une nouvelle approche basée sur le réseautage des entreprises. Ces efforts ont abouti en fin 2000 à la naissance du premier consortium tunisien d'exportation comprenant huit entreprises non-concurrentes : le Consortium tunisien des composantes automobiles " C-8 ".

Après un long travail de préparation marqué par une enquête spécifique qui a permis d'identifier les sociétés intéressées par ce principe d'association, les premières réunions de réflexion ont été lancées à partir de mai 2000. L'initiative s'appuyait sur les structures du Bureau de Mise à Niveau (BMN) dépendant directement du Ministère de l'Industrie. Ce partenariat avec le BMN a permis à l'animateur du projet de réunir les premiers responsables des entreprises qui avaient manifesté un intérêt particulier pour la création d'un éventuel consortium et étaient très motivées pour associer leur compétence, partager leur expérience et se donner les moyens de leur réussite.

Pendant la première réunion, qui s'est déroulée dans les locaux du BMN, les huit associés ont choisi de créer un consortium dont le but sera de faciliter l'accès aux marchés étrangers pour les membres dont les moyens financiers et logistiques nécessaires ne leur permettent pas de faire cavalier seul.

Ensuite, lors de réunions successives, les huit industriels ont travaillé ensemble pour définir d'abord des objectifs, puis la structure juridique, le plan d'actions et le budget. Neuf objectifs ont été retenus:

- o Créer un site web (sa promotion, son animation et sa gestion), mettre en place une base de données sur CD-Rom et étendre le système de l'échange de données informatisées (EDI)
- o Développer la relation avec des grands donneurs d'ordres
- o Réaliser des études de marchés et de logistiques
- o Organiser une participation commune aux salons professionnels et lancer d'autres actions promotionnelles conjointes
- o Mettre en place des programmes de formation communs
- o Editer une revue de presse sur la profession
- o Créer une activité liée à la veille technologique et à la normalisation
- o Rechercher des partenariats aussi bien sur le plan industriel que commercial et créer des réseaux
- o Etudier dans un deuxième temps les opportunités de commerce en commun, tant sur le plan des achats que sur celui des ventes

Dans l'absence d'un cadre juridique spécifique pour les consortia d'exportation, une étude comparative a été menée sur les différents statuts disponibles en Tunisie. A la lumière de cette étude la décision des huit membres du consortium était de se constituer sous forme de Société Anonyme.

Les membres fondateurs ont d'autre part décidé que cette structure juridique commune n'a pas vocation à facturer et ne peut ainsi, en sa phase initiale, se déclarer comme une structure de commerce international, mais plutôt en tant que structure de services au profit de ses membres.

La mise sur pied de ce premier réseau d'entreprises n'a pas manqué de faire des émules, car très vite d'autres consortia ont été créés. De plus, grâce à l'action conjointe de l'ONUDI et du Bureau de Mise à Niveau, les consortia bénéficient depuis mai 2002, suite à une décision présidentielle, des encouragements accordés par le Fonds de Développement de la Compétitivité (FODEC). Aussi, peuvent-ils profiter d'autres avantages qui existent en Tunisie visant à impulser les investissements et les exportations. A ce jour, en Tunisie, les autorités publiques, les centres techniques d'appui aux PME, les fédérations interprofessionnelles, les associations sectorielles et, surtout, les entreprises, ont réalisé toute l'importance qui renferme ce type d'approche dans la perspective d'un développement industriel qui s'inscrit dans la logique actuelle de la mondialisation.

Forte de l'expérience qu'elle a acquise en matière de développement de réseaux de PME et de SPL, ainsi que, d'une façon générale, dans le domaine de l'aide aux SME des pays en développement, l'ONUDI a acquis des compétences spécialisées qui lui ont permis de mettre au point différents outils et méthodes. Elle met ces derniers **à la disposition de son propre personnel ainsi que du personnel de contrepartie dans le cadre de ses projets d'assistance technique** afin de

promouvoir le développement des SPL et des réseaux. Ces outils et méthodes peuvent être adaptés en fonction de chaque pays et région et comprennent:

- Des outils d'aide à la conception, à l'exécution et à l'évaluation des projets portant sur des SPL/réseaux
- Des programmes de formation des animateurs

Systemes productifs locaux

Méthode de développement des SPL. Il s'agit d'une méthode pratique qui vise à aider les acteurs sur le terrain à entreprendre une étude diagnostique des SPL, à en dégager des perspectives, à hiérarchiser les activités, à les exécuter et à en assurer le suivi. Elle est fondée sur la réalisation d'études sur des SPL et l'emploi de modules visant à remédier aux problèmes qui se posent dans le contexte spécifique des SPL : faible pénétration des technologies de l'information, manque d'efficacité des procédés de fabrication et de qualité des produits, insuffisance des compétences techniques et d'encadrement. Une méthode précise a également été mise au point pour évaluer l'impact du développement des SPL au niveau des entreprises, des associations qui les représentent et des systèmes qu'elles forment.

Programme de formation des animateurs. La méthode appliquée aux SPL est exposée dans le cadre d'un programme de formation composé de deux parties : un volet théorique de

deux semaines qui s'appuie sur un support de cours sur papier et des cassettes vidéos et un volet pratique de six semaines au cours duquel les participants sont amenés à travailler sur le terrain sous supervision.

Méthode de développement local. Cette méthode, qui s'appuie sur l'expérience acquise avec les SPL, est destinée aux régions où les entreprises sont moins nombreuses ou plus dispersées sur le plan sectoriel. Applicable aux régions peu développées des pays pauvres, elle vise essentiellement, comme la méthode employée dans le cas des SPL, à promouvoir les actions collectives et à en améliorer l'efficacité.

Coopération entre SPL. Parmi les initiatives visant à promouvoir les SPL, l'ONUDI s'emploie à mettre en contact les SPL qui peuvent apprendre les uns des autres. Évaluation comparative des résultats, voyages d'études et échanges d'animateurs et de techniciens figurent au nombre des activités qui sont mises en œuvre comme indiqué dans le cas du Maroc.

Dans le cadre de la restructuration entreprise par l'ONUDI, le SPL de cuir de Fez a été amené à collaborer avec le SPL de cuir de Santa Croce (Italie). Les deux SPL échangent des informations techniques; des entrepreneurs marocains se forment à la finition du cuir et des représentants des services marocains d'aide aux entreprises se sont rendus en Italie pour apprendre à inscrire leurs programmes d'aide dans une perspective adaptée au développement des SPL.

Réseaux

Manuel sur la promotion des réseaux. Une méthode de développement des réseaux, tant horizontaux que verticaux, est exposée dans un manuel élaboré pour faciliter le travail des animateurs. Il présente surtout les bases théoriques de la promotion des réseaux, ainsi que les étapes opérationnelles, les acteurs et les institutions sur lesquels repose le développement de ces derniers. Il est illustré par des exemples concernant des réseaux et des animateurs travaillant dans le cadre de réseaux.

Différents outils complètent le manuel. Ce sont notamment:

- o *Pour les réseaux horizontaux:* des directives concernant l'élaboration de plans d'action; une description des différentes formes juridiques que les réseaux peuvent adopter; des directives concernant la promotion des compétences en matière d'encadrement, de dynamique de groupe et de résolution de conflits
- o *Pour les réseaux verticaux:* des directives concernant l'audit des entreprises; des outils destinés à être employés lors de séminaires pour faciliter la planification stratégique; des

directives concernant les techniques modernes de gestion des entreprises

Deux programmes de formation (un pour les réseaux horizontaux et un pour les réseaux verticaux) destinés aux animateurs et comportant un volet théorique et un volet pratique au cours duquel les participants sont amenés à travailler sur le terrain sous supervision. En outre, des ateliers sont régulièrement organisés sur place pour promouvoir l'échange de données d'expérience entre les animateurs concernant la promotion de la coopération interentreprises.

Outil d'évaluation des réseaux: Cet outil permet d'évaluer les performances des réseaux en suivant les différentes étapes de leur développement. Les résultats obtenus à chacune des étapes sont enregistrés dans un tableau et évalués en fonction de valeurs cibles dans les sept domaines clefs suivants: cohésion du groupe, organisation interne, compétences en matière d'analyse stratégique, compétences en matière de planification stratégique, restructuration de la production, performances économiques et capacité à établir des contacts avec l'environnement institutionnel.

Nicaragua – Formation des animateurs





Stage d'apprentissage conjoint à Vienne

Stages d'apprentissage conjoints

Ces stages ont pour caractéristique de **rassembler les cadres de différents projets** afin de leur permettre d'échanger des idées et des données d'expérience. Trois programmes ont été organisés jusqu'ici, en Italie, au Chili et à Vienne. Le premier a porté sur l'expérience des districts industriels italiens, le second sur la promotion de la création de réseaux au Chili et le troisième a permis aux équipes de quatre projets en cours de réalisation de faire le point sur les méthodes employées et d'échanger des données d'expérience.

Ces stages de la durée d'une semaine ont réuni des animateurs de SPL ainsi que des représentants d'institutions d'aide aux entreprises provenant des pays suivants: Argentine, Chili, El Salvador, Inde, Mexique, Nicaragua, Sénégal, Tunisie et Zimbabwe.

Les stages de formation conjoints comportent:

- Une description des bases théoriques du développement des SPL et des réseaux, ainsi que de la méthode que l'ONUDI emploie pour promouvoir ces derniers
- La visite d'entreprises et des entretiens avec des entrepreneurs à propos des réseaux d'entreprises
- La visite d'institutions locales d'aide aux entreprises et des entretiens avec les représentants de ces dernières visant à permettre aux participants de comprendre le rôle de ces institutions ainsi que l'expérience qu'elles ont acquise dans le domaine du développement des SPL et des réseaux
- La transmission d'informations et la présentation d'exemples illustrant le cadre institutionnel dans lequel s'inscrivent la promotion et la gestion des actions en faveur du développement de réseaux
- La présentation d'instruments pratiques – outils d'analyse, de suivi et d'évaluation – permettant de mener des actions dans le cadre des SPL et des réseaux
- L'échange d'informations et de données d'expérience entre les participants pouvant déboucher sur le lancement d'initiatives auxquelles collaborent plusieurs pays

Complémentarité avec les autres programmes de l'ONUDI

Le programme de développement des SPL et des réseaux relève du Service des petites et moyennes entreprises. Ce service de l'ONUDI gère également d'autres programmes qui contribuent à promouvoir le développement des SPL et des réseaux ou s'inspirent de la méthode employée à cette fin⁵:

Services consultatifs et pépinières d'entreprises permettant aux PME, en particulier aux "jeunes pousses" de pouvoir consulter des publications, d'avoir accès à des services d'orientation, des prêts, une formation, des conseils et une aide à la planification.

Aide au développement d'entreprises en zone rurale, en particulier aux microentreprises et aux petites entreprises des zones rurales, notamment dans les pays les moins avancés tels que les pays d'Afrique subsaharienne.

Programme de partenariat visant à faire face aux problèmes propres aux PME dans le cadre d'une approche intégrée, en adoptant des solutions élaborées par une équipe multidisciplinaire qui regroupe des sociétés multinationales, des associations, des universités, des représentants des pouvoirs publics et de l'ONUDI.

Promotion de l'entrepreneuriat féminin par la mise en place de conditions et d'un cadre juridique propres à faire bénéficier les femmes chefs d'entreprises d'un appui institutionnel et à leur ouvrir des débouchés économiques.

Cadre d'action pour les PME comportant l'élaboration de stratégies d'appui aux PME, la mise en place de mécanismes institutionnels propres à promouvoir la bonne gestion du secteur des PME, la mise en œuvre de politiques axées sur les dimensions locales et régionales, ainsi que le suivi des performances et des besoins des PME en personnel qualifié.

Le programme de développement des SPL et des réseaux, qui tire parti de sa complémentarité avec les autres programmes gérés

par le Service des petites et moyennes entreprises, s'appuie également sur d'autres compétences spécialisées rassemblées à l'ONUDI, en particulier sur celles de spécialistes des secteurs du cuir, des textiles et du traitement des denrées alimentaires, ainsi que de spécialistes de la gestion de la qualité, de l'environnement et de la production moins polluante, de la sous-traitance, de la promotion des investissements et des politiques industrielles.

Grâce à ce large éventail de compétences, le programme bénéficie d'un atout exceptionnel pour offrir un ensemble complet de services adaptés aux besoins particuliers d'une large gamme de SPL et de réseaux.

Il collabore de plus en plus à des activités communes avec des universités, des instituts de recherche, des organismes d'aide au développement et d'autres organismes des Nations Unies afin d'améliorer constamment les services qu'il propose et d'élargir leur portée.



Bibliographie

Best, M., 1990, *The new competition: institutions of industrial restructuring*, Cambridge, Harvard University Press

Roelandt, Hertog, 1999, *Cluster Analysis and Cluster-Based Policy*, Paris, OCDE

Humphrey, J., Schmitz, H., 2000 *Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research*, Institute of Development Studies, documents de travail n° 120

Krugman, P., 1991, *Geography and Trade*, Cambridge, MIT Press

Marshall, A., 1990, *Industry and Trade*, Londres, Macmillian

Schmitz, H., 1995, *Collective efficiency: Growth path for small-scale industry*, in *Journal of Development Studies*, 1995, Vol. 31, n° 4, p. 529 à 566

Sengenberger, W, Loveman, G.W., Piore, M. J., 1990, *The re-emergence of small enterprises: industrial restructuring in industrialised countries*, Genève, OIT

ONUDI, 1995, *Principles for Promoting Clusters & Networks of SMEs, Small and Medium Enterprises Programme*, Document de travail n° 1

ONUDI, 1999, *SME Cluster and Network Development in Developing Countries: the Experience of UNIDO*, Service du développement du secteur privé, Document de travail n° 2

ONUDI, 2000, *Cluster Development and Promotion of Business Development Services (BDS): UNIDO's Experience in India*, Service du développement du secteur privé, Document de travail n° 6

World Development, September 1999, numéro spécial, *Industrial Clusters in Developing Countries*, Pergamon



Pour de plus amples informations concernant le Programme de l'ONUDI relatif au développement des SPL et des réseaux de PME, écrire à:

Monsieur le Directeur, Service des petites et moyennes entreprises - A- 1400 Vienne (Autriche)

Téléphone: (+43 1) 26026-4820/4821 Télécopie (+43 1) 26026-6842

Adresse électronique: cluster@unido.org - Site web: <http://www.unido.org/clusters>

Les appellations employées et les documents cités dans la présente publication ne reflètent à aucun égard une opinion du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel concernant le statut juridique d'un pays, d'un territoire, d'une ville, d'une zone ou de ses autorités, ou concernant le tracé de frontières ou limites. Les opinions, chiffres et estimations figurant dans le présent document sont ceux de l'auteur et ne doivent pas nécessairement être considérés comme étant ceux de l'Organisation ou comme impliquant son approbation. Les appellations "pays développé" ou "pays en développement" sont employées à des fins statistiques et n'expriment pas nécessairement une opinion quant au stade de développement de tel pays ou de telle zone. La mention d'une firme ou d'une marque commerciale dans le présent document ne signifie pas que celles-ci aient l'aval de l'Organisation.

Le présent document n'a pas été revu par les services d'édition.

Copyright © 2002, Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
Paru pour la première fois octobre 2002

Publié par l'ONUDI
Design: Quorum Italia
Photographie: ONUDI/Nancy Falcon-Castro et archives



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL
Centre international de Vienne, B.P. 300, A-1400 Vienne (Autriche)
Téléphone: (+43 1) 26026 Télécopie: (+43 1) 26026-69
Adresse électronique: unido@unido.org Site web: <http://www.unido.org>