



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

16867

Distr.  
LIMITEE

IPCT.65(SPEC.)  
20 mai 1988

ORGANIZATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

ORIGINAL: FRANCAIS

---

Réunion d'experts sur les petites  
et moyennes entreprises y compris  
les coopératives

Harare, Zimbabwe, 7-10 juin 1988

COOPERATION DE PETITES ET MOYENNES INDUSTRIES DES PAYS EN DEVELOPPEMENT  
AVEC LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES DES PAYS INDUSTRIALISES\*

par

R. Holtz  
Consultant de l'ONUDI

---

\* Les opinions exprimées dans ce document sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles du Secrétariat de l'ONUDI. Ce document n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

## INTRODUCTION

La situation et le rôle que les petites et moyennes entreprises (PME) peuvent jouer dans le développement des économies du tiers monde ont fait l'objet au cours des années passées de nombreuses études, de colloques et de propositions diverses auprès des gouvernements.

Avancer le chiffre de représentativité de ce secteur à quelques 75 % du P.N.B. et de l'emploi doit être voisin de la réalité.

C'est dire combien il peut être important de proposer une approche globale de développement de ce secteur en utilisant une gamme de moyens qui ont par ailleurs fait la preuve de leur efficacité dans plusieurs pays en développement.

C'est la raison pour laquelle le présent document, après exposé des instruments habituellement employés dans ce domaine, suggère un plan d'intervention échelonné.

### I. COMMENTAIRES SOMMAIRES SUR QUELQUES INSTRUMENTS UTILISABLES POUR ASSURER UN MEILLEUR DEVELOPPEMENT DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES ET DE L'ARTISANAT

Sans vouloir présenter un tableau exhaustif de l'ensemble des moyens utilisables pour assurer le meilleur développement possible des PME, nous présentons ci-après, accompagné du minimum de description, un certain nombre d'instruments sélectionnés.

#### A. Commission de liaison plan PME

Un premier instrument expérimenté en France pendant les 4ème, 5ème et 6ème Plans constitue un élément essentiel.

Il consiste en la création, au niveau du Plan, d'une "Commission de liaison" entre le Plan et les organismes qui représentent les petites et moyennes entreprises. Cette Commission est composée à égalité de représentants de l'administration et du secteur privé, son Président est un industriel et le rapporteur un haut fonctionnaire. Elle permet tout à la fois d'amorcer un dialogue constructif entre les pouvoirs publics et les milieux professionnels PME, de passer en revue les problèmes qui se posent et proposer les solutions qui seront ensuite examinées par les instances dirigeantes du pays.

#### B. Groupes d'auto-perfectionnement

La première action fondamentale est de multiplier l'information sur les moyens susceptibles d'aider les petites et moyennes entreprises dans leur effort d'utilisation des méthodes modernes de gestion.

Un instrument a été expérimenté en France qui a donné des résultats excellents. Il consiste à créer ce qui a été appelé des "groupes d'auto-perfectionnement". Ils réunissent douze à quinze professionnels, industriels ou commerçants, qui - sous la conduite d'un animateur spécialisé - vont se familiariser pendant un an, à raison de deux séances de trois heures par mois (donc, en y consacrant peut de temps), avec les méthodes modernes de gestion des entreprises.

Les résultats ont été spectaculaires, notamment dans le secteur de la distribution où un effort considérable devait être effectué. En quelques années, grâce à la multiplication de ces groupes d'auto-perfectionnement, la mentalité des petits et moyens commerçants a été radicalement transformée. Plusieurs milliers de ces groupes ont été créés chaque année et ont largement contribué à l'évolution des mentalités et à la mise au niveau souhaitable des connaissances des commerçants.

Il existe en France un corps de 850 "Assistants techniques du commerce (ATC)". Pour caractériser par un aspect original le type d'enseignement qui est pratiqué, les ATC ne doivent s'exprimer qu'au moyen d'un vocabulaire de quelques 2 000 mots.

Cette technique dans le secteur du commerce a été étendue au secteur de l'artisanat où un corps d'"Assistants techniques des métiers (ATM)" a été constitué sur les mêmes bases.

En 1969, c'est le secteur de l'industrie qui a fait l'objet à son tour d'un programme de même nature. L'enseignement est assuré par l'Agence pour la promotion et le développement de l'industrie (APRODI).

Actuellement, le corps des Assistants en gestion industrielle (AGI) comporte 500 techniciens.

### C. Société de caution mutuelle

Un des instruments de financement les mieux adaptés au besoin des PME est celui des sociétés de caution mutuelles.<sup>1/</sup>

Il en existe deux types: (a) celui dit de l'Article 8 où l'Etat fournit les fonds et qui résulte d'une législation de 1936; et (b) celui qu'ont créé les "Banques populaires" qui sont d'origine privée et qui fonctionnent sur le modèle des coopératives.

Les premières sont désormais regroupées au sein du "Crédit d'équipement PME" avec lequel la Confédération générale des petites et moyennes entreprises entretient un lien étroit puisque le Président du Crédit d'équipement a été successivement le Président de la Confédération générale des petites et moyennes entreprises, puis c'est le cas actuellement, l'un de ses Vice-présidents délégués.

Les sociétés de caution mutuelle, si répandues en Suisse, ont pour objet essentiel d'apporter aux banquiers une garantie complémentaire.

Elles facilitent l'obtention de crédit pour leurs membres en garantissant leur engagement par l'octroi d'une caution.

Comme elles ne l'accordent qu'après étude approfondie des dossiers, elles apportent aux prêteurs tous apaisements sur la solvabilité des entrepreneurs.

---

<sup>1/</sup> Le signataire a lui-même été chargé par l'ONUDI en novembre 1970 d'une étude sur le sujet sous le titre "Le leasing et le cautionnement mutuel en France", ID:NG.65/6, 1er juillet 1970.

Elles sont soumises à des obligations très strictes.

- Elles doivent présenter une surface suffisante pour pouvoir, le cas échéant, se substituer à un débiteur défaillant et payer à sa place.
- Leurs disponibilités sont constituées par leur capital auquel s'ajoute leur fonds de garantie.
- Leurs administrateurs doivent présenter une honorabilité indiscutée et des connaissances professionnelles éprouvées, les mettant à même d'apprécier impartialement les mérites et les besoins des demandeurs. Leur indépendance doit permettre d'écarter les sollicitateurs indésirables.
- Leur gestion financière, comptable et administrative, doit être aussi parfaite que possible.
- Il existe actuellement près de 70 sociétés de caution mutuelle en France à caractère soit professionnel soit multiprofessionnel qui garantissent environ chaque année une trentaine de milliards de francs prêtés aux PME.
- Si l'on doit porter un jugement sur le type d'infrastructure de financement le mieux adapté aux besoins des PME, on peut affirmer sans trop de crainte d'erreur que la procédure de cautionnement mutuel en tout cas pour tout ce qui concerne le crédit à moyen et long terme est sans conteste l'une des meilleures qui soient.
- L'existence de "Sociétés de caution mutuelle" permet d'accoutumer à la fois les milieux financiers et les entreprises en effet à une maîtrise de la gestion des procédures de financements. Si après 10, 20, 30 ou 40 ans le cautionnement mutuel paraît moins nécessaire, parce que les organismes financiers sont arrivés à un état de maturité technique et de maîtrise du mécanisme financier d'ensemble, alors il peut céder la place à un système où les principales banques de dépôts ou les principales banques d'affaires qui se sont fortifiées au fil des années, peuvent prendre le relais.

D. Diagnostic de potentialités de changements technologiques dans les entreprises - diagnostic de niveau technologique accessible par branches professionnelles - diagnostic de perfectionnement de niveau technologique national

L'époque moderne condamne à la disparition les entreprises qui ne sont pas en mesure de se maintenir au niveau technologique le plus moderne. Il convient donc de disposer des instruments capables de conduire les analyses préalables, d'effectuer les diagnostics de situation de niveau technologique de l'entreprise, des différentes branches industrielles du pays considéré, de façon à pouvoir préconiser pour les deux catégories précitées les moyens techniques les mieux adaptés pour les mises à niveaux technologiques identifiées.

Ces instruments sont les suivants:

- d'abord à celui de l'entreprises où les techniques employées par l'Agence des technologies nouvelles des petites et moyennes entreprises (ATN-PME) permettent, d'une part, de mesurer par machine et par section d'atelier les perfectionnements technologiques à atteindre

et, d'autre part, à indiquer les types des nouveaux équipements à acquérir.

- en second lieu, à celui des branches professionnelles permettant d'évaluer par rapport au degré d'évolution moyen comparé dans les mêmes branches des pays développés, l'effort de modernisation technologique à atteindre localement dans le secteur.
- en troisième lieu enfin, au niveau de la nation dans son ensemble, en caractérisant - à l'intérieur de 6 familles de complexité technologique croissante - ceux des secteurs industriels que le pays est en mesure de promouvoir étant donnée son niveau de maîtrise technologique.

La seconde et la troisième évaluation utilisent la méthode d'analyse de la complexité technologique (ACT) employée avec succès dans plusieurs pays par l'ONUDI.<sup>1/</sup>

#### E. Organisation rationnelle de la sous-traitance - les bourses de sous-traitance

##### Les bourses de sous-traitance (BST)

L'idée de base consiste à tenter d'introduire un élément de rationalité dans les relations de sous-traitances régionales dans les industries métal mécanique et connexes jusqu'ici livrées au hasard.

Le terme de "bourse" désigne, en général, un organisme qui centralise des offres et des demandes. Il a paru convenable de l'utiliser pour signifier qu'on était en présence d'un organisme centralisateur des offres et des demandes de disponibilité de charge sur machines dans les entreprises.

La première bourse de sous-traitance a été créée à Bordeaux en 1959. Puis dans les années qui suivirent les créations successives portèrent à une vingtaine le nombre de ces organismes. Actuellement, après la décantation nécessaire, une dizaine subsistent.

En quelques mois, elle a permis de conserver dans l'industrie de la région quelque un million d'heures machines qui auparavant devaient être traitées en dehors de la région. On s'est aperçu ensuite que pour une bourse de sous-traitance qui groupe 150 à 200 entreprises, c'est 2 à 3 millions d'heures machines qui sont en moyenne conservées dans la région.

Des pays tels que l'Espagne, la Belgique, les pays scandinaves, l'Angleterre et, plus tard, des pays du tiers monde (Inde, Argentine, Philippines etc.) ce sont intéressés à l'expérience. Il doit en exister actuellement 200 à 250 dans le monde.

On s'est aperçu rapidement que la bourse de sous-traitance pouvait jouer un double rôle.

---

<sup>1/</sup> notamment en Tunisie, au Brésil etc.

La bourse de sous-traitance: instrument d'harmonisation technique

L'objet de base des bourses de sous-traitance consiste à mettre en présence de la manière la plus rationnelle possible celui qui cherche un travail à faire sous-traiter avec celui qui est capable de l'accomplir.

Pour ce faire, la bourse de sous-traitance utilise un double fichier: un fichier entreprises et un fichier machines. Chaque entreprise doit fournir la nomenclature exacte, avec leurs spécifications, des machines dont elle est propriétaire.

Instrument de régionalisation, la bourse de sous-traitance peut également devenir un conseil en matière d'équipements régionaux et d'investissements.

Possédant la liste des machines d'une région, il lui est extrêmement aisé de percevoir, par famille de machines travaillant le métal, les sous-équipements ou les sur-équipements et, partant, d'orienter soit l'entreprise, soit les organismes d'expansion ou d'aménagement du territoire.

Cependant, il importe de souligner que les bourses de sous-traitance ne sont que des organismes qui mettent en présence une offre avec une demande. Elles ne sont, en aucun cas, le prolongement du service commercial de l'entreprise.

La bourse de sous-traitance: instrument de développement économique

Les divers travaux entrepris dans ce domaine, notamment une étude réalisée par l'ONUDI en 1967<sup>1/</sup> montrent que l'élément essentiel du développement économique régional réside dans la densité du tissu des relations inter-firmes dans une région.

Plus ce tissu de relations inter-firmes est dense et plus les conditions propices au développement économique sont réunies. Ce concours prêté par les bourses de sous-traitance à la croissance régionale joue à plusieurs niveaux:

- La possibilité pour les PME de faire appel à la bourse de sous-traitance renforce leur position économique en ouvrant l'éventail de leur clientèle.
- Elles ne sont plus aussi dépendantes de la grande entreprise qui pouvait être auparavant leur principal et même parfois unique client.

Par ailleurs, des études entreprises dans plusieurs régions, en vue d'appréhender le volume et l'orientation des flux de sous-traitance pouvant exister entre les différentes villes d'une région ont été réalisées. Elles ont permis de collationner de nombreux renseignements qui peuvent être exploités pour l'orientation des décisions à prendre en matière d'équipement et de développement économique régional.

---

<sup>1/</sup> réalisée par le signataire.

Les études pouvant également aider à mieux définir les composantes d'actions de remodelage régional en permettant l'appréhension des facteurs qui conditionnent les choix des entreprises appelées à effectuer des opérations de transfert d'implantation, soit dans les zones de desserrement, soit dans des aires de décentralisation.

A titre d'exemple, mentionnons l'étude qui avait été entreprise dans le quart Sud-est de la région parisienne qui avait permis, entre autres, de mettre en lumière des éléments nouveaux d'orientation à indiquer aux entreprises qui se trouvaient dans l'obligation d'opter pour un desserrement dans la périphérie de district de Paris ou pour une décentralisation vers une province plus éloignée.

Cette politique permet par ailleurs d'amorcer une action de renforcement du contrôle de qualité dans les entreprises.

Sur un plan pratique, il pourrait être suggéré d'ouvrir un département du contrôle de qualité à l'intérieur des services des bourses de sous-traitance.

Enfin, il ne faut pas manquer de mentionner à ce stade qu'un lien direct existe entre l'Organisation rationnelle de la sous-traitance (ORST) et les actions en faveur de la maintenance. Signalons à cet égard les travaux de l'ONUDI dans le secteur du matériel agricole notamment la dernière conférence organisée sur ce thème en septembre 1986 à Belgrade par la Division du Système de consultations.

#### F. Assurance prospection

Le nécessaire effort d'ouverture vers l'extérieur que tout pays doit entreprendre dans tous les domaines postule l'augmentation du volume des produits exportés.

A cet égard, l'institution à caractère public qui a été créée en France par la Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur (COFACE) et dont les petites et moyennes industries (PMI) utilisent largement les services: l'assurance prospection peut représenter un apport non négligeable pour les exportateurs.

L'assurance prospection prend en charge une fraction de dépenses de prospection des marchés étrangers. Le système français constitue, semble-t-il, un bon modèle d'aide adaptée aux besoins des PME garantissant l'entreprise jusqu'à concurrence de 50 ou 70 % du montant des frais engagés pour la prospection des marchés étrangers. Cette disposition couvre non seulement une partie des risques d'échec de l'effort de prospection mais permet, en outre, de résoudre le problème du financement de ces dépenses. Le contrat d'assurance prospection peut être mobilisé auprès d'une banque permettant ainsi à l'entreprise de disposer des moyens financiers nécessaires à son effort de prospection des marchés étrangers.

#### G. Service régional d'études de marché et de motivation

L'efficacité tactique de l'action commerciale des entreprises ("marketing") dépend de l'existence d'instruments efficaces d'exploration et d'estimation de leur marché.

Il est aussi paradoxal de se lancer dans une campagne de promotion de ventes sans avoir fait des études de motivation préalables que de vouloir produire sans tenir compte des besoins réels des consommateurs.



Dans ce domaine la PME qu'elle soit industrielle, artisanale ou commerciale est très handicapée par rapport à la grande. Elle ne dispose ni de services spécialisés ni des fonds nécessaires pour pouvoir réaliser dans de bonnes conditions les études préalables.

C'est pourquoi il a paru utile en France de doter certaines régions (notamment dans le Sud-ouest est le Sud-est) d'un service capable d'effectuer pour le compte des entreprises régionales des études de marché ou de motivation dans des conditions d'accessibilité pour ce type d'entreprises.

#### H. Développement du partenariat sous toutes ses formes

Depuis quelques années, des techniques nouvelles d'aide au développement des PME ont vu le jour qui sont désormais groupées sous le terme de "partenariat".

- Partenariat entre grandes et petites et moyennes entreprises pour bénéficier des effets d'échelle;
- Partenariat entre PME situées dans deux pays différents pour additionner les compétences technologiques, commerciales ou financières des entreprises.

Un pays en développement peut tirer un grand profit d'une politique de partenariat. En France un organisme spécialisée, l'Organisation pour la promotion internationale des petites et moyennes entreprises (API-PME), dispose dans ce domaine d'une méthodologie éprouvée et peut en liaison avec un organisme d'expansion local entreprendre une action dans ce sens en effectuant un opération systématique d'identification et de sélection de PMI françaises désireuses de s'associer avec leurs homologues du pays considéré.

Dans cette hypothèse il y a lieu de définir les secteurs professionnels dans lesquels une initiative de cette nature peut être promue ainsi que le nombre de firmes par secteur qui feraient l'objet de cette démarche.

## II. COMMENTAIRES SUR L'EVENTUELLE POLITIQUE A APPLIQUER - CHOIX DES INSTRUMENTS - HIERARCHIE DES TEMPS DE MISE EN OEUVRE

Certes, la définition d'une politique globale pour le développement des PME constitue un tout et dès que l'on isole l'une ou l'autre des composantes, on introduit une cause de disharmonie dans l'application et le fonctionnement du programme d'ensemble. Il est cependant inévitable de choisir parmi ces instruments ceux qui doivent être mis en place dans un premier temps, quitte à compléter ultérieurement cette première approche.

### Première phase

Elle correspond à la mise en place préalable de trois instruments considérés comme fondamentaux.

#### A. Formation d'"Assistants en gestion industrielle"

Aucune action en profondeur ne peut être menée si on ne dispose pas, préalablement, d'une équipe d'hommes dûment formés à la spécificité de l'enseignement pour le perfectionnement des chefs de PME.

C'est la raison pour laquelle peut être confiée à l'APRODI déjà nommée la mission de former une équipe d'une dizaine d'assistants en gestion industrielle.

#### B. Mise en place d'une structure de financement adaptée

Comme les développements précédents l'ont montré, le mécanisme du "cautionnement mutuel multiprofessionnel" peut constituer un procédé optimal pour accoutumer le marché à la mise à disposition auprès des entreprises, de concours financiers à moyen et long terme.

Le crédit d'équipement PME français, qui bénéficie d'une expérience de plus d'un demi siècle dans ce domaine, peut être sollicité pour établir un plan de mise en oeuvre éventuelle de cette institution mutualiste dans les pays considérés.

Il appartiendra aux pouvoirs publics locaux de décider si cette organisation de financement devra prendre la forme d'un département spécialisé d'un établissement financier existant, ou comme l'expérience l'a montré en France avec le "Crédit d'équipement" de procéder à la création d'une nouvelle institution autonome, quitte à imaginer - comme pour l'organisme de formation (voir paragraphe précédent) - des passerelles de liaison sous forme, par exemple, de présence à son Conseil d'administration et à son Comité d'attribution des prêts, de représentants des organismes publics de financement, des organisations patronales et d'autres services publics (Ministère de l'économie, des finances, de l'industrie etc.)

#### C. Elévation du niveau technologique des entreprises

L'accroissement de la productivité et de la compétitivité, une meilleure maîtrise des technologies modernes par les entreprises, sont des facteurs essentiels pour le développement des PME.

La capacité d'établir des "diagnostics de potentialités de changements technologiques" dans les entreprises, de déterminer les "cibles technologiques" à atteindre dans quelques secteurs clés, pourrait être rendue possible si la décision était prise de former à ces techniques des conseillers locaux.

Comme on l'a vu, l'ATN-PME dispose d'une expérience dans ce domaine et pourrait procéder, après une analyse préalable<sup>1/</sup> effectuée sur place, à la formation de la première équipe de ces techniciens.

Quant au jugement qui pourrait être porté sur le niveau technologique moyen du pays, le recours à la méthode d'ACT de l'ONUDI peut donner dans ce domaine - comme on l'a vu - de précieuses indications.

#### D. Organisation rationnelle de la sous-traitance (ORST)

Selon les techniques qui ont été décrites dans la seconde partie, il pourra être procédé à la mise en place d'une ORST.

L'expérience acquise dans ce domaine par le Service de l'infrastructure institutionnelle de l'ONUDI devrait permettre de proposer un

---

<sup>1/</sup> Une proposition dans ce sens pourrait être établie ultérieurement par l'Agence.

éventuel programme de mise en oeuvre des instruments correspondants (étude de flux de sous-traitance, création de bourse de sous-traitance etc.)<sup>1/</sup>

Certaines possibilités offertes par une approche et une utilisation plus rationnelles de sous-traitance de l'ORST, principalement dans le secteur métal métallique,<sup>2/</sup> ayant fait l'objet de commentaires pages 5 à 7 et 9 de la présente note, peuvent être appliquées à l'Afrique.

Rappelons à cet égard l'action menée depuis 1985 par le Service de l'infrastructure institutionnelle de l'ONUDI dans le cadre du "projet régional arabe de la sous-traitance" ayant pour objet - par la création successive de bourses de sous-traitance nationales dans 6 pays arabes de la Méditerranée (Maroc, Algérie, Tunisie, Egypte, Jordanie, Iraq) - d'aborder des relations transnationales régionales de promotion et de développement de la sous-traitance dans la région concernée.

D'ores et déjà, trois bourses de sous-traitance fonctionnent en Tunisie, Egypte et Maroc qui devraient être suivies par trois autres en Jordanie, Algérie et Iraq d'ici à la fin 1988.

L'action initiée par l'ONUDI vise à remettre progressivement entre les mains des responsables de chacun des six pays l'animation et la gestion de cette opération régionale par l'intermédiaire d'un "Comité régional arabe de coordination de la sous-traitance". Ce Comité créé dès 1987 est désormais opérationnel.

Cette première initiative africaine dans le domaine de la sous-traitance peut être à l'origine d'autres projets de même nature en Afrique subsaharienne.

Des opérations pilotes pourraient en effet être initiées dans les deux sous-régions francophone et anglophone du continent, choisissant dans chacune d'entre elles trois pays dont le niveau de développement industriel est le plus avancé.

Sur le modèle du "projet régional arabe" réalisé par le PNUD/ONUDI en Méditerranée, un projet analogue pourrait être proposé à la fois avec l'aide d'experts internationaux mais également avec celle d'experts arabes ayant acquis par leur action initiale dans ce domaine (grâce au projet arabe) la compétence et l'expérience nécessaires.

Le recours à cette dernière catégorie d'experts amorcerait un nouveau type de coopération technique en Afrique à caractère Sud-sud, la mise en oeuvre du projet arabe sous référence ayant nécessité l'intervention d'experts francophones et anglophones. L'éventuelle nouvelle mission à entreprendre en Afrique subsaharienne ne poserait pas ainsi de problèmes particuliers de langues, l'équipe de la quinzaine d'experts ayant participé à l'opération méditerranéenne (composée par moitié environ de spécialistes anglophones et francophones à la fois internationaux et arabes) pouvant être aisément chargée d'entreprendre une mission nouvelle dans cette zone.

---

<sup>1/</sup> Voir projet régional de sous-traitance dans 7 pays arabes de la Méditerranée.

<sup>2/</sup> Mais également, dans une mesure moindre, dans ceux du bâtiment, des industries chimiques et textiles.

## E. Partenariat

D'une nature différente puisqu'elle fait intervenir des agents économiques étrangers, l'action de partenariat doit être néanmoins engagée dans la première phase parce qu'elle conditionne en partie le progrès des entreprises locales dans les trois domaines:

- de l'amélioration des méthodes de gestion;
- de l'élévation du niveau technologique
- et du développement du commerce extérieur.

Entre liaison avec l'API-PME, le gouvernement local pourra définir les secteurs dans lesquels devront être effectuées l'identification et la sélection des entreprises françaises intéressées.

Dans les pages 8 et 11 du document, il est fait mention de l'apport précieux que peut représenter pour les PME des pays en développement des actions de partenariat avec des PME des pays développés ou même avec des grandes entreprises situées dans ce derniers ou installées localement.

Sur le modèle de l'action menée en Europe lancée dans un premier temps en France par l'API-PME<sup>1/</sup>, des actions pilotes de partenariat pourraient être engagées entre PMI européennes et africaines dans plusieurs pays de l'Afrique subsaharienne anglophone et francophone.

Une première initiative avait d'ailleurs été engagée au Maroc dès les années 80 avec l'aide du Groupe Renault permettant l'implantation en coopération avec des PMI locales d'une demi douzaine d'entreprises sous-traitantes ou fournisseurs d'équipement ou de sous-ensemble de Renault.

De la même manière dans l'industrie textile des actions de partenariat ont été entreprises en Tunisie avec des partenaires italiens, belges ou français.

A partir de ces modèles, des actions pilotes pourraient être engagées en Afrique subsaharienne soit d'origine européenne ou bien dans un contexte de coopération. En effet, les expériences menées au Maroc ou en Tunisie ont donné naissance à des entreprises nouvelles en Afrique du Nord. Elles ont acquis ainsi dans leurs secteur respectifs la maîtrise industrielle nécessaire pour transférer éventuellement leur technologie à des partenaires africains subsahariens au sein des entreprises conjointes avec ou sans partenariat avec l'entreprise européenne initiatrice de l'opération.

Des exemples pourraient ainsi être réalisés d'opérations triangulaires de partenariat, associant une entreprise européenne à un collègue d'Afrique du Nord, puis à une firme subsaharienne de même secteur.

### Deuxième phase

Dans un second stade ce sont les instruments suivants qui pourraient être, progressivement, mis en place.

---

<sup>1/</sup> Suivie d'ailleurs ultérieurement par la création successive d'agences de même nature en Grande-Bretagne, Portugal, Espagne, Italie et Grèce, permettant à terme la création d'une Fédération européenne de ces agences.

A. Promotion de l'exportation de produits fabriqués par les petites et moyennes entreprises

Il existe, comme on l'a montré, des instruments particulièrement efficaces de promotion de l'exportation: assurance prospection, procédures de financement spécialisées, aides spéciales à l'implantation commerciale ou industrielle des firmes à l'étranger etc.

Ces moyens peuvent être mis en place au fur et à mesure que les PME locales contrôlent mieux leur marché intérieur.<sup>1/</sup> Il appartient en effet aux entreprises - c'est l'évidence même - de maîtriser préalablement leur commercialisation locale avant de se lancer dans l'action - toujours difficile - de la promotion de leur commerce extérieur.

B. Service d'études de marché et de motivation

L'un des handicaps des PME est, comme on l'a montré, d'être les plus souvent mal en mesure d'estimer le potentiel en volume et en valeur de leur marché. Aussi, la création dans le pays considéré d'un service spécialisé dans ce type d'études permettrait aux PME locales de se faire une idée plus précise de la nature des moyens nécessaires à l'établissement d'un plan d'amélioration de leur action de commercialisation.

CONCLUSION

Tels ont les moyens et le calendrier éventuels d'une politique globale de développement des PME des pays du tiers monde.

Il ne faut pas croire néanmoins que cette politique peut être mise en oeuvre sans une aide concertée des organisations internationales.

Ce qu'on peut en effet regretter, c'est - qu'actuellement - chacune des agences des Nations Unies, de la Banque mondiale à la SFI, le PNUD, le BIT, l'ONUDI, la CNUCED etc., l'OCDE et la Communauté européenne, disposant les unes et les autres de procédures spéciales et de fonds ne puissent mener, dans ce domaine de l'aide aux PME des pays du tiers monde, une politique coordonnée. Les moyens financiers que chacune d'entre elles peut réunir sont par la force des choses limités. Leur addition par une politique harmonisée permettrait dans chaque cas de pouvoir disposer de budget en suffisance. Est-ce un vœu pieux? On peut espérer que, par exemple, grâce à l'existence d'une sorte de "Secrétariat permanent international des PME" spécialisé, dont la création pourrait être décidée, capable de recueillir et de faire converger les aides diverses offertes par les organisations internationales, cette assistance globale - objet du présent document - puisse être enfin prodiguée dans des conditions harmonieuses et optimales d'application.

D'ailleurs, à un moment où les instances internationales<sup>2/</sup> mettent le maximum d'espoir pour la relance des économies du tiers monde dans

---

<sup>1/</sup> Voir précédemment "Service d'études de marché et de motivation".

<sup>2/</sup> Voir notamment: les conclusions de la récente rencontre des partenaires économiques et sociaux ACP/CEE organisée en novembre 1987 par le Comité économique et social des Communautés européennes à Bruxelles; le programme spécial de recherche par le Centre de développement de l'OCDE sur l'influence et le rôle des PME dans le rééquilibrage entre secteur privé et public.

l'investissement privé et la coopération entre PME des pays industrialisés et celle des pays en développement, cette volonté de plus grande concertation et de plus grande systématisation de mise en oeuvre de politiques globales de développement des PME dans les nations du sud, ne peut qu'ajouter une pierre à ce nouvel essor.

C'est le souhait qui peut être formulé au terme de cette communication, en espérant, par ailleurs, que dans une prochaine présentation cette question pourra trouver matière à nouveaux et positifs commentaires.