



**MISE EN GROUPE ET EN RESEAUX DES PME
DANS LES PAYS EN DEVELOPPEMENT :
EXPERIENCE DE L'ONU DI EN LA MATIERE**

Par

Giovanna Ceglie (Coordinatrice de Programme de l'ONU DI)

et

Marco Dini (Expert de l'ONU DI)

Mars 1999

Traduit de l'anglais par :

Jean-Baptiste Kane (Ministère des Affaires Etrangères & des Sénégalais de l'Extérieur) - Dakar, Sénégal

INTRODUCTION

ORIGINES DE L'APPROCHE FONDEE SUR LES GROUPES/RESEAUX

DE LA THEORIE A LA PRATIQUE

HONDURAS : Evolution d'un projet de mise en réseau

NICARAGUA : Elargissement de la portée de la mise en réseau

MEXIQUE : Promotion de l'intégration verticale

JAMAIQUE : Un exemple de mise en réseau institutionnelle

METHODOLOGIE

LECONS RETENUES

BIBLIOGRAPHIE

INTRODUCTION

Le principe directeur de l'approche de l'ONUDI à l'endroit des PME repose sur le fait que les **petites entreprises de manufacture peuvent jouer un rôle clé** dans l'impulsion et la durabilité de la croissance économique et le développement équitable dans les pays en développement. Toutefois, ce rôle potentiel est rarement rempli en raison d'une **série particulière de problèmes qui caractérisent les PME par rapport à leur taille**. Prises individuellement, les PME sont souvent incapables de saisir les opportunités du marché qui requièrent la production d'importantes quantités, des normes homogènes et un approvisionnement régulier. Dans le même ordre d'idées, elles rencontrent des difficultés qui entravent la réalisation des économies d'échelle dans l'achat des facteurs de production (comme l'équipement, les matières premières, les finances, les services de consultance, etc.). La petite taille des entreprises constitue également une contrainte majeure à l'internalisation des fonctions comme la formation, la compréhension du marché, la logistique et l'innovation technologique - fonctions qui conditionnent un véritable dynamisme de l'entreprise. En outre, la modeste taille de l'entreprise peut aussi empêcher une répartition interne et efficace du travail qui, d'après la théorie économique classique, favorise les améliorations cumulatives des capacités productives et de l'innovation. En définitive, du fait de la lutte continue et féroce qu'ils mènent pour préserver leur faible marge bénéficiaire, les petits entrepreneurs des pays en développement sont souvent prisonniers de leurs tâches quotidiennes et incapables de rénover leurs produits et leurs procédés et ils regardent au-delà des limites de leur entreprise afin de saisir les nouvelles opportunités commerciales.

La **mise en réseau** permet à chaque PME de lutter contre les problèmes liés à sa taille et améliorer sa compétitivité. Compte tenu des problèmes qu'elles ont en commun, les petites entreprises sont les mieux placées pour s'apporter une assistance mutuelle. Les entreprises peuvent, par le biais de la coopération horizontale (c'est-à-dire avec d'autres PME qui occupent la même position dans la chaîne de valeur), réaliser collectivement des économies d'échelle que les petites entreprises ne sont pas en mesure de faire toutes seules et peuvent bénéficier d'apports sous forme d'achats massifs, atteindre un niveau optimum dans l'utilisation des machines et mettre en commun leurs capacités de production afin de satisfaire les commandes volumineuses (Pyke, 1992). Par l'intermédiaire de l'intégration verticale (avec d'autres PME ainsi que de grandes entreprises sur la chaîne de valeur), les entreprises peuvent se spécialiser dans leur principal créneau et permettre une division externe du travail (Marshall, 1920). La coopération entre entreprises crée également un espace d'apprentissage collectif, un "collège invisible" (Best, 1998), dans le cadre duquel des idées sont échangées et développées, des connaissances échangées dans une tentative collective d'améliorer la qualité des produits et d'occuper des segments plus rentables du marché. Enfin, la mise en réseau entre entreprises, fournisseurs de services de création d'entreprise et les décideurs locaux peut contribuer à l'avènement d'une vision locale du développement et donner de la vigueur à des actions collectives afin de promouvoir les stratégies entrepreneuriales.

Le présent document constitue une tentative de réfléchir sur l'expérience de l'ONUDI en matière de promotion de services de création d'entreprise ciblant la mise en réseau comme stratégie de mise sur pied de petites entreprises. Le chapitre ci-dessous, "Origines de l'Approche fondée sur les Groupes/Réseaux" traite du fondement de l'approche. Le chapitre "De la théorie à la pratique" illustre des cas concrets de projets de promotion de la mise en réseau puisés dans certains des pays où cette approche est actuellement mise en oeuvre. Le chapitre "Méthodologie" met l'accent sur les éléments clés d'une méthodologie qui résulte

d'une expérience de cinq ans en matière de mise en oeuvre de projet. La conclusion examine quelques-unes des principales "leçons retenues" et met en exergue les questions considérées comme les plus importantes et dont l'exploitation dans le cadre de futures applications peut se révéler utile.

Avant l'examen approfondi des principaux éléments de l'expérience de l'ONUDI, il convient de faire une définition pratique du concept des besoins en matière de "réseaux", "groupes" et "mise en réseaux". Dans le présent document, le terme **réseau** se réfère à un groupe d'entreprises qui coopèrent dans le cadre d'un projet de développement conjoint - qui se complètent les unes les autres et se spécialisent afin de résoudre des problèmes communs, réaliser l'efficacité collective et conquérir des marchés situés hors de leur portée individuelle. Le terme **groupe** est utilisé pour désigner une concentration sectorielle et géographique d'entreprises qui ouvre d'abord la voie à des économies extérieures (comme l'émergence de fournisseurs spécialisés de matières premières et d'éléments ou la croissance d'un gisement de compétences sectorielles spécifiques) puis favorise la fourniture de services spécialisés dans les domaines technique, administratif et financier. Ces services spécialisés créent un terrain fertile à la création d'un réseau d'institutions locales publiques et privées appuyant le développement économique qui contribue à la promotion de l'apprentissage collectif et l'innovation par le biais d'une coordination à la fois implicite et explicite¹. Enfin, l'expression **mise en réseau** fait référence à une action globale couvrant l'établissement de relations du genre de celles qui caractérisent les réseaux et les groupes. C'est pourquoi, dans le présent document, les services de promotion de la mise en réseau touchent aux services qui visent la promotion de la création de groupes et de réseaux.

ORIGINE DE L'APPROCHE FONDEE SUR LES GROUPES/RESEAUX

Des éléments d'appréciation relatifs à des groupes de PME performants ont été largement développés dans un certain nombre de publications (Goodman, Bamford et Saynor, 1989 ; Pyke, Beccattini et Sengenberger, 1990 ; Sengenberger, Loveman et Piore 1990 ; CNUCED, 1998 ; entre autres). Dans plusieurs groupes performants, comme les districts industriels italiens, la mise en réseau inter-entreprise fut, dans un premier temps, un phénomène spontané résultant de l'environnement historique et social particulier des PME (Brusco, 1982 ; Sabel et Piore, 1984 ; Beccattini, 1990 ; Best, 1990). Il a été constaté que ce phénomène de la mise en réseau spontanée existe également dans certains pays en développement (Schmitz, 1990 ; Navdi, 1995), mais il semble relativement marginal. La génération spontanée d'autres caractéristiques des groupes performants, comme les institutions chargées de promouvoir l'apprentissage et l'innovation collectifs, est encore plus rare.

Pourtant, en dépit des possibles retombées positives pour les entreprises, certains indices montrent que la coopération interentreprises et les autres caractéristiques des groupes performants ne sont pas toujours spontanés. Les trois facteurs ci-après sont au nombre des principaux obstacles qui constituent d'importantes entraves à ce processus : a) le niveau élevé des coûts de transaction à supporter pour identifier des réseaux partenaires appropriés et tisser des relations ; b) le fonctionnement peu satisfaisant du marché en ce qui concerne la fourniture des facteurs de production clés à utiliser en vue de la promotion de la mise en réseau, comme l'information et l'innovation ; et c) le risque élevé associé à l'adoption d'un comportement de "franc-tireur" qui se pose tout particulièrement dans des contextes où le

¹ Cette définition tient compte de Humphrey et Schmitz, 1995.

cadre juridique devant servir de soubassement aux entreprises conjointes est relativement peu développé.

La documentation disponible confirme manifestement que l'intervention d'un "agent extérieur" jouant le rôle de catalyseur dans le but de faciliter l'émergence des groupes et des réseaux peut réduire considérablement l'impact des facteurs susvisés. En ce qui concerne le cas des pays en développement, Navdi (1995) fournit des exemples intéressants d'interventions réussies en matière de promotion des relations de coopération au sein des groupes de PME, exemples s'inspirant de l'expérience du Brésil, du Mexique et de l'Inde. Dans le même ordre d'idées, Humphrey et Schmitz (1995) décrivent les principales caractéristiques du programme chilien PROFO (*Proyectos de Fomento*) qui consiste en un train de mesures incitatives choisies avec soin et ayant suscité la mise sur pied d'environ 450 réseaux de PME qui ont produit des résultats très importants en termes d'accroissement de la rentabilité et du volume des transactions des PME (Dini, 1998).

En faisant le point sur ces expériences et sur leur impact général sur le phénomène de la mise en groupe et en réseau, l'ONUDI a oeuvré à la promotion d'un nouveau programme d'assistance technique en faveur des PME. Ce fait se caractérise par l'accent mis sur la promotion de systèmes de relations efficaces entre les entreprises elles-mêmes et entre les entreprises et les institutions, ce qui permet aux entreprises de sortir de leur isolement et d'engranger, en matière de concurrence, des retombées collectives hors de la portée des petites entreprises prises individuellement. Le programme² met également l'accent sur la création d'institutions locales appelées à jouer le rôle de facilitateur dans le processus de mise en réseau ou "d'intégrateurs de système". Ce fait doit faciliter l'émergence d'une vision entrepreneuriale commune impliquant l'ensemble du système commercial - composé des sociétés, de leurs fournisseurs et de leurs institutions de soutien - et capable de traduire cette vision dans des projets de développement conjoints. En réalité, c'est cet accent mis sur le système commercial tout entier - et non sur l'entreprise individuelle - qui constitue la principale différence entre les programmes de mise en réseau et les autres programmes traditionnels d'assistance technique.

Il conviendrait également, tout en mettant en exergue cette différence, de souligner que les projets de mise en réseau ne font pas concurrence aux autres services de création d'entreprises mais, à l'inverse, qu'ils en facilitent généralement l'utilisation par les entreprises. Les projets communs créés par les réseaux requièrent, en réalité, des apports techniques et financiers pour leur exécution. Cette exigence n'est pas directement satisfaite par le projet de mise en réseau (étant donné qu'elle ne fait pas partie de ses fonctions essentielles) mais elle est canalisée, par les "intégrateurs de systèmes", vers d'autres fournisseurs de services techniques/financiers. De cette manière, les relations entre les entreprises et les fournisseurs de service locaux peuvent être optimisées au fur et à mesure que le taux d'utilisation des services augmente. Lorsque des insuffisances sont détectées dans le système de soutien, le projet de mise en réseau peut prendre des mesures pour les combler en initiant le renforcement des capacités institutionnelles (comme dans les cas cités dans le prochain chapitre pour ce qui est de la Jamaïque).

² Le terme programme désigne ici un cadre d'assistance technique mis en oeuvre par le biais de projets nationaux.

DE LA THEORIE A LA PRATIQUE

Pour illustrer l'expérience de l'ONUDI et ses principaux aspects, les cas suivants ont été sélectionnés à l'effet de mettre en exergue quelques-unes des caractéristiques significatives des projets mis en oeuvre pendant les cinq dernières années.

Le cas du **Honduras** représente un projet qui a évolué de la création de réseaux de PME vers la mise sur pied d'une institution spécialisée (CERTEC) agissant comme une organisation de promotion de la mise en réseau. La diffusion et la durabilité de l'impact ainsi que des mécanismes de financement de la mise en réseau des services de création d'entreprises seront commentés. Le cas du **Nicaragua** illustre trois points majeurs : premièrement, la façon dont, suite aux succès qu'il a enregistrés dans la promotion de la mise en réseau, un projet a eu une influence significative dans la définition des orientations au niveau national ; deuxièmement, l'importance du renforcement des capacités institutionnelles des fournisseurs locaux de services de création d'entreprises et troisièmement, la manière dont les principes des économies d'échelle et de portée influent sur la fourniture de services de soutien. Le cas du **Mexique** met en lumière un projet d'assistance à la promotion d'une intégration verticale préconisant l'implication directe des grands industriels dans les efforts de revalorisation des fournisseurs. En définitive, le cas de la Jamaïque constitue un exemple d'accession au niveau institutionnel supérieur (alors que l'effort d'instauration d'un développement basé sur les groupes repose sur le noyau opérationnel de l'organisme national d'appui aux PME) et un cas de création de centres de services spécialisés (pour les vêtements, la mode, le mobilier, etc.).

HONDURAS : Evolution d'un projet de mise en réseau

En 1993, le Gouvernement hondurien avait demandé à l'ONUDI de concevoir et de mettre en oeuvre un projet d'assistance technique destiné à promouvoir le développement du secteur des PME. Compte tenu du fait que l'environnement institutionnel du secteur des PME était défavorable au moment du lancement du projet, ce dernier s'est directement intéressé au niveau entreprise en se basant sur un groupe de huit consultants nationaux dotés de compétences techniques et administratives et travaillant sous la direction du directeur local de l'ONUDI.

Au départ, les consultants nationaux³ se sont concentrés sur l'identification des groupes d'entreprises ayant des caractéristiques similaires et confrontés à des difficultés en matière de croissance. Ils ont aidé lesdits groupes à créer des projets de développement conjoints. Leur clientèle était composée de micro et de petites entreprises employant, en moyenne, 2 à 15 personnes. Les entreprises étaient sélectionnées soit parce qu'elles connaissaient le consultant, soit grâce à l'intervention des associations locales de producteurs (AMPIH : *Asociación Nacional de Mediana y Pequeña Industria de Honduras* et ANDI : *Asociación Nacional de Industriales*) soit par le biais d'autres institutions locales comme l'INFOP (*Instituto Nacional de Formación Profesional*), l'institut local de formation. Suite à une visite des entreprises sélectionnées, des séances de discussion ont été organisées par le consultant en vue d'aider le groupe d'entrepreneurs à étudier ses problèmes, à identifier des solutions communes et à mettre en exergue un programme de travail commun.

³ Dans les projets visés dans le présent document, les consultants chargés de promouvoir les réseaux/groupes sont aussi qualifiés de "promoteurs de réseaux/groupes". Les termes consultant/promoteur seront, par conséquent, interchangeable.

Le programme de travail prévoyait une répartition des tâches entre les membres des réseaux et, souvent, des programmes d'épargne collectifs visant à créer un fonds commun pour financer des activités communes. Les consultants ont également contribué à la mise en oeuvre des programmes de travail en exhortant les autres fournisseurs de services en matière de création d'entreprises à faire des contributions spécialisées. Au nombre des institutions ayant participé le plus activement l'on note le PASI (*Programa de Apoyo al Sector informal*), pour la fourniture de crédit, et l'INFOP (*Instituto Nacional de Formación Profesional*), pour la formation. Les contacts étroits avec les autres institutions ont également aidé à canaliser les demandes des entrepreneurs visant la fourniture de services de nature différente et améliorés, ce qui permettra de revaloriser durablement les services commerciaux disponibles localement.

Au cours de ses cinq années d'existence et grâce à un investissement d'environ 680.000 dollars US (mis à disposition par le Gouvernement des Pays Bas), le projet a créé 33 réseaux reliant des projets conjoints de développement impliquant quelque 300 entreprises. Les projets conjoints se sont, par exemple, focalisés sur les achats en commun de matières premières, la création conjointe de magasins de vente au détail des produits finis, le lancement de nouvelles lignes de produits, la spécialisation en matière de produit ou de procédé, le partage des commandes volumineuses (notamment les achats de l'administration) et la création de nouvelles entreprises qui complètent les moyens de production existants. Il convient de noter que l'assistance fournie par le projet aux réseaux s'est faite exclusivement sous forme d'assistance technique alors qu'aucun financement n'a été consenti pour les fonds de roulement ou les investissements. Au plan financier, le projet n'a agi que comme un intermédiaire entre les réseaux et les institutions financières pour aider les entreprises qui remplissent les conditions fixées à obtenir des prêts. L'Encadré 1 ci-dessous se rapporte à un exemple concernant un réseau créé par le projet.

Encadré 1 : Emasim : Réseau métallurgique

Emasim est un groupe de 11 entreprises du secteur métallurgique basé à Tegucigalpa. Ces entreprises emploient environ 4 personnes. Au début du projet, les entrepreneurs avaient été invités à prendre part à un programme de formation organisé à l'INFOP pour améliorer leurs capacités techniques. C'est grâce à ce programme que les entrepreneurs ont commencé à mieux se connaître les uns les autres et, avec l'aide d'un consultant du projet, à analyser leurs problèmes tout en cherchant des solutions communes.

La fourniture consistante de matières premières et leur coût élevé constituent les problèmes les plus urgents. C'est pourquoi un centre commun de fourniture de matières premières a été mis sur pied, un prêt conjoint obtenu du PASI et un fonds renouvelable interne établi pour fournir un fonds de roulement aux membres du réseau. Ainsi, en se basant sur les progrès réalisés grâce à cette initiative, les membres du réseau ont renforcé leur coopération au niveau production. en échangeant des instruments, en identifiant et en partageant les importantes commandes (par exemple en matière de construction métallique et de travaux de maintenance dans les supermarchés et les banques) et en examinant les voies et moyens de compléter leurs processus de production. Pour diversifier la production et cibler de nouveaux segments du marché, le réseau a décidé d'investir collectivement dans un matériel plus important et de créer une entreprise indépendante pour gérer le nouveau matériel et fournir des services aux membres du réseau. Au nombre des résultats quantitatifs enregistrés dans ce réseau, l'on peut relever que, à ce jour, les ventes collectives ont augmenté de 200% (par rapport aux ventes individuelles totales enregistrées avant l'établissement du réseau), les emplois de 15% et les immobilisations de 98%.

Dans la plupart des cas, les projets collectifs ont exploité de nouveaux créneaux commerciaux pour les réseaux, augmenté les recettes des entreprises participantes et généré de nouveaux emplois. Une récente évaluation en profondeur de six réseaux, sélectionnés parmi les 33 ci-dessus, a révélé une tendance positive pour tous les indicateurs de performance de base. Par exemple, si l'on compare les données concernant le début du projet avec les données actuelles, les ventes ont augmenté de 35 à 200%, l'emploi a progressé de 11 à 50% et l'investissement dans les immobilisations a augmenté de 10 à 100%.

A compter de 1996, l'idée de demander aux réseaux de verser une contrepartie pour les services qui leur sont fournis a été retenue pour deux raisons : augmenter les ressources disponibles pour le projet afin d'élargir et d'étendre les activités et, encore plus important, veiller à une participation plus active/résolue des entrepreneurs. Les droits seront déterminés sur la base du programme de travail adopté par le consultant et le groupe. Il varie en fonction du temps nécessaire au consultant et il est précisé dans un simple contrat signé par le réseau et le promoteur et qui, chaque année, fait l'objet d'une révision et d'un renouvellement. En règle générale, il augmente chaque année. Par exemple, dans le cas d'EMASIM, réseau dont la description a été faite ci-dessus, le réseau s'est engagé dans le premier contrat (signé après trois années d'assistance fournie exclusivement sous forme de subvention) à supporter 20% du coût des services (y compris des coûts directs et indirects) ; la seconde année, les droits ont augmenté pour atteindre plus de 40% du coût.

Au fur et à mesure que la mise en oeuvre du projet avançait, deux questions intrinsèquement liées se sont posées, à savoir : 1) comment renforcer l'impact du projet en créant des réseaux supplémentaires - permettant ainsi à un plus grand nombre d'entrepreneurs d'en bénéficier - et en accélérant leur processus de développement ; et 2) comment, au fil du temps, garantir la durabilité de l'effort de promotion de la création de réseaux.

Une stratégie à trois points a été adoptée dans le but de traiter le premier thème : premièrement, les consultants du projet ont commencé à *former d'autres "promoteurs de réseaux"* afin d'étendre les capacités de création de réseau et de multiplier les résultats. Les nouveaux promoteurs de réseau ont été sélectionnés à partir d'institutions actives au plan local (en particulier des associations entrepreneuriales) et d'autres projets d'assistance technique. Un nombre de plus en plus grand d'institutions locales sollicitent actuellement les services de promoteurs de réseaux en matière de formation. Deuxièmement, les consultants du projet ont consacré leur temps à l'élaboration d'une *méthodologie de création de réseaux* afin de faciliter le transfert des connaissances vers les nouveaux promoteurs et, à terme, d'accélérer le processus de leur apprentissage. Dans le même temps, les instruments de travail étaient conçus pour assister et faciliter leur travail. L'un de ces instruments est décrit à l'Encadré 2. Troisièmement, *la portée de la mise en réseau a été élargie* à l'effet de prendre en charge : 1) la mise sur pied de réseaux verticaux autorisant des relations entre les petites entreprises et les entreprises plus importantes et 2) la création de groupes lorsque l'accent n'est plus mis sur la stratégie purement entrepreneuriale des réseaux horizontaux mais sur une vision stratégique du développement local touchant les institutions et les administrations locales.

Encadré 2 : Instrument d'Évaluation des Réseaux (IER)

Suite à l'expérience acquise en matière de création de réseaux dans le cadre du projet du Honduras, l'Instrument d'Évaluation des Réseaux (IER) a été institué. Cet instrument est structuré sur la base d'une matrice qui met en rapport les indicateurs et les étapes de la création de réseau en vue de mesurer l'ampleur de cette création de réseau. Les indicateurs de développement utilisés sont les suivants : *la cohésion du groupe, l'organisation du groupe, la capacité d'analyse des problèmes, la capacité de planification stratégique, les changements dans les domaines de la production et de l'organisation, l'évolution des variables économiques et les relations avec l'environnement économique extérieur*. Les étapes de cette création, tels que définis dans le chapitre consacré à la méthodologie, sont les suivants : *promotion et motivation, planification stratégique, projets pilotes, projets stratégiques et autogestion*. Les résultats que le réseau doit produire sont précisés à chaque point de rencontre des indicateurs de développement et des étapes de la création des réseaux. La réalisation, la réalisation partielle ou la "non réalisation" des résultats se traduit en scores qui, à la fin du processus de mise en oeuvre, indiquent le niveau de progression des réseaux. Ce score est alors représenté sous forme de graphique, ce qui permet de faire l'évaluation du réseau dans le temps et de procéder à des comparaisons avec les autres réseaux pour définir des repères. L'instrument est également utile pour faciliter une évaluation et un réaménagement constants de la méthodologie de création de réseaux. Il permet aux promoteurs de réseau d'obtenir des informations sur leur propre travail afin qu'ils puissent, à leur tour, réadapter en conséquence les services fournis aux entreprises.

Un processus de "privatisation" du projet a été mis en branle dans le but de prendre en charge le second thème lié à la durabilité à long terme. Une fondation a été créée, elle a pour employés les membres de l'équipe des consultants et pour membres les institutions locales privées et publiques. La fondation, appelée le CERTEC (*Centro de recursos y Tecnologia*), a commencé à collaborer dans le cadre du projet de l'ONUDI en 1997. Après une année d'activité, au cours de laquelle des revenus d'un montant de 60.000 dollars US ont été générés, soit plus de 50% du total des dépenses annuelles, l'institution s'est émancipée de l'ONUDI et elle gère maintenant son propre budget et sa propre stratégie.⁴

Enfin, deux éléments de l'expérience du Honduras méritent d'être soulignés. Premièrement, il faut relever que le type de services de création d'entreprise fournis est passé de *l'assistance directe* aux entreprises à des *fonctions plus élevées* de formation des autres acteurs intermédiaires (les promoteurs de réseaux), ce qui a entraîné l'amélioration de la méthodologie d'intervention et la définition de nouvelles modalités d'intégration. Cette tendance a provoqué un effet multiplicateur majeur. Par exemple, entre 1997 et 1998, le CERTEC a formé 71 promoteurs qui ont, par la suite, mis sur pied 59 groupes/réseaux impliquant 1.200 entreprises.

Deuxièmement, il serait opportun de dire un mot sur le type de financement dont a besoin un fournisseur de services de création d'entreprise comme le CERTEC. Le financement d'une institution du genre du CERTEC doit associer des *fonds publics et privés*. Dans le cas du CERTEC, un financement tripartite est envisagé pour les prochaines années d'activité, à

⁴ Les revenus ont été générés par les prestations de services au profit des réseaux et des institutions clientes, notamment pour la formation des promoteurs de réseaux. Il convient de noter que même si, comme précisé ci-dessus, les droits payés par les réseaux ne couvrent pas l'ensemble des coûts de ces services, ceux payés par les clients institutionnels couvrent intégralement le coût des services plus un certain montant pour les frais généraux utilisés dans le but de subventionner les autres services qui ne sont que partiellement couverts.

savoir a) la rémunération des services, plus précisément les fonds générés par la vente des services aux entreprises (services de mise en réseaux) et aux institutions (associations, gouvernement central et local pour des services comme la formation des promoteurs de réseau), b) droits d'adhésion et c) fonds publics qui, dans le cas du CERTEC, seront fournis sous forme de contribution d'un bailleur de fonds international.

Comme nous le verrons dans le chapitre final, "Leçons retenues", l'investissement de fonds publics dans des institutions comme le CERTEC se justifie par le fait que le CERTEC essaie de mettre en oeuvre des initiatives de développement au profit du secteur des PME qui se compose surtout d'entreprises qui, en tant que clientes, n'ont pas les moyens de financer la totalité des dépenses de fonctionnement de l'organisation. Pousser le CERTEC à évoluer dans un environnement totalement commercial équivaldrait à l'inciter à rechercher des clients plus riches, il en résulterait que les demandes des petites entreprises, pour la promotion desquelles l'organisation a été créée, seraient considérées comme secondaires.

NICARAGUA : Elargissement de la portée de la mise en réseaux

Le projet du Nicaragua a été initié en 1995 avec pour partenaire le PAMIC (*Programa Nacional de Apoyo a la Micro Empresa* qui est devenu, depuis 1998, l'INPYME - *Instituto Nacional para la Paqueña y Mediana Empresa*). Au cours de la première phase du projet, la stratégie a été similaire à celle décrite dans le cas du Honduras. Quelque 20 réseaux (horizontaux) ont été créés (un exemple est décrit dans l'Encadré 3) par une équipe de sept consultants nationaux assistés par des consultants internationaux recrutés pour une courte durée.

Encadré 3 : EcoHamaca : Secteur des Hamacs artisanaux

EcoHamaca est un réseau de 11 entreprises opérant dans le secteur de la production de hamacs artisanaux. Alors que les membres des réseaux se font tous mutuellement concurrence sur le marché local, ils essaient de collaborer pour s'imposer sur les marchés étrangers. Avant la mise à disposition de l'assistance de l'ONUDI, aucun des producteurs locaux n'avait une expérience directe du domaine de l'exportation. Par l'intermédiaire des activités du projet, les producteurs ont reçu une assistance en vue de la normalisation de leur production et, ce faisant, d'être collectivement en mesure de produire des quantités exportables et, dans le même temps, améliorer la qualité et la conception des produits et des systèmes de fixation des prix. Le groupe a opté pour une stratégie écologiquement saine et, par conséquent, il s'est focalisé sur le changement du bois utilisé pour les poteaux (en abandonnant l'utilisation du cèdre, une essence en voie de disparition, pour exploiter des espèces exotiques plus abondantes) ainsi que sur le renoncement aux substances de teinture chimiques pour les substances naturelles. Cette stratégie s'est révélée efficace étant donné qu'elle a permis au groupe de pénétrer d'importants marchés comme ceux de l'Ue et des Etats-Unis. A ce jour, les producteurs ont exporté à huit reprises vers des destinations comme la Suède, la Finlande, les Etats-Unis et le Pérou et plus de 3.000 hamacs sont, en moyenne, exportés chaque mois. Pour consolider les résultats obtenus et promouvoir le travail en commun, le groupe s'est doté d'un statut juridique et a recruté un directeur chargé, entre autres, d'identifier des programmes de formation plus formels pour les travailleurs, de chercher d'autres apports en matière d'assistance technique et financière auprès de diverses d'institutions de soutien aux PME locales et de renforcer leur stratégie commerciale. EcoHamaca est maintenant présent sur Internet.

La principale différence, par rapport au cas du Honduras, tient au fait que le projet du Nicaragua a, dès le début, bénéficié de la collaboration d'un partenaire public. Cette situation a entraîné trois conséquences. Premièrement, le projet a pu *intégrer avec plus de facilité le processus de dialogue et de formulation concernant les orientations locales*. Il en résulte que le projet a pu influencer sur l'élaboration du projet relatif à la stratégie de mise en réseaux en tant que stratégie clé de la création de PME. C'est pourquoi la création de réseaux est devenue l'un des principaux axes de l'approche du gouvernement concernant le soutien au secteur privé. Deuxièmement, le projet a également joué un rôle majeur dans la *coordination inter-institutionnelle* et jouit d'un accès plus facile aux populations et aux ressources locales (par l'intermédiaire du partenaire). Troisièmement, le projet du Nicaragua a, dès l'entame, offert des *perspectives beaucoup plus claires de durabilité*. La perspective à long terme est que le projet sera, avec son équipe, pris en charge par le partenaire et deviendra l'une de ses options stratégiques. Toutefois, le projet garde, pour le moment, son autonomie en termes opérationnels et il fait l'objet d'une gestion distincte quoiqu'en étroite consultation avec le partenaire. Cela va permettre l'acquisition, par l'équipe du projet, des compétences et de l'expérience nécessaires pour faire montre d'une maturité suffisante dans son dialogue avec le partenaire et, plus généralement, avec le secteur public.

En outre et en appoint à ce qui précède, trois autres points méritent d'être mis en exergue par rapport à ce projet (qui est maintenant entré dans la seconde phase de ses trois années d'existence avec un budget de 1,3 million de dollars US financé par le gouvernement australien).

Dans un premier temps, il faut noter que, conformément aux remarques ci-dessus, le projet est activement impliqué dans la *mise en réseau inter-institutionnelle* à deux niveaux. Suite à la mise sur pied d'une commission inter-institutionnelle, le projet mène des activités conjointes avec d'autres fournisseurs locaux de services de création d'entreprise (y compris d'autres donateurs multilatéraux et bilatéraux). Cette commission offre présentement sa coopération dans divers domaines, notamment dans celui de la garantie d'un accès plus facile des PME au crédit, la coordination de la méthodologie de conception et de mise en oeuvre des critères d'évaluation de l'intervention en matière d'aide aux PME, le transfert de la méthodologie de création de réseaux vers d'autres fournisseurs de service et l'exécution de projets conjoints spécifiques dans des localités ou des secteurs d'intérêt commun (par exemple le bois ou le mobilier à Masatepe, le cuir et les chaussures à Leon, etc.). A un niveau plus général, le projet a été invité à jouer un rôle important au niveau du Comité national pour la Compétitivité et le Développement durable - créé par des décideurs et les principaux représentants du secteur privé ainsi que les principales universités économiques du Nicaragua - et il contribue au dialogue instauré dans le but de définir une politique globale en ce qui concerne la création de PME.

Deuxièmement, un important volet de ce projet se rapporte au *renforcement des capacités institutionnelles locales*. Les consultants nationaux qui interviennent au niveau du projet sont des spécialistes locaux qui n'ont aucune expérience internationale ou aucune connaissance directe des pratiques et des politiques liées aux groupes ou aux réseaux. C'est pourquoi le projet investit dans leur formation afin de revaloriser et de spécialiser leurs compétences, ce qui permettra d'améliorer les services fournis aux entreprises. La formation est fournie par les consultants internationaux et le personnel de l'ONUDI, par l'organisation de séminaires thématiques et de la formation en cours d'emploi. Conformément aux explications fournies au chapitre intitulé "Leçons retenues", d'autres types de formation sont également en voie

d'application, comme les programmes conjoints d'apprentissage organisés à l'étranger sur les meilleures pratiques en matière de création de groupes/réseaux.

Troisièmement, le projet, à l'instar de ce qui s'est passé dans le cas du Honduras, cherche à présent à *diversifier ses activités* afin d'y ajouter, en sus de la promotion des réseaux horizontaux, la formation des nouveaux promoteurs de réseau, la promotion de chaînes d'intégration et de production industrielle (sous-traitance avec les PME/grandes entreprises en mettant l'accent sur la revalorisation des fournisseurs) et la promotion des districts industriels (au Nicaragua, le terme district industriel est aussi utilisé pour les groupes tels que définis dans la partie introductive du présent document). Cette évolution est arrivée de manière quasi-spontanée avec la prise de conscience du fait que les économies d'échelle et de portée peuvent s'étendre au-delà des limites des réseaux horizontaux. Comme le montre l'Encadré ci-dessous sur Masaya, l'objectif est de trouver "le juste équilibre" en matière d'échelle et de portée de l'action conjointe et de tenter de doter les projets conjoints de développement d'une efficacité et d'un rendement économiques maximums. A Masaya, cela s'est traduit par une évolution progressive de l'échelle du projet conjoint qui est passée du secteur au groupe, au niveau national, comme cela est schématiquement expliqué dans l'Encadré ci-après.

Encadré 4 : Produits d'artisanat de Masaya

Masaya est une ville située au sud-est de Managua et ayant une forte tradition de production artisanale. Les hamacs sont l'un des principaux produits locaux. Au début, le projet fournissait son assistance aux réseaux de producteurs de hamacs afin d'améliorer leurs articles pour les besoins de l'exportation. (voir Encadré "EcoHamaca" ci-dessus). Il est devenu manifeste, dans le cadre de la mise en oeuvre des projets, que le principal facteur ayant une influence sur le prix des hamacs est le coût du fil de coton utilisé comme matière première. Après avoir étudié la relation entre le coût du fil de coton et les quantités achetées, il est devenu clair que les meilleurs prix ne pouvaient être obtenus qu'avec des quantités supérieures à celles que les réseaux individuels sont en mesure de traiter, c'est-à-dire grâce à une coordination de l'achat du fil de coton au niveau de l'ensemble du secteur de Masaya. Les promoteurs se sont, en conséquence, focalisés sur la création de centres d'achat locaux offrant des matières premières à un grand nombre de producteurs de hamacs de Masaya.

Un autre facteur important a été identifié pour rendre plus performant le secteur des hamacs, celui de la conception. En conséquence, le projet travaille à l'amélioration du modèle conformément aux tendances du marché et à la création de nouveaux produits (par exemple les chaises hautes, les chaises longues, les lits d'enfant; etc.). Le modèle des nouveaux produits est présentement tracé en coopération avec les secteurs du bois et du mobilier dans le but de veiller à ce qu'il donne satisfaction. Dans le même temps, étant donné que le marché le plus intéressant pour cette ligne de produits est celui de l'exportation, la nécessité de définir une stratégie de promotion des exportations s'est fait sentir. Le lancement d'une marque commune estampillée "Fabriqué à Masaya" est en cours en vue de promouvoir l'identité locale parallèlement avec la mise en oeuvre d'activités visant à accroître la qualité des produits locaux. Cette marque sera également celle de tous les autres produits d'artisanat de Masaya et, en conséquence, de tout le groupe.

En définitive, les autres initiatives auront une dimension nationale. Par exemple, les actions ayant pour finalité de faciliter les transactions en matière d'exportation et qui entrent dans le cadre de la stratégie d'exportation de Masaya verront naturellement leurs effets s'étendre à l'ensemble des entreprises nicaraguayennes.

La conclusion qui s'impose, au regard de l'expérience de Masaya, est que les concepts qui guident la mise en oeuvre des projets relatifs aux groupes/réseaux sont ceux de l'orientation vers la demande et la définition de solutions créatives. Les promoteurs devraient étudier le système commercial dans sa globalité, exploiter toutes les ressources disponibles et définir le mode d'intervention afin de tirer un avantage maximum des économies d'échelle et de portée.

MEXICO : Promotion de l'Intégration verticale

Dans la seconde moitié de l'année 1997, la Confédération mexicaine des Chambres de Commerce (CONCAMIN), la *Fundación para la Transferencia Tecnológica a la Pequeñas y Medianas Empresas (FUNTEC)*, le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et l'ONUDI ont donné naissance au Programme d'Intégration industrielle (PII). Grâce à une série d'initiatives flexibles et décentralisées, le PII vise à promouvoir et à soutenir les réseaux de PME ainsi qu'à sous-traiter les réseaux entre petites et grandes entreprises.

Les deux projets initiés dans les Etats de Chihuahua et Jalisco, au cours des six premiers mois du programme, se focalisent sur cette seconde caractéristique⁵ - qui vise à renforcer la compétitivité des PME locales par la promotion d'une intégration plus profonde et plus large avec les multinationales locales⁶. En ce qui concerne Chihuahua, c'est l'association des entreprises "maquiladoras" qui a joué le rôle de partenaire commercial. Pour ce qui est de Jalisco, l'association impliquée est la *Camara de la Industria Electrónica*. A Chihuahua aussi bien qu'à Jalisco, les partenaires commerciaux prennent en charge le tiers des dépenses de fonctionnement, le second tiers étant financé par le gouvernement et le dernier par le PII.

Les deux projets sont sur le point de créer deux centres techniques (Centres de Promotion des Fournisseurs) ayant les buts suivants : a) aider les entreprises à identifier les possibilités de sous-traitance ; b) coopérer avec le personnel technique des entreprises majeures en vue de l'identification de programmes d'assistance orientés vers l'amélioration des capacités des sous-traitants identifiés ; c) identifier et canaliser l'assistance technique, la formation et les prêts (en cas de besoin) des institutions locales vers les sous-traitants afin de les aider à satisfaire les besoins des principaux entrepreneurs.

Même si les deux centres n'en sont qu'à leur phase initiale, il est néanmoins possible de retenir des leçons de l'expérience tirée de leur conception et de leur initiation.

1. En dépit du scepticisme que de nombreuses multinationales, notamment les entreprises "maquiladoras", éprouvent à l'endroit des producteurs locaux, le fait que les entreprises de premier plan jouent un rôle prépondérant au niveau de ces deux centres en termes d'assistance (financière) directe et de sensibilisation des autres partenaires, prouve que, à Mexico, l'ouverture des grandes entreprises à la création de liens avec les petites entreprises s'améliore.
2. Les avantages qu'un Centre de Promotion des Fournisseurs présente pour les entreprises clientes sont de deux ordres. En premier lieu, ce centre peut coordonner la demande de biens et services des principaux chefs d'entreprise. Il devient donc possible de réaliser de

⁵ Selon le document relatif au programme, 12 projets seront lancés au cours de trois années du Programme.

⁶ A Mexico, les multinationales ont peu de rapports avec les sous-traitants locaux. Dans le cas de Chihuahua, par exemple, le niveau d'intégration (qui est légèrement plus élevé que la moyenne nationale et a connu une hausse pendant les dernières années) atteignait à peine 3% en 1997.

considérables économies d'échelle qui non seulement entraînent une réduction des coûts de production des intrants, mais encore sont en mesure de justifier de nouveaux investissements des sous-traitants pour satisfaire les demandes d'un groupe d'entreprises de grande envergure. Deuxièmement, ce centre peut coordonner la fourniture et aider à l'établissement des réseaux horizontaux entre les sous-traitants. Ce type d'action est crucial quand il existe un important fossé entre les entreprises majeures et les sous-traitants - en particulier en termes de capacités de production, de technologie et de gestion. La création d'un réseau chargé d'organiser et d'améliorer l'offre d'un groupe de sous-traitants peut constituer une mesure efficace pour créer un maillon intermédiaire qui est souvent inexistant dans la chaîne de fourniture.

3. Malgré les avantages susmentionnés, l'idée de la création d'un centre implique, de la part des principaux entrepreneurs, une action collective qui est souvent extrêmement complexe. La réalisation d'un consensus sur la conception du centre et la coordination des contributions techniques pour sa gestion sont autant d'initiatives caractérisées par des coûts de transaction élevés et dont le niveau entraîne souvent le gel ou le ralentissement des efforts de mise en place de tous les projets conjoints. C'est précisément la réduction de ces coûts de transaction qui justifie l'existence d'un PII dont la principale valeur ajoutée tient, par conséquent, à ce qu'il accélère les processus de prise de décision au niveau de l'entreprise, réduit au minimum le temps perdu dans les négociations, favorise l'émergence d'un consensus et coordonne les contributions à divers niveaux.
4. L'expérience du projet mexicain indique que c'est quand la mesure d'assistance se focalise sur les sous-traitants que l'on peut obtenir un impact optimum, lorsque non seulement les entreprises de premier plan participent au financement mais encore qu'elles impliquent leur propre personnel dans la sélection des sous-traitants et la définition des initiatives d'assistance. Ce genre de participation non seulement garantit que les initiatives sont réellement orientées vers la demande mais également que les connaissances accumulées par les principaux entrepreneurs sont transférées vers les sous-traitants.
5. Enfin, il convient de noter que, malgré les nombreuses similitudes constatées, les deux centres lancés à Jalisco et à Chihuahua sont très différents des programmes traditionnels d'échange de contrats de sous-traitance qui interviennent dans maints pays dans l'objectif de lier la demande et l'offre des services de sous-traitance. Les centres de Jalisco et de Chihuahua ne se fondent pas sur l'idée que le principal obstacle à la création de tels liens tient à un déficit d'information (qui constitue la base de types traditionnels d'échanges de sous-traitance). Alors que les instruments visant à réduire le déficit d'information sont utilisés (comme la création de banques de données sur la demande et l'offre), les centres se concentrent essentiellement sur les initiatives d'assistance technique qui cherchent à régler les problèmes fondamentaux que posent l'insuffisance des capacités et les difficultés à établir des relations basées sur la confiance.

JAMAÏQUE : un exemple de mise en réseau institutionnelle

Le projet de la Jamaïque constitue un autre exemple d'intervention à un niveau institutionnel. Le projet, initié en 1994 (seconde phase commencée en 1997 pour une durée de trois ans ; budget total des deux phases d'environ 1,5 million de dollars US fourni par le Programme des Nations Unies pour le Développement - PNUD), répondait à une demande du gouvernement jamaïcain qui souhaitait aider l'agence publique de développement (JAMRO) à mettre en oeuvre une stratégie d'assistance destinée au secteur local des PME.

Le Centre de Productivité, domicilié auprès de la JAMRO, est le point focal chargé de la mise en oeuvre du projet. A l'inverse des autres projets décrits, les activités du projet jamaïcain sont directement mises en oeuvre par l'intermédiaire personnel du Centre de Productivité. La mise à disposition d'un conseiller international de haut niveau, sur financement du projet, a été demandée par la JAMRO afin de fournir une assistance à l'équipe locale. Deux principales caractéristiques de ce projet méritent d'être notées : le renforcement des capacités institutionnelles et la promotion des réseaux. Le renforcement des capacités institutionnelles a consisté à doter le Centre de Productivité de meilleures capacités pour jouer plus efficacement le rôle d'agence de promotion de la création de réseaux et à créer des centres spécialisés coordonnés par la JAMRO afin de fournir de "réels services" aux PME. Suite au projet, le Centre de Productivité exerce à présent les fonctions suivantes : identifier les besoins des PME et définir la réaction institutionnelle publique visant leur satisfaction ; création de réseaux et efforts de coordination avec d'autres institutions locales intervenant dans des domaines liés aux PME (comme HEART, l'agence nationale de formation, les instituts universitaires communautaires, l'Université de la Jamaïque, les écoles professionnelles, les centres de services spécialisés, etc.) qui favorisent la rationalisation et la spécialisation des services et agissent comme un centre d'information sur des questions liées aux PME ; rôle de promoteur de réseaux. Les centres spécialisés ont été créés/revalorisés (essentiellement au sein des institutions existantes) par le projet dans des domaines comme l'habillement et la mode, les meubles, la transformation des aliments, l'artisanat et le secteur de la métallurgie. Le centre fournit des services techniques aux entrepreneurs (voir Encadré ci-dessous à titre d'exemple) et joue le même rôle que les institutions de mise en réseau de second niveau créant également des liens entre les autres fournisseurs de service pour la prise en charge des services qu'ils ne couvrent pas.

Encadré 5 : Système d'Appui au Réseau au profit de l'Industrie de la Mode

Un réseau institutionnel d'assistance a été créé pour mettre à contribution les institutions éducatives, techniques et de formation pour aider les PME jamaïcaines qui interviennent dans le secteur de la mode. Le Centre de Conception JAMRO est le pivot du réseau qui, par l'intermédiaire de son département de la mode, offre les choix suivants : information sur les tendances de la mode, conseils aux industriels sur les améliorations à apporter au niveau de la conception en utilisant les systèmes de conception assistée par ordinateur, liens entre les industriels et les créateurs locaux et étrangers, informations relatives aux fournisseurs de facteurs de production à l'industrie de la mode. D'autres acteurs majeurs existent au niveau des réseaux, il s'agit des deux Centres techniques d'Habillement - basés l'un à Kingston, l'autre à Montego Bay – qui dispensent une formation et une assistance technique aux producteurs dans des domaines comme ceux de la conception et du classement des modèles par des moyens informatiques, la création des produits et les systèmes de production souples. Ces deux centres ont pour fonction de diffuser les meilleures pratiques de fabrication et d'inciter les PME à créer des réseaux pour procéder à des achats conjoints de matières premières, à une commercialisation conjointe, etc.

Le fait qu'il convient de souligner au sujet de ce projet est que l'accès au niveau institutionnel supérieur a permis une plus grande appropriation de l'initiative au niveau local et, ensuite, de bonnes perspectives de durabilité. En outre, JAMRO est dans une position idéale pour définir, pour les PME, une structure cohérente de services qui jouera le rôle de coordinateur du système. L'enjeu de ce projet est maintenant d'aider les institutions d'assistance en vue de l'étude et de la mise en oeuvre d'une structure de tarifs cohérente permettant le recouvrement, auprès des entreprises clientes, d'au moins une partie des dépenses liées aux services.

METHODOLOGIE

Sur la base des expériences décrites dans le chapitre précédant et de l'implication globale actuelle de l'ONUDI dans les projets concernant les groupes/réseaux (notamment de projets basés dans 11 pays), il est possible de tirer un certain nombre de conclusions sur les étapes et principes méthodologiques qui caractérisent les initiatives de l'ONUDI dans le domaine de la création de réseaux. Quatre phases, qui correspondent également à divers niveaux d'intervention, doivent être distinguées : a) la promotion des réseaux, b) la restructuration au niveau entreprise, c) l'implication de l'environnement institutionnel et d) l'amélioration du dialogue entre les secteurs public et privé. Ces phases ne sont pas un schéma auquel il faut adhérer strictement. Au contraire, comme le démontrent à suffisance les études de cas, leur succession chronologique et leur importance relative doivent être adaptés à l'environnement.

La Promotion des réseaux⁷

L'expérience de l'ONUDI montre qu'il est possible d'initier et de créer, entre les entrepreneurs indépendants, des relations efficaces basées sur l'intégration des volets collaboration et production, et cela même dans les cas où les entrepreneurs ne se connaissaient pas auparavant. L'élément crucial, pour ce qui concerne la création d'un réseau, est l'instauration d'un degré de confiance suffisant par l'intermédiaire d'un processus d'apprentissage mutuel susceptible d'être opportunément stimulé et orienté par un agent extérieur (le promoteur de réseaux) formé à l'exécution d'une telle mission.

En termes plus simples, l'idée peut être émise que le processus d'apprentissage mutuel comporte deux caractéristiques majeures. Premièrement, il s'agit d'un *processus empirique* basé sur le tâtonnement et dans le cadre duquel les éléments théoriques et conceptuels jouent nécessairement un rôle limité. Pour instaurer une relation basée sur la confiance, les entrepreneurs doivent être exposés à un processus interactif qui commence par la "définition des rôles", passe par "les critiques basées sur l'analyse des résultats" et s'achève par "la redéfinition des responsabilités" et grâce auquel ils sont en mesure d'évaluer, de manière empirique, les capacités et l'engagement de leurs partenaires. Deuxièmement, le processus est *cumulatif* car l'on présume que compte tenu du fait que le groupe ne jouit d'aucune expérience qui pourrait susciter sa confiance, il lui faut avancer graduellement. Il commencera donc par prendre des initiatives affectées d'un très faible facteur risque pour les entreprises participantes et ce n'est que par la suite qu'il passera à des entreprises plus complexes, au fur et à mesure que la confiance mutuelle se développera.

En termes pratiques, l'expérience de l'ONUDI dans ce domaine a permis d'identifier cinq phases différentes pour la mise sur pied d'un réseau d'entreprises efficace et viable : a) promotion et motivation ; b) planification stratégique ; c) projets pilotes ; d) projets stratégiques ; e) autogestion (Rabelloti, 1998).

La phase de *promotion et de motivation* est initialement composée d'une série d'initiatives promotionnelles qui doivent être lancées afin de contribuer à a) l'identification d'une masse critique de PME confrontées aux mêmes difficultés de croissance ; b) leur sensibilisation aux avantages de la création de réseaux ; et c) l'émergence de groupes ou de leaders de groupe. Au niveau de cette première étape, les promoteurs de réseaux organisent normalement des réunions importantes et ouvertes visant l'introduction des principes de la création de réseaux

⁷ Cette section va essentiellement s'intéresser aux réseaux horizontaux d'entreprises.

et l'identification de leurs éventuelles applications. A la suite de cette initiative en matière de promotion, les entrepreneurs se rassemblent autour de questions à traiter (problèmes et/ou opportunités) qui les interpellent tous. Il apparaît qu'il n'existe pas de critère optimal de sélection pour justifier l'appartenance des entreprises à un même réseau. Les caractéristiques entrepreneuriales qui sont apparemment les plus favorables aux initiatives collectives et qui méritent d'être exploitées par les promoteurs de réseaux sont le désir d'apprendre et une ouverture favorisant les échanges de vue et l'instauration de relations avec d'autres individus. De même, il n'existe, apparemment, aucune règle de portée générale au sujet de la taille et du lieu d'implantation de ces groupes. Néanmoins, il convient de noter que la restriction quantitative et la concentration géographique contribuent à réduire les coûts de coordination. En d'autres termes, la viabilité d'un projet collectif dépend des compensations entre la masse critique d'entreprises nécessaires à la mise en oeuvre des initiatives conjointes et, naturellement, à la prise en charge de ses dépenses de coordination.

Une fois que les groupes sont identifiés, il est possible de passer à la *phase de planification stratégique* qui comprend les volets suivants : a) l'analyse des problèmes et des opportunités communs ; b) l'élaboration d'un programme de travail commun ; et c) la structure d'organisation des groupes. Pour l'identification des problèmes et opportunités communs il est indispensable que les promoteurs de réseau fassent une analyse approfondie des difficultés qui entravent l'avancement des entreprises et de leurs causes et qu'ils ne reposent pas exclusivement sur la perception des entrepreneurs. Souvent, l'entrepreneur a un parti pris pour les besoins à court terme, par exemple l'insuffisance des fonds de roulement, en ne prenant pas conscience des causes de ces besoins qui pourraient être, pour le cas des fonds de roulement, la gestion de l'insuffisante marge brute d'autofinancement. Un des volets cruciaux de l'élaboration d'un programme de travail destiné à un groupe consiste à trouver un consensus sur la définition des critères d'évaluation de l'action collective à mettre en oeuvre dans le court et le long terme. Ces critères doivent être à la fois quantitatifs (comme ceux décrits dans l'exemple du Honduras) et qualitatifs, faciles à comprendre, à évaluer et, cela va de soit, en harmonie avec les objectifs sélectionnés par le groupe. L'une des missions essentielles des promoteurs de réseaux est de doter le groupe d'une mentalité fondée sur l'amélioration continue grâce à une évaluation périodique des résultats obtenus et à la définition de nouveaux objectifs. De ce point de vue, le système de suivi doit être perçu par les entrepreneurs comme un instrument utile pour évaluer la performance de leurs partenaires (et des promoteurs de réseaux) et pour suivre l'évolution du projet tout en évaluant la rentabilité des investissements et du temps consacrés à l'entreprise. De l'avis des promoteurs de réseau, les critères sont les instruments clés pour évaluer les performances du réseau et décider de maintenir ou d'interrompre l'aide. En définitive, c'est au cours de cette phase que le groupe choisit son statut juridique et les règles qui régissent son organisation interne, comme les caractéristiques clés de ses organismes représentatifs (fonction, durée, etc.), les amendes à infliger aux "francs tireurs" et les droits d'adhésion. Ces règles peuvent être caractérisées par différents degrés de formalisation mais elles doivent, par dessus tout, être totalement transparentes et faciles à comprendre et à appliquer.

La phase de planification stratégique ouvre la voie à la mise en oeuvre de la *phase du projet pilote* au travers de laquelle la coopération devrait commencer à produire des résultats probants pour les entreprises participantes. En général, les projets initiés à cette étape sont d'une nature commerciale et/ou promotionnelle : participation conjointe aux foires, achat conjoint de matières premières, mise au point d'un catalogue commun, etc. L'idée est de générer des résultats visibles (même s'ils ne sont qu'à court terme) afin de susciter l'optimisme et la confiance et de consolider la volonté du réseau à promouvoir la coopération.

En cas de réussite, les projets pilotes sont supposés céder la place à des *projets stratégiques* - focalisés sur la spécialisation et la complémentarité au niveau de la production. Les projets stratégiques impliquent d'habitude un ou plusieurs des éléments suivants : a) un renforcement du degré de spécialisation des membres du réseau par processus et par produit ; b) la mise à disposition d'infrastructures communes également par la création de nouvelles entreprises (comme dans le cas susvisé d'EMASIM), ou c) le lancement de nouvelles lignes de produit et de marques communes (à l'instar du cas d'EcoHamaca également mentionné ci-dessus).

L'étape finale de l'exercice de création de réseau, la *phase d'autogestion*, coïncide, pour le groupe d'entreprises, avec le renforcement de leur autonomie par rapport aux promoteurs de réseau et l'aptitude à mener des activités conjointes en toute indépendance. L'autogestion n'est pas toujours une étape facile et il a été remarqué que, souvent, les réseaux ont tendance à se reposer sur l'assistance du promoteur pendant une période plus longue que prévu. Deux règles permettent de prévenir la dépendance. La première est que le programme de travail défini par les membres et le promoteur du réseau doivent être mis en oeuvre dans un délai précis et ne doit donc pas s'étendre sur une période indéfinie. Ainsi, le réseau sait dès le départ qu'il ne peut compter sur le promoteur que pour un temps et doit s'efforcer d'utiliser ce temps de manière judicieuse. La seconde règle est que les droits qui sont en général appliqués au réseau en contrepartie de l'aide fournie par le promoteur, et qui sont relativement modestes au début, doivent subir une augmentation progressive en vue de promouvoir l'autonomie du réseau et, du point de vue du promoteur, permettre la réalisation d'investissements sur de nouveaux bénéficiaires cibles.

Le dernier élément, qui mérite d'être souligné dans un tel processus de création de réseau d'entreprises, est celui qui se rapporte au rôle et au profil des chefs du réseau. Pendant les étapes initiales de la mise sur pied des groupes, ce sont les promoteurs qui jouent le rôle de véritables chefs. Au fur et à mesure que le groupe gagne en maturité, la fonction des nouveaux promoteurs de réseau doit évoluer vers une coordination plus souple et le transfert progressif des responsabilités des promoteurs de réseau aux entrepreneurs doit être réalisé. Souvent, pour compenser la réduction de l'aide apportée par le promoteur, les réseaux recrutent un gestionnaire chargé de participer à la mise en oeuvre et à l'amélioration du programme de travail (Cf. le cas d'EcoHamaca à titre d'exemple).

Restructuration au niveau entreprise

Outre qu'elle remet en cause un avantage collectif concurrentiel, la création de réseau provoque souvent une transformation des différentes entreprises membres visant à adapter leur production et leurs capacités d'organisation aux exigences des objectifs communs. Lorsque, par exemple, le réseau se lance dans la spécialisation concernant le procédé utilisé, spécialisation au terme de laquelle les membres du réseau établissent des contrats de sous-traitance mutuels, les différentes entreprises seront incitées à améliorer leur organisation interne pour respecter les normes de qualité, les délais de production et les niveaux des prix décidés par les groupes. La pression exercée par le groupe va pousser chaque entreprise à s'engager pleinement à procéder aux améliorations nécessaires et aidera à sanctionner les membres qui ne réussiraient pas à atteindre les objectifs communs.

Alors que les réseaux peuvent générer des changements positifs dans chaque entreprise, la réciproque est également vraie : la restructuration de l'entreprise peut contribuer à une considérable amélioration des perspectives des réseaux. C'est pourquoi l'objectif des améliorations individuelles devrait également être gardé à l'esprit par le promoteur de réseau

qui devrait aider à orienter les efforts des entreprises et entrer en liaison avec les différents fournisseurs de services en matière de création d'entreprise évoluant dans l'environnement.

Amélioration de l'environnement institutionnel

Deux types d'institutions de services de création d'entreprise sont impliqués dans les programmes de l'ONUDI : les institutions qui sont des acteurs directs de la mise en oeuvre des projets (elles ont un rôle prépondérant et proactif) et celles qui jouent un rôle indirect (appui à la mise en oeuvre des actions conçues par le premier type d'institution). Les Promoteurs des Groupes/Réseaux et l'Unité de Création de Réseau appartiennent au premier type. Les Promoteurs des Groupes/Réseaux jouent un rôle pivot au niveau de l'assistance directe aux entreprises. Ce sont les agents (institutions et consultants) qui facilitent la création des réseaux telle que décrite ci-dessus. L'Unité de Création de Réseaux est l'acteur qui joue le rôle stratégique au sein des projets de mise en réseau. Il a) assume la responsabilité de la conception et de la promotion de la stratégie de mise en place de réseau dans un pays donné, b) identifie les secteurs/régions à cibler en fonction de leur potentiel, c) organise d'importantes campagnes de sensibilisation au sein des petites entreprises et des institutions locales, d) forme des promoteurs de réseau, e) gère les fonds disponibles en recherchant et en appliquant une stratégie visant la durabilité, f) assure le suivi de la mise en oeuvre et de l'impact de l'initiative de création de réseau et g) fournit des informations aux divers acteurs concernés.

Au début d'un projet de mise en réseau, les fonctions de l'unité compétente et du promoteur du réseau/groupe sont généralement assumées par la même institution/équipe de spécialistes. A mesure que l'ampleur des activités du projet augmente et que le besoin de spécialisation se fait sentir, ces deux fonctions sont progressivement séparées et prises en charge par différents acteurs, de la manière décrite dans le cas du Honduras.

Par ailleurs, les institutions extérieures soutiennent essentiellement la réalisation des programmes de travail des réseaux qui requièrent une vaste gamme de services techniques et financiers. Il revient à l'unité de création de réseaux de veiller à ce que ces derniers puissent tirer l'assistance dont ils ont besoin de leur environnement. Dans un environnement institutionnel relativement faible, cette tâche implique souvent un renforcement des capacités des centres de service spécialisés ou, dans certains cas, entraînent même leur mise sur pied, ce qu'illustre le cas de la Jamaïque.

Amélioration du dialogue entre les secteurs privé et public

En dernier lieu, l'instauration de relations de coopération entre les secteurs public et privé est l'un des volets fondamentaux de tout projet de création de réseaux/groupes. L'objectif de ce genre de relations est de promouvoir l'émergence d'une politique industrielle concertée et d'identifier, de définir et de mettre en oeuvre des actions cohérentes pour appuyer l'effort entrepreneurial.

Dans chaque projet de l'ONUDI, la création d'une Commission consultative publique/privée de Projet ou l'adhésion à des organismes nationaux de coordination, comme le Comité national pour la Compétitivité du Nicaragua, ont contribué à la sensibilisation des décideurs aux avantages des groupes ou des réseaux, ce qui favorise l'internalisation des principes clés de la promotion de la création de réseaux dans le cadre de la stratégie des organismes publics d'assistance aux PME. Dans le même temps, cette coordination a également permis aux

projets de porter à la connaissance des décideurs les domaines de préoccupation du secteur privé (comme les politiques de reboisement menées au Nicaragua afin de garantir la fourniture régulière de matières premières au secteur local du mobilier, l'interdiction des importations illégales de produits de tannerie au Honduras, ce qui permettra au secteur des PME de jouir d'un accès plus facile au crédit au Nicaragua). En ce qui concerne chacune de ces questions, les projets ont contribué à l'élaboration de propositions à soumettre à l'examen des décideurs publics.

LECONS RETENUES

Les expériences recueillies au cours des cinq années de l'implication de l'ONUDI dans des projets liés aux réseaux/groupes permettent de tirer un certain nombre de conclusions. Les neuf "leçons retenues" présentées ci-dessous n'ont pas pour ambition d'être un "condensé" des prescriptions à appliquer dans les projets de création de réseau, il s'agit plutôt d'une sélection de quelques observations susceptibles de se révéler utiles pour la conception des prochains projets :

1. L'un des principes essentiels qui touche la conception et la définition des services de promotion de la mise en réseaux est celui de **l'orientation de la demande**. D'après l'expérience de l'ONUDI, les stratégies relatives aux projets doivent être souples et varier d'un projet à un autre et d'un groupe à un autre, selon la nature de la contrainte/objectif de la clientèle. Condition essentielle : l'intervention doit être conçue à l'issue d'une analyse approfondie des besoins des clients ainsi que de l'environnement économique sur lequel les ressources appelées à satisfaire ces besoins sont prélevées.

Une attention doit être prêtée au type d'orientation de la demande utilisé par ces projets. Alors que les projets sont initiés sur la base de la demande des bénéficiaires, il convient d'aider ces derniers à formuler ces demandes en se fondant sur l'analyse de leurs difficultés de croissance et des causes de ces difficultés. Dans ce sens, l'orientation de la demande n'est pas passive mais proactive, les promoteurs jouant un rôle important dans l'appui au processus de planification stratégique des entreprises. Dans les pays en développement, en particulier, où les petites entreprises ont une faible capacité à définir une réaction stratégique aux défis que pose le marché, cette approche s'est révélée la mieux adaptée à l'expérience de l'ONUDI.

2. Ces principes guident les activités de l'ONUDI en ce qui concerne les réseaux, ils doivent être a) **à orientation commerciale**, b) **basés sur la production** et c) **focalisés sur les PME**. *L'orientation commerciale* se réfère essentiellement à deux volets : premièrement, la création de réseaux doit viser l'amélioration visible de la situation économique et des perspectives des PME participantes et deuxièmement, elle doit offrir au groupe un nouvel avantage concurrentiel qu'aucune entreprise ne peut obtenir individuellement. S'il est vrai que le premier point semble évident, il a été relevé à plusieurs reprises que la création de réseaux peut souvent être interprétée comme un simple échange d'informations ou comme une fin en soi plutôt que comme un moyen de réaliser des avantages économiques concrets. Dans l'exemple du Honduras, par exemple, il a fallu de considérables efforts pour que les réunions des réseaux n'aient plus pour prétexte des événements sociaux mais des discussions commerciales. Une autre étape consiste à traduire les discussions commerciales en actions et à veiller à ce que lesdites actions soient utiles et provoquent, dans les entreprises, des changements positifs structurels et non plus temporaires. Le second point met en exergue le fait que, même si les autres programmes d'assistance

technique contribuent à promouvoir le concept de réseau tel qu'appliqué aux groupes d'entreprises intervenant dans la même activité. En ce qui concerne l'approche de l'ONUDI un réseau devrait également avoir une autre portée. Quoique les activités communes soient utiles, comme dans le cas de la formation conjointe qui permet de réduire les coûts fixes de formation, selon l'expérience de l'ONUDI les réseaux devraient également avoir pour objectif de produire un nouvel avantage concurrentiel se traduisant par la création de nouvelles sociétés commerciales sans lesquelles les réseaux ne pourraient pas donner la pleine mesure de leur potentiel (comme dans le cas d'EcoHamaca dans le cadre duquel les PME concernées ont pu s'imposer sur le marché de l'exportation grâce à l'action conjointe).

Le second principe, *la focalisation sur la production*, souligne l'importance de l'innovation en matière de procédé et de produit et de l'amélioration structurelle par opposition, par exemple, à l'augmentation des ventes résultant d'une participation occasionnelle à une foire. Alors que les activités comme les échanges d'information et la participation conjointe aux foires sont des volets majeurs de tout programme de travail relatif aux réseaux, ils ne sont pas la finalité de l'approche de l'ONUDI qui serait plutôt d'améliorer les perspectives commerciales des PME qui réussissent à initier des changements à long terme dans leur capacité de production et leur organisation. On peut certainement dire qu'une nouvelle opportunité commerciale née, par exemple, de la participation conjointe à une foire, peut entraîner la création de réseaux et l'instauration de relations de coopération entre les membres. Toutefois, d'après l'expérience de l'ONUDI, une telle transition est rarement automatique. Dans certains projets, les réseaux ont été exposés à des opportunités commerciales (notamment en matière d'exportation) qu'ils n'avaient pas pu saisir en raison de l'insuffisance de leurs capacités d'organisation et de production. Il en résulte que l'appui à un réseau devrait s'accompagner non seulement de la quête de nouvelles opportunités commerciales, mais encore de l'assistance requise à la restructuration du mode d'organisation de la production du réseau afin de répondre aux nouveaux marchés de manière opportune, avec les quantités et les qualités requises.

En définitive, *la focalisation sur les PME* se réfère au fait que, même si les réseaux peuvent impliquer d'autres partenaires (telles que les grandes entreprises, les chaînes de distribution au détail, etc.), les PME doivent être les premiers bénéficiaires. Par exemple, dans le cas du Mexique, alors que les multinationales font partie des principaux acteurs du projet, l'accent est manifestement mis sur la promotion des fournisseurs et le développement local.

3. **La mise en réseaux est un concept multidimensionnel qui ne s'applique pas aux entreprises.** La mise en réseau institutionnelle, la mise en réseau entre les secteurs privé et public, la mise en réseau au niveau national (à l'instar du Programme conjoint d'Apprentissage souligné au point 5 ci-dessous) sont des concepts également importants des activités de l'ONUDI. L'idée est de pousser la spécialisation et la coopération à leur maximum afin que chaque acteur du système économique puisse se consacrer aux fonctions essentielles et les exécuter au mieux de ses capacités. Dans la pratique, ce principe se traduit dans l'évolution naturelle des unités de mise en réseau qui, comme précisé pour les cas du Honduras et du Nicaragua, se spécialisent en fonctions stratégiques, décentralisant les fonctions exécutives vers d'autres promoteurs de réseau, après une période initiale pendant laquelle ils centralisent toutes ces fonctions. Dans le même ordre d'idées, ce principe implique une répartition satisfaisante du travail entre promoteurs des réseaux et fournisseurs de services de création de réseaux, répartition au terme de laquelle

les promoteurs de réseaux ne prétendent pas trouver une solution à l'ensemble des problèmes des entreprises mais aident ces dernières à identifier d'autres fournisseurs de service qui pourraient être utiles - comme dans l'exemple de la Jamaïque où JAMRO oeuvre à la diffusion de la fonction spécialisée vers d'autres institutions.

4. Ce sont les **populations** concernées qui constituent la ressource clé des initiatives de création de réseaux (décideurs, promoteurs, autres fournisseurs de service). En gardant cela à l'esprit, il importe de faire une distinction entre quatre facteurs susceptibles de renforcer l'éventualité de la réussite du projet : appropriation par les populations, responsabilisation, compétence et incitations. A tous les niveaux, les acteurs des projets doivent :
 - a) **s'approprier le projet**, et se convaincre qu'il est dans leur intérêt de le mettre en oeuvre. A cet effet, il est essentiel de garantir un investissement suffisant, à tous les niveaux, dans les campagnes de sensibilisation afin d'impliquer les acteurs locaux dans la conception des projets et de veiller à ce qu'ils bénéficient d'un feed-back constant en vue d'améliorer la mise en oeuvre des projets ;
 - b) **avoir le pouvoir**. En d'autres termes, tous les acteurs concernés doivent jouir du pouvoir, de la crédibilité et des ressources susceptibles de leur donner les moyens de jouer leur rôle. Lorsque, par exemple, les institutions partenaires ne sont pas jugées crédibles par les bénéficiaires, les activités des projets n'ont pas l'impact souhaité ;
 - c) **disposer de compétences nécessaires pour agir**. Outre le fait que les promoteurs de réseau doivent avoir la formation académique et l'expérience professionnelle requises, ils leur faut aussi être dotés de précieuses aptitudes "extra-scolaires" comme la capacité à constituer des équipes, une connaissance approfondie des règles de la société locale et l'ouverture nécessaire à l'établissement de contacts. Les promoteurs de réseaux doivent posséder une rare association d'acquis : l'expérience technique, le sens des affaires et la "sensibilité aux réalités sociales" afin de produire des projets commerciaux faisables et ayant un intérêt pour l'ensemble de la communauté ;
 - d) **jouir de la motivation et des incitations appropriées**. L'enjeu est ici que, en sus des moyens et des aptitudes nécessaires pour agir, les promoteurs de réseau doivent aussi avoir la motivation nécessaire pour rechercher des clients et les aider à améliorer leurs affaires. L'expérience de l'ONUDI montre que les programmes incitatifs appropriés peuvent renforcer la motivation des promoteurs et canaliser leurs efforts vers des projets qui offrent

la possibilité d'un impact plus prononcé et d'avantages à plus long terme pour les réseaux. Cependant, quels sont les types d'incitation les plus efficaces à la réalisation des résultats visés et quels types méritent d'être encouragés ? En ce qui concerne le dernier point, même si les incitations liées aux profits financiers des réseaux soutenus sont apparemment une bonne idée, il n'en demeure pas moins que cela pourrait fausser le choix des projets/entreprises des principaux promoteurs de réseau en les amenant à sélectionner des cibles "faciles" (c'est-à-dire de grandes entreprises) ou à promouvoir des activités relativement à "court terme" et offrant rapidement des profits plutôt que des changements structurels à plus long terme. D'après l'expérience de l'ONUDI, les incitations ne doivent pas seulement être liées aux performances financières des réseaux mais également à des critères plus globaux impliquant une évaluation qualitative. L'évaluation qualitative est faite sur la base de la réalisation des objectifs définis dans les programmes de travail adoptés par le promoteur du réseau, le réseau et le coordinateur général du projet (selon les divers cas, il peut s'agir du gestionnaire du projet de l'ONUDI ou du directeur du partenaire du projet).

En ce qui concerne la nature de l'incitation, l'expérience de l'ONUDI prouve que, pour les promoteurs de réseau, l'incitation la plus efficace est la formation - comme les voyages d'étude examinés au point 6 ci-après. Ces voyages d'étude et la possibilité de retenir des leçons des expériences réussies dans les autres pays et régions ont prouvé, notamment au niveau des jeunes spécialistes, qu'ils étaient un formidable aiguillon pour améliorer les performances. Un facteur motivant, mais non moins efficace, est tout simplement l'existence d'un cadre permettant aux promoteurs de réseau de travailler ensemble et d'échanger des idées et qui, ce faisant, favorise l'émergence d'un esprit d'équipe. L'atmosphère positive créée par ce travail d'équipe est à encourager et le sentiment de " ne pas agir tout seul " ne s'applique pas seulement aux entreprises membres d'un réseau mais il est essentiel pour appuyer, encourager et motiver les promoteurs.

5. L'importance de l'investissement dans les populations n'a pas été mis en exergue dans le point ci-dessus. Le renforcement de l'expansion se justifie par l'une des méthodes essentielles pour soutenir ces facteurs clés par **la formation nécessaire et la mise en contact avec les meilleures pratiques**. L'importance de la formation continue, ainsi que la nécessité de diffuser les informations liées aux meilleures pratiques afin d'orienter les décisions des agents chargés de la création de réseau, est de la plus grande importance. Au niveau de l'expérience de l'ONUDI, le type de formation qui a administré la preuve de son caractère précieux et de son efficacité pour le transfert des connaissances relatives aux " rouages " de la création de réseau, est celle qui consiste à surtout s'inspirer des cas de réseaux et groupes ayant connu le succès et de laisser les agents responsables de la mise en place des réseaux avoir un contact direct avec d'autres agents ayant réussi à mettre en oeuvre des projets de cette nature. A cet effet, l'ONUDI a donné des explications détaillées sur le concept des " Programmes d'Apprentissage conjoints " visant à permettre aux agents de groupe et de réseau des pays en développement d'étudier directement des expériences réussies de groupe/réseau. A ce jour, le programme a été mis en oeuvre dans la région Emilia Romagna, en Italie, et s'est focalisé sur l'expérience des districts industriels italiens. Le programme sera étendu à l'expérience globale européenne en invitant les autres pays à participer. Un deuxième programme est envisagé au Chili, il se fondera sur les expériences latino-américaines en matière de promotion de groupes/réseaux. Outre cette formation spécifique, une série d'outils de travail, comme " l'Instrument IER " (voir le cas du Honduras) font l'objet d'une systématisation afin de faciliter le travail des promoteurs de réseau et d'accélérer le transfert des connaissances vers de nouveaux promoteurs de réseau. D'autres instruments sont actuellement mis au point, tels qu'un manuel pratique destiné aux promoteurs de réseau et une série d'indicateurs de suivi et d'évaluation destinés aux projets de création de réseau. Tous ces instruments sont en constante évolution et ont pour finalité de stimuler la pensée créative plutôt que d'imposer des frontières rigides.
6. Une combinaison de **l'investissement privé et public** semble le moyen le mieux indiqué pour financer les services de création de réseau. Les principaux éléments qui semblent militer contre une confiance illimitée dans le marché est que les services de création de réseau visent à compenser certaines insuffisances du marché, comme indiqué dans l'introduction du présent document, il en résulte que l'on ne peut pas demander au marché de couvrir l'intégralité des frais y relatifs. Cette prise de conscience ne devrait pas, cependant, faire penser que les réseaux doivent reposer entièrement sur le financement public. Les éléments qui réduisent l'attrait de la foi inébranlable dans les financements publics sont, tout d'abord, les limites qu'elle pourrait imposer à la responsabilisation des gestionnaires de projet, sur l'information du marché et, par conséquent, sur la satisfaction des clients ; deuxièmement, le fait que le cofinancement des clients garantit la sélection de

ces derniers sur une base objective (ou, vu sous un autre angle, un comportement moins discrétionnaire de la part des fournisseurs de service lorsqu'il s'agit de cibler un bénéficiaire ou un autre). Enfin, l'équilibre entre le financement privé et public ne doit pas nécessairement être le même tout le temps. Au fur et à mesure que l'initiative avance et que son impact devient plus visible, il est naturellement modifié dans le sens d'une plus grande part du marché.

7. Le critère d'évaluation des **services de promotion de la mise en réseau doit être soigneusement conçu** comme précisé dans le cas du Honduras. Même si les indicateurs d'évaluation quantitative restent favorables, trois aspects méritent d'être pris en considération : a) la rareté des données fiables et comparables sur les performances des petites entreprises ; b) la réticence compréhensible des entrepreneurs à livrer des informations confidentielles relatives à leurs affaires ; c) les mesures exclusivement quantitatives négligent souvent les résultats comme le renforcement des capacités institutionnelles ainsi que les résultats directs et indirects tels que ceux qui résultent des activités des promoteurs de réseau de la seconde (ou troisième) génération. Par ailleurs, en dépit des difficultés liées à l'évaluation quantitative de l'impact des services, la collecte de données objectives est essentielle non seulement pour l'évaluation des produits de l'investissement consenti par le donateur, mais encore pour révéler la possibilité de faire payer les bénéficiaires du secteur privé qui, naturellement, veulent savoir avec un certain degré d'objectivité quels avantages ils peuvent espérer tirer de l'acquisition de certains services. Dans les projets de l'ONUDI, une association des critères qualitatifs (liés aux objectifs spécifiques des programmes de travail des groupes/réseaux) et quantitatifs (du genre mentionné dans les exemples nationaux) est utilisée pour évaluer les services de création de réseaux.
8. L'introduction de nouveaux éléments du recouvrement des coûts du marché devrait être poursuivie dès que possible afin que les bénéficiaires ne s'habituent pas à des subventions intégrales et **ne courent pas le risque de voir l'entreprise devenir dépendante du fournisseur de service**. L'augmentation progressive de la part des coûts que les entreprises doivent prendre en charge est un moyen de réduire ce risque. Il revient aux promoteurs de mener les réseaux vers un processus d'autogestion (tel que décrit dans le chapitre Méthodologie) et de créer une capacité autonome à identifier de nouvelles stratégies collectives, à mettre en oeuvre les projets conjoints et à créer des liens avec les institutions d'appui aux PME. Dans le même ordre d'idées, d'après l'expérience de l'ONUDI, l'impact à long terme des projets de création de réseau peut être remis en cause à moins que les promoteurs d'institutions/groupes de mise en réseau ne puissent se libérer de la dépendance vis-à-vis de l'assistance continue fournie par l'ONUDI et générer une aptitude à la "pensée stratégique" autonome en vue d'une amélioration et d'une revalorisation constantes de leurs services, dans le droit fil de la dynamique des entrepreneurs.
9. Enfin, il n'existe pas de **voie unique et prédéfinie à suivre** en vue de la mise en oeuvre des initiatives en matière de promotion des groupes/réseaux qui pourraient être facilement reproduites à travers les pays, régions et secteurs industriels. Les initiatives d'appui aux groupes/réseaux doivent être *souples* et en harmonie avec les caractéristiques de l'environnement dans lequel les PME évoluent. Même si les éléments qui composent l'intervention sont ceux décrits dans le chapitre Méthodologie (réseau, entreprise, institution et politique), il n'est pas nécessaire que le "dosage" et la "chronologie" soient similaires pour tous les projets et dans tous les pays. Une approche allant de la base vers le

sommet, centrée sur la promotion d'une vision entrepreneuriale et l'appui à l'initiative prise par les acteurs locaux pour sa réalisation semble la plus efficace si l'on en juge d'après l'expérience de l'ONUDI.

BIBLIOGRAPHIE

G. BECCATTINI (1990), « La renaissance des Petites Entreprises en Italie » *in* Sengenberger, Loveman et Piore.

H. MICHAEL BEST (1990) « Théorie et Pratique de la Dynamique des Groupes, Application à Penang », Rapport ONUDI.

H. MICHAEL BEST (1990) « La nouvelle Compétition : Institutions de la Restructuration industrielle », First Harvard Press, Grande Bretagne.

S. BRUSCO (1982) « Le Modèle émilien : Décentralisation productive et Intégration sociale » *in* Cambridge Journal of Economics, Vol. 6 N° 1, pp. 167-184.

M. DINI « Proyectos de Fomento - Expérience chilienne en matière de Promotion de la Mise en Oeuvre des Réseaux de PME », communication présentée au cours du Séminaire conjoint d'Apprentissage de l'ONUDI, Bologne, 28/9 - 3/10/1998.

E. GOODMAN, J. BAMFORD et P. SAYNOR (1989), « Petites entreprises et Districts industriels en Italie » Routledge, Londres.

J. HUMPHREY et H. SCHMITZ (1995), Principes de la Promotion des Groupes et Réseaux de PME, Documents analytiques de l'ONUDI, N° 1, Vienne.

A. MARSHALL (1990) « Industrie et Commerce », Macmillian, Londres.

K. NAVDI (1995), « Groupes et Réseaux industriels : Etudes de Cas sur la Croissance des PME et l'Innovation » Document analytique de l'ONUDI, Vienne.

M. J. PIORE et C. F. SABEL (1984), « La Seconde Mutation industrielle : Perspectives en matière de Prospérité » New York : Basic Books

F. PYKE, G. BECCATTINI et W. SENGENBERGER (1990) « Districts industriels et Coopération interentreprises en Italie », Genève : International Institute for Labour Studies.

F. PYKE (1992) « Développement industriel par le biais de la Coopération entre petites entreprises », Genève : OIT.

R. RABELLOTTI (1998) « Aider les Petites Entreprises à créer des Réseaux » *in* Small Enterprise Development Journal, Vol. 9, N° 1, pp. 25-34.

H. SCHMITZ (1990) « Petites Entreprises et Spécialisation souple dans les Pays en Développement » *in* Labour and Society.

W. SENGENBERGER, G. W. LOVEMAN, M. J. PIORE (1990), « La Renaissance des Petites Entreprises : Restructuration industrielle dans les Pays industrialisés », Genève : OIT.

CNUCED (1994) « Dynamisme technologique dans les Districts industriels : une Approche alternative à l'Industrialisation dans les Pays en Développement », Nations Unies, New York.