



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th 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 for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

**SOCIÉTÉ D'ÉTUDES POUR LE MARKETING
L'ENGINEERING ET LA GESTION**

17883

IDENTIFICATION DE L'OFFRE FRANÇAISE

DE TECHNOLOGIE ET DE SAVOIR-FAIRE

EN AGRO-ALIMENTAIRE

...

RAPPORT FINAL

OCTOBRE 1989

PREMIERE PARTIE :
METHODOLOGIE

* Les travaux confiés à GEM ont été articulés autour de deux grandes tâches :

- identification de l'offre française de technologie agro-alimentaire, par enquête directe auprès des entreprises,
- présentation partielle de cette offre, sur l'exemple de trente fiches technico-économiques d'unités de production.

* Nous décrivons ici en détail les méthodes de travail qui ont été mises en oeuvre dans chaque cas, avant d'analyser leur efficacité et de tirer quelques conclusions sur les choix méthodologiques à privilégier dans ce type d'opération.

I - PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE D'ETUDE

Nous distinguerons l'enquête sur l'offre de technologie de la réalisation des fiches technico-économiques.

1.1. METHODOLOGIE DE L'ENQUETE SUR L'OFFRE FRANCAISE DE TECHNOLOGIE AGRO-ALIMENTAIRE

1.1.1. Objectifs

* L'enquête poursuivait une triple finalité :

- créer un outil destiné à faciliter la recherche d'un partenaire français pour un projet agro-alimentaire donné, identifié en Pays en Développement (PED),
- avoir une image globale de l'offre française de technologie (nature de l'offre, type d'entreprises...),
- mieux connaître les expériences des entreprises françaises, les problèmes restant à résoudre et le type d'appui attendu de l'ONUDI pour les projets en cours ou à venir.

* Nous avons donc été conduits à interroger directement les entreprises sur quatre thèmes essentiels :

1. leur intérêt pour le transfert de technologie en PED,
2. la nature des technologies transférables, les pays cibles, les types d'intervention recherchés en PED,
3. leur expérience et les difficultés rencontrées,
4. l'apport possible de l'opération ONUDI.

* L'enquête a été articulée autour :

- d'un premier envoi postal de questionnaires,
- d'un envoi de relance,
- d'une campagne de relances téléphoniques (avec 3e envoi de questionnaire),
- d'une enquête directe par entretien.

1.1.2. Champ de l'enquête et échantillon

* Compte tenu des incertitudes liées à ce type d'enquête, nous ne nous étions donnés aucun objectif quantifié en terme de nombre de réponses.

Toutefois, nous souhaitons d'une part intéresser à l'opération le plus grand nombre possible d'entreprises motivées et d'autre part ouvrir cette enquête à des PME ou à des entreprises jusqu'ici non concernées par les PED.

Nous avons donc décidé de "balayer très large" au niveau de l'enquête postale, tandis que les relances téléphoniques et les entretiens ont été effectués auprès d'entreprises plus importantes et/ou déjà présentes dans les PED.

L'enquête postale a été réalisée auprès :

* de 5.000 entreprises de l'industrie agro-alimentaire

Les entreprises de production de produits alimentaires constituent en effet pour nous le réservoir des savoir-faire exportables. De plus, contrairement aux ingénieries et aux constructeurs de matériels, ils apparaissent encore relativement peu dans les transferts ; pourtant, les industries alimentaires françaises jouissent d'une excellente réputation et leur collaboration est prioritairement recherchée par les promoteurs des PED.

Nous avons donc résolu d'interroger la totalité des entreprises de l'agro-alimentaire de plus de 10 salariés (dans certains secteurs, ce minimum a été remonté à 50).

Le fichier qui a servi de base à l'enquête est issu du fichier INSEE (Enquête Entreprises) et a donc un caractère d'exhaustivité statistique. Il a été complété dans quelques cas spécifiques par les annuaires professionnels (arômes et additifs...).

* de 380 constructeurs de matériel

Le fichier INSEE des constructeurs de matériel étant inexploitable par secteur agro-alimentaire, nous avons résolu de constituer nous-mêmes un fichier de base des constructeurs de matériel de l'agro-alimentaire.

Nous avons utilisé pour cela les annuaires spécialisés (Annuaire de la Revue des Industries Alimentaires, Guide des Constructeurs Français de Matériel, ...) complétés par l'exploitation des catalogues des salons professionnels (Génie Industriel Alimentaire, MATIC-Industries de la viande...).

Nous avons privilégié dans cette sélection :

- les fabricants de chaînes complètes de traitement,
- les constructeurs spécialisés dans l'agro-alimentaire (un matériel donné peut en effet être vendu aussi bien en alimentaire que dans d'autres secteurs de l'industrie).

Les 380 constructeurs retenus représentent la très grande majorité de l'offre française de matériel pour l'industrie alimentaire.

* de 120 sociétés d'ingénierie

Là encore, nous avons dû créer un fichier de l'ingénierie spécialisée. Nous avons utilisé pour cela d'une part les annuaires professionnels de l'ingénierie et d'autre part les listes des fournisseurs des Industries Agricoles et Alimentaires (IAA). Nous avons privilégié dans cette sélection les ingénieries réalisant une part notable de leur activité dans l'alimentaire ainsi que les entreprises intervenant comme ensembliers ou sur l'ensemble d'un process.

Le taux de couverture par rapport à l'ingénierie spécialisée doit là encore être considéré comme excellent.

* de 63 laboratoires

Nous avons écarté de ce fichier les laboratoires d'analyses et laboratoires de recherche ; nous avons en revanche retenu les unités de recherche appliquée et les Centres Techniques spécialisés des différentes branches de l'agro-alimentaire qui sont plus directement concernés par la cession de technologie.

Ce recensement a été effectué à partir de données GEM et des différents annuaires professionnels. Il peut là encore être considéré comme très largement représentatif du potentiel français.

* de 36 fabricants d'emballages

Le fichier des constructeurs de matériel ne recouvrant pas systématiquement les fabricants d'emballages et de matériels spécialisés, nous avons jugé utile de le compléter par une sélection des plus importants fabricants de contenants (leur technologie parfois très spécifique peut en effet occuper une place centrale dans un process).

Aussi, contrairement aux métiers précédents, les fabricants retenus dans le cadre de la présente étude ne sont en aucun cas représentatifs de l'offre française d'emballages alimentaires.

Au total, le fichier de base définissant le champ de notre enquête postale compte près de 6.000 adresses.

* Ces différents fichiers ont été complétés par une enquête régionale conduite auprès :

- des Chambres de Commerce et d'Industrie et des Chambres Régionales de Commerce et d'Industrie,
- des Directions Régionales du Commerce Extérieur,
- des Directions Régionales de l'Agriculture et de la Forêt.

A chacun de ces organismes, nous avons demandé de nous signaler les entreprises agro-alimentaires et les fournisseurs spécialisés susceptibles de vendre leur technologie en PED. Les réponses ont été intégrées dans les fichiers de base des envois postaux, ainsi que, dans certains cas, dans les programmes de relance téléphonique directe.

1.1.3. Questionnaires d'enquête

* Le questionnaire d'enquête du premier envoi postal a été établi par GEM après quelques entretiens industriels, puis testé auprès d'un échantillon de dix entreprises qui ont ensuite été interrogées par téléphone.

Ce questionnaire n° 1 finalisé est présenté en annexe.

Il est articulé autour de 5 grandes parties :

- présentation de l'entreprise et présence en PED,
- description du savoir-faire,
- souhaits en matière de transfert de technologie (type de collaboration, zones privilégiées),
- expérience et difficultés,
- connaissance de l'ONUDI et de la SFI.

Il comporte 5 pages.

Le questionnaire était accompagné de deux lettres introductives, l'une du Ministère de l'Agriculture et l'autre, plus détaillée, de l'ONUDI (cf. annexe).

L'ensemble était disposé dans une chemise cartonnée pré-imprimée. (Soulignons que pour permettre une meilleure appréhension des savoir-faire techniques de l'entreprise, nous avons été conduits à réaliser une version du questionnaire pour chaque grand secteur d'activité, c'est-à-dire au total 10 versions différentes - 8 IAA, 1 matériel, 1 entrepôt frigorifique - du questionnaire).

* Pour accroître le taux de réponse, nous avons réalisé un mois et demi plus tard un second mailing ; nous avons alors décidé d'une part de simplifier le questionnaire (2 pages au lieu de 5) et d'autre part de ne retenir qu'une seule version polyvalente, identique pour tous les secteurs d'activités enquêtés.

Ces modifications répondaient à deux objectifs :

- réduire le temps nécessaire pour remplir le formulaire,
- éviter les éventuels problèmes de questionnaire inadapté à l'activité de l'entreprise (codes APE non fiables).

Enfin, quelque 200 lettres destinées aux entreprises les plus importantes ont été nominalement adressées au Directeur du Développement International ou à défaut à un autre dirigeant. (Dans les autres cas, le courrier était adressé à l'attention de Monsieur le Directeur Général).

Cette seconde version, exploitable selon les mêmes modes, est présentée en annexe.

* Lors des relances téléphoniques, nous avons généralement renvoyé à l'entreprise le questionnaire n° 1. Toutefois, lorsque l'entreprise a accepté de le remplir directement au téléphone, nous nous sommes contentés du questionnaire simplifié.

1.1.4. Relances téléphoniques et entretiens approfondis

Nous avons cherché à maximiser le taux de réponse à notre envoi postal, notamment par un effort de présentation et des lettres d'accompagnement officielles.

Il reste cependant évident que les entreprises françaises sont souvent sollicitées et que les formulaires d'enquête ne parviennent pas toujours à leur destinataire effectif.

* Nous avons donc prévu une importante campagne de relances téléphoniques, démarrant lors de l'expédition du second envoi et initialement prévue sur deux mois.

Les consignes données aux ingénieurs stagiaires chargés des relances étaient les suivantes :

- entrer en communication avec le dirigeant (ou son secrétariat),
- lui présenter rapidement l'opération,
- chercher à le motiver pour une réponse à l'enquête (dans le cas contraire, noter les motifs du refus),
- remplir directement le questionnaire au téléphone ou faire ressortir le formulaire déjà reçu ou adresser un nouveau formulaire à l'attention du responsable contacté.

La relance n'a été considérée comme effective que lorsque ce dernier point était achevé ou qu'un refus était opposé.

Au total, 500 relances ont été réalisées, qui ont concerné les entreprises qui nous ont été signalées par les Chambres de Commerce, Directions Régionales du Commerce Extérieur ou les Directions de l'Agriculture.

Nous avons aussi intégré au programme de relance les dix ou vingt plus importantes entreprises de chaque secteur. Notons que toutes les entreprises de plus de 1.000 personnes ont aussi fait l'objet d'une relance téléphonique réalisée par un ingénieur "senior".

* Enfin, soixante interviews approfondis ont été réalisés, avec deux objectifs principaux :

- analyser de manière détaillée l'attitude et le comportement de certaines entreprises et tester avec elles les modes de collaboration envisageables avec l'ONUDI,
- préparer les fiches-guide de projet (cf. § 1.2).

Dans un certain nombre de cas, ces deux objectifs se sont avérés facilement conciliables, voire complémentaires.

Dans les autres cas, l'un des deux axes a été considéré prioritairement :

- pour la fiche-guide, l'entretien se déroulait selon le plan type retenu pour ces fiches et en fonction des compléments d'information recherchés,
- pour l'analyse de l'attitude des entreprises, nous avons articulé les interviews autour de 5 thèmes :
 - . présentation de l'entreprise
 - . description de son expérience en PED
 - . bilan de ces activités
 - . difficultés rencontrées et rôle possible de l'ONUDI
 - . collaborations envisageables à court terme

(Le guide d'entretien détaillé est présenté en annexe).

1.1.5. Constitution d'un fichier informatisé

Pour pouvoir exploiter l'ensemble des réponses (et obtenir ainsi une image de l'offre française de technologie agro-alimentaire ou surtout sélectionner un partenaire français pour un projet donné), il était nécessaire de prévoir l'informatisation du fichier.

Pour cela, les questionnaires ont été codifiés sur la base d'une grille récapitulant les informations essentielles.

Le fichier ainsi obtenu est servi :

- soit par DBase III+,
- soit, pour un certain nombre d'applications courantes, par un programme d'exploitation simplifié et conversationnel.

Ces deux logiciels permettent notamment :

- de consulter des fiches d'entreprises,
- de sélectionner des entreprises susceptibles d'intervenir sur un projet donné ou dans un pays donné,
- d'éditer des listes, des étiquettes...

Notons aussi que nous avons séparé les entreprises agro-alimentaires des entreprises produisant des biens et services destinés aux IAA (ingénierie, matériels...).

Bien entendu, ce fichier n'est pas figé ; une procédure spécifique permet de tenir à jour chaque fiche ou de créer de nouvelles fiches. Son fonctionnement est détaillé dans le Manuel d'Utilisation, remis avec les disquettes du fichier.

1.2. METHODOLOGIE UTILISEE POUR LA REALISATION DES FICHES-GUIDES DE PROJET

1.2.1. Objectifs

* Pour illustrer l'offre française de technologie, il est apparu intéressant de réaliser une trentaine de Fiches Guides de Projet (F.G.) qui auraient à jouer, outre leur but promotionnel, un rôle de conseil auprès des investisseurs :

- rôle de conseil, en leur donnant les premiers éléments technico-économiques d'appréciation d'un projet, en précisant les principales alternatives et les conditions nécessaires au succès de l'entreprise,
- rôle promotionnel indirect, à travers le choix des fiches proposées et des solutions techniques retenues, qui correspondent à une offre française.

* En outre, pour apporter aux investisseurs et aux responsables du développement industriel en PED un guide pour systématiser leur réflexion dans le secteur agro-alimentaire, nous avons aussi réalisé 14 Fiches d'Orientation Sectorielle (F.O.S.).

Ces fiches décrivent l'articulation des différents métiers d'une filière (par exemple, pour les céréales, meunerie-boulangerie-biscuiterie...) et résument, pour chaque métier, les principales alternatives, les technologies à mettre en oeuvre et les contraintes qui en conditionnent la réussite.

Les F.O.S. ont donc essentiellement un rôle pédagogique : elles s'adressent aux futurs investisseurs ou aux responsables chargés de les orienter ; elles leur apportent un panorama des possibilités de développement dans une filière donnée et peuvent ainsi aider à l'identification ou à la sélection d'opportunités de développement. Elles serviront aussi d'aide-mémoire pour identifier les principales technologies mises en oeuvre et les besoins éventuels en transferts de technologie.

1.2.2. Fiches d'orientation sectorielle : méthode de réalisation et limites des ambitions

* Les Fiches d'Orientation Sectorielle (F.O.S.) ont été essentiellement réalisées en cabinet.

Elles comportent :

- un synopsis décrivant l'ensemble de la filière étudiée puis, pour chaque métier de la filière,
- un résumé des principales alternatives économiques,
- un résumé des contraintes spécifiques du métier,
- la récapitulation des technologies mises en oeuvre et des choix techniques possibles.

* Les F.O.S. présentent un panorama des métiers les plus couramment pratiqués en France et dans le monde.

Toutefois, les ambitions de ce document sont limitées :

- les F.O.S. ne prétendent en aucun cas proposer aux P.E.D. un quelconque modèle de développement : il s'agit d'inventorier tous les métiers possibles d'une filière et non de conseiller le développement de tous ces métiers dans tous les P.E.D.,
- ce panorama des activités des industries agro-alimentaires n'est pas quantifié : une branche d'activité occupant dans un pays donné quelques centaines de salariés et une activité essentielle occupant plusieurs milliers de salariés seront traitées de manière identique,
- orientée sur les technologies nécessaires à chaque type d'activité, les F.O.S. ne présentent pas les aspects économiques et commerciaux des métiers étudiés : ces éléments doivent bien entendu toutefois rester des paramètres prioritaires lors de la recherche ou de la sélection d'opportunités de développement agro-alimentaire,
- enfin, les F.O.S. ne peuvent être considérées comme un recensement exhaustif de toutes les activités agro-alimentaires et notamment des productions spécifiques de tel ou tel pays.

1.2.3. Fiches Guides de projet : méthode de réalisation et limites des ambitions

Les Fiches Guides de projet (F.G.) constituent de véritables "mini-études de faisabilité" de projets industriels, incluant l'analyse de plusieurs variantes pour chaque projet.

Ces fiches ont été articulées autour d'un plan systématique :

- présentation (nature de l'activité, alternatives possibles, définition des variantes étudiées),
- analyse technologique : présentation du procédé et des alternatives, solutions retenues pour chaque variante du projet,
- analyse technico-économique : évaluation des investissements et éléments du coût de fonctionnement.

* Le choix des Fiches Guides a été réalisé en commun avec le groupe de travail, en fonction des critères suivants :

- les Fiches Guides doivent correspondre à l'offre française de technologie : une première sélection de 15 fiches a été réalisée à partir des 150 premières réponses à l'enquête. Les 15 fiches suivantes ont été choisies sur la base des réponses reçues à fin avril,
- les Fiches Guides doivent correspondre à la demande de technologie des PED : pour identifier aussi précisément que possible cette demande, nous avons traité les listes de projets industriels rassemblés lors de la préparation des principaux forums ONUDI. Ce

traitement statistique a fait ressortir les principaux secteurs d'activité demandés :

- . conserverie (fruits, légumes, poisson),
 - . huiles et corps gras
 - . produits amylacés
 - . boissons (jus de fruits, alcools, eaux minérales, vinification)
 - . industrie laitière
 - . travail des céréales (meunerie, biscuiterie)
 - . abattage
- enfin, nous nous sommes efforcés de couvrir, avec 30 F.G., les principaux secteurs d'activité des IAA. On trouvera donc des F.G. en céréales, lait, viande, poisson, fruits, légumes, boissons, etc.

* Les Fiches Guides ont été réalisées par des ingénieurs GEM selon la méthodologie suivante :

- analyse bibliographique préliminaire,
- entretiens avec un ou plusieurs industriels du secteur,
- consultation des constructeurs de matériels et/ou des ingénieries spécialisées,
- rédaction du projet de F.G.,
- relecture et finalisation en collaboration avec un industriel ou un constructeur de matériel "offreur" de technologie.

Les F.G. (comme les F.O.S.) ont été ensuite traduites en anglais.

* Limites des Fiches Guides

Les F.G. comportent une description assez précise de chaque projet étudié et aideront l'investisseur à apprécier la faisabilité d'une unité. Il est cependant essentiel de souligner les principales limites de ces documents :

- 30 Fiches Guides ne peuvent bien entendu recouvrir qu'une petite partie de l'offre française de technologie.
- Dans chaque cas, les variantes décrites ne constituent pas des recommandations et ne correspondent pas forcément à des seuils technologiques. On s'est simplement efforcé de retenir des options homogènes et réalistes et de couvrir autant que possible différentes tailles d'unités.
- Les coûts de matériels mentionnés ne peuvent en aucun cas être considérés comme des devis : il ne s'agit que d'ordres de grandeur fournis à titre indicatif et qui ne peuvent engager les entreprises ayant participé aux travaux.
- Les coûts d'investissement dépendent très directement des conditions locales : nous n'avons donc notamment pas tenu compte des problèmes de viabilisation des sites ; les coûts des bâtiments, trop variables d'un pays à l'autre (ou selon les situations), n'ont pas fait l'objet d'une évaluation spécifique.

Toutefois, nous avons précisé, chaque fois que cela était possible, les caractéristiques principales des locaux industriels nécessaires au projet et nous avons tenu compte d'un coût moyen du bâtiment et des utilités pour donner un ordre de grandeur de l'investissement total du projet.

Enfin, de façon plus générale, ces documents ne peuvent constituer qu'une toute première approche d'un projet et ne peuvent se substituer à l'analyse des solutions spécifiquement adaptées à un cas précis.

II - EFFICACITE DE LA METHODOLOGIE MISE EN OEUVRE

Nous reprendrons la distinction établie plus haut entre l'enquête sur l'offre de technologie et la réalisation des Fiches guides.

2.1. ENQUETE SUR L'OFFRE FRANCAISE DE TECHNOLOGIE : BILAN DES REPONSES ET NON-REPONSES

2.1.1. Résultats obtenus

*** Taux de réponse obtenus**

La maximisation du taux de réponse était un de nos soucis essentiels pour deux raisons :

- la préoccupation du transfert de technologie vers les PED n'est pas a priori une priorité des entreprises,
- le questionnaire était relativement lourd si l'on voulait qu'il reste riche d'informations.

Les taux de réponse des industries alimentaires ont été les suivants :

	Nombre de réponses	Nombre d'envois	Taux de réponse
Mailing n° 1	210	5.000	TR = 4,2 %
Mailing n° 2	67	4.800	TR = 1,4 %
Relances téléphoniques	52	471	TR = 11 %

On peut constater que le premier mailing, malgré un questionnaire assez lourd (et malgré les grèves postales) a eu un taux de réponse relativement élevé.

Le mailing de relance, même avec un questionnaire allégé, n'a emporté la décision que d'un petit nombre.

les relances téléphoniques sont logiquement très efficaces (encore faudrait-il les pondérer par le nombre très important d'appels téléphoniques qui nous ont été nécessaires pour effectuer

correctement ces relances : plus de 3 appels par relance en moyenne).

Pour les constructeurs de matériel et les ingénieries, les taux de réponse ont logiquement été beaucoup plus élevés (malgré l'absence de relance).

	Nombre de réponses	Nombre d'envois	Taux de réponse
Matériel	64	378	TR = 16,9 %
Ingénierie	43	119	TR = 36,1 %
Emballages	6	36	TR = 16,6 %
Laboratoires	14	63	TR = 22,2 %
TOTAL	127	596	TR = 31,3 %

* Représentativité du fichier

Le traitement quantitatif des 500 relances (cf. tableau ci-contre) qui ont été effectuées auprès des entreprises moyennes ou grandes permet de mieux connaître les causes de non-réponse à l'enquête.

- Dans la moitié des cas, ni le questionnaire de base ni le second envoi ne sont parvenus à leur destinataire : c'est bien entendu la critique majeure que l'on peut faire à la procédure de mailing. Il est vraisemblable qu'un mailing nominalemt ciblé sur les responsables concernés aurait eu un taux de réponse supérieur ; Toutefois, le taux de réponse obtenu, après relance téléphonique et envoi du questionnaire à la personne compétente, a été inférieur à 10 %, ce qui doit donc être considéré comme une limite maximum.
- Dans près de 20 % des cas, les relances se sont heurtées à un refus non motivé. A cela s'ajoutent 6 % de sociétés peu ou pas intéressées par ce type d'opération, qui ne fait pas partie du métier de l'entreprise.
- 5 % des entreprises relancées ne peuvent être intéressées pour des raisons internes (fusions, restructuration, ...).

- 4 % des entreprises sont trop occupées pour pouvoir se consacrer à ce type de projet. En outre, dans 3 % des cas, l'entreprise se considère comme ayant un encadrement trop léger pour suivre de telles opportunités.
- 6 % ne sont pas suffisamment autonomes et la décision dépend d'un groupe.
- 2 % jugent leur process comme non exportable (produit spécifiquement français...).
- Enfin, dans 6 % des cas, le questionnaire a été rempli par téléphone ou renvoyé.

Au total, les taux de réponse obtenus sont satisfaisants et permettent de disposer de plus de 400 fiches d'entreprises.

* **Les délais de réponse**

La courbe ci-contre présente la cinétique d'arrivée des questionnaires. On voit que la vitesse de réaction des entreprises est très variable ; on constate qu'il n'est pas rare de recevoir une réponse trois mois après l'envoi du questionnaire.

2.1.2. Analyse des causes de non-réponse

* Les questionnaires mentionnaient le nom des personnes à contacter à la GEM en cas de problème : nous n'avons reçu qu'un nombre réduit d'appels, qui concernaient surtout les entreprises les plus motivées.

De même, il n'y a pas eu de malentendu notable sur les objectifs ou les thèmes du questionnaire.

* Les fichiers de base se sont avérés relativement fiables même si les codifications INSSE comportent de nombreuses erreurs dans l'activité

réelle des entreprises ; nous n'avons en revanche observé qu'un nombre limité de retours pour problèmes d'adresse d'entreprises.

* Les relances téléphoniques sont très efficaces mais présentent de nombreuses difficultés :

- difficultés à identifier l'interlocuteur adapté (notamment dans les grandes sociétés), sa fonction peut être très variable et dépend du mode d'organisation de l'entreprise,
- nécessité de plusieurs appels pour "remonter les filières" et franchir les "barrages",
- nécessité d'une bonne formation des personnes chargées de la relance (qui doivent pouvoir engager un dialogue approfondi).

* Les entretiens approfondis réalisés avec les entreprises ont mis en évidence :

- l'importance de la référence au Ministère de l'Agriculture surtout au niveau des PME qui ne connaissent pas l'ONUDI et pour lesquelles le Ministère de tutelle a servi de référence aussi bien au niveau du mailing que lors des contacts directs,
- un certain "flou" dans le positionnement de l'ONUDI : lorsque son sigle est connu ou compris, on l'assimile soit à une banque de développement très riche et toute puissante, soit à une O.N.G. très éloignée de toute préoccupation de rentabilité industrielle,
- la prudence des grandes entreprises vis-à-vis des opérations de type collectif : indépendance de ces entreprises, liberté de mouvement, défiance par rapport aux grandes structures et par rapport à la lenteur de leurs circuits sont des thèmes souvent développés.

2.2. FICHES (F.O.S. et F.G.) : ANALYSE DE L'EFFICACITE DE LA METHODE DE TRAVAIL

2.2.1. Les F.O.S.

* 14 fiches d'orientation sectorielle ont été réalisées, couvrant la plus grande partie des activités des industries alimentaires (mais laissant bien entendu de côté l'agro-industrie et les activités agricoles elles-mêmes). Chaque fiche décrit plusieurs métiers (2 à 10, selon le cas).

Soulignons toutefois que certains métiers, signalés au niveau du synopsis, n'ont pas été décrits en détail (ceci pour éviter d'alourdir l'ensemble).

* La méthode de travail mise en oeuvre n'appelle pas de remarque particulière ; soulignons toutefois le volume de travail consacré à ces fiches qui n'a pas permis de tenir compte des spécificités géographiques, agricoles, ou des habitudes alimentaires des Pays en Développement.

Cette description, à objectif plus pédagogique que commercial, dépasse toutefois le cadre strict des technologies que peut offrir l'industrie française :

Au total, il a été possible de constituer un outil simple d'orientation rapide dans les technologies du secteur alimentaire.

2.2.2. Les Fiches Guide

La méthodologie exposée au § 1.2.3. a permis la réalisation effective des 30 Fiches Guides prévues.

Elle appelle toutefois les remarques suivantes :

* Sélection des fiches guides : le mode de sélection basé sur l'offre et la demande de technologie n'a pu être intégralement respecté et l'on constate a posteriori :

- une certaine pression de l'offre, expliquant par exemple l'existence d'une fiche "caséine", d'une fiche "ionisation"...
 - un manque d'enthousiasme ou de disponibilité de certains offreurs, qui explique l'absence de secteurs intéressants comme la brasserie, les fromages, les conserves de légumes, la biscuiterie, la transformation du cacao, la confiserie, la sucrerie... Il est vrai que le nombre de fiches retenu ne permettait pas de tout traiter.
- Ces éléments pourront faire l'objet d'une seconde vague de fiches.

* Participation des entreprises de l'agro-alimentaire à la rédaction des ces fiches :

- elle nous apparaît essentielle au niveau de la méthodologie car elle garantit la conception du projet par un utilisateur des équipements prévus et tient compte des savoir-faire des fabricants en contact avec les produits (rappelons qu'il s'agit là d'une des options fondamentales du programme ONUDI),
- elle s'est avérée fructueuse mais délicate :
 - . chaque projet est un cas particulier et les industriels ne souhaitent pas proposer de modèle figé d'atelier ; ce serait aussi la négation de leur savoir-faire spécifique,
 - . le niveau de détail que nous avons donné aux Fiches Guide est ambitieux : parfois les données ont été difficiles à rassembler ; parfois elles ont été considérées comme en limite de la confidentialité,
 - . le chiffrage du coût d'un atelier est toujours délicat, aussi bien parce qu'il dépend de nombreux facteurs locaux que pour des raisons commerciales.

* Les bureaux d'ingénierie et les constructeurs de matériels consultés sont plus familiarisés avec ce type d'approche mais ont toutefois connu les mêmes difficultés, tout en reconnaissant volontiers l'intérêt de ces informations ; de telles fiches permettent d'éclairer le début de

la réflexion d'un promoteur et sont des documents utiles à la prospection commerciale.

* Si la plupart de nos interlocuteurs ont été intéressés par le moyen de promotion que pouvait leur apporter la diffusion de ces fiches avec mention des entreprises y ayant collaboré, d'autres ont été sensibles au risque de multiplication de contacts avec des investisseurs peu crédibles.

* Au total, la réalisation des F.G. s'est avérée une tâche très lourde, nécessitant des contacts avec des partenaires variés et de nombreuses investigations complémentaires.

III - CONCLUSIONS : ENSEIGNEMENTS METHODOLOGIQUES DE L'OPERATION

Nous concluons ce chapitre en analysant la pertinence de la méthodologie par rapport à trois objectifs :

- l'identification de l'offre de technologie et de partenariat,
- la rédaction des fiches et notamment des fiches guides.

Ces deux points constituent les objectifs principaux de notre mission.

- la détection des projets des entreprises françaises en PED, auxquels l'opération pourrait apporter son concours : ce volet annexe a constitué une préoccupation plus spécifique, mais très opérationnelle.

3.1. IDENTIFICATION DE L'OFFRE DE TECHNOLOGIE ET DE LA VOLONTE DE TRANSFERT

* L'envoi d'un questionnaire s'est avéré une méthode de criblage adaptée : elle a permis de consulter les entreprises d'une manière quasi-exhaustive et d'éviter les a priori et sélections arbitraires ; l'accès au transfert de technologie a pu ainsi être ouvert aux PME.

(Soulignons ici que le coût marginal de l'envoi d'un questionnaire supplémentaire est extrêmement faible, et qu'il nous a paru plus intéressant de contacter l'ensemble des entreprises de notre fichier plutôt que de réaliser un envoi sélectif).

* Un questionnaire relativement lourd, mais précis, a été jugé tolérable par les entreprises (et son taux de réponse a été très supérieur à celui du questionnaire polyvalent et résumé envoyé en relance). Ceci peut être attribué à différents facteurs

- questionnaire spécialisé, dans lequel l'entreprise se retrouve,
- présentation sous forme de dossier (chemise pré-imprimée),
- lettres d'introduction du Ministère de l'Agriculture et de l'ONUDI.

* Les relances téléphoniques constituent un outil privilégié car elles autorisent un échange direct et des explications complémentaires ; elles dispensent parfois l'interviewé de remplir lui-même le questionnaire.

Toutefois, l'accès au décideur est malaisé : si l'on excepte les problèmes de "barrage" téléphonique, le principal problème consiste en effet à identifier le bon interlocuteur : il peut s'agir notamment :

- du responsable du développement,
- du responsable de l'ingénierie interne,
- du directeur des opérations internationales,
- du directeur export (voire directeur marketing),
- du directeur général, PDG, secrétaire général...

* Cette remarque est tout aussi valable pour les entretiens approfondis : l'accès au dirigeant le plus concerné dans chaque structure est rendu délicat par le fait que chaque responsable peut être tenté de "piéger" les opportunités de financement ou d'ouverture que peut apporter l'ONUDI ; tout au moins, il peut interpréter les possibilités de cette opération au travers de son filtre propre : ainsi, un commercial raisonnera plutôt en termes de franchise, un responsable d'ingénierie ou de développement verra la vente de technologie et d'assistance technique, un financier approfondira les prises de participation et modes de financement d'investissements...

Bien entendu, toutes ces positions sont recevables et l'analyse des possibilités de transfert devra intégrer ces différentes familles.

* Les entretiens directs avec les dirigeants sont toutefois très riches d'enseignements. Ils permettent de mieux cerner les objectifs réels et les difficultés de transferts de technologie. Ils ont surtout l'avantage d'introduire une relation personnelle directe, indispensable à la crédibilité du projet vis-à-vis des industriels.

* Enfin, ces entretiens doivent être considérés comme un moyen d'investigation privilégiée auprès des grandes entreprises : celles-ci omettent souvent de répondre aux enquêtes par questionnaire ;

malgré un coût d'accès élevé et la nécessité de faire effectuer ces entretiens par un ingénieur de haut niveau, ce type de contact reste, à notre avis, indispensable.

On remarquera d'ailleurs un certain nombre d'absences notables dans notre fichier initial : des grandes entreprises connues pour leur intérêt pour les pays en développement (comme par exemple DUCROS, EVIAN, voire le groupe BSN, LESIEUR, BEGHIN-SAY...) n'ont pas répondu au questionnaire ni aux relances téléphoniques : dans ce cas, seul l'entretien direct avec le responsable concerné est efficace (et la relation ainsi établie est généralement beaucoup plus forte).

* Réactualisation du fichier de l'offre

Compte tenu de l'ampleur des travaux nécessaires à la mise en place de ce fichier, le problème de sa réactualisation est primordial. Nous suggérons que l'ensemble des utilisateurs soient responsables de l'enrichissement continu de ce fichier et que des réunions périodiques permettent la mise en commun des informations complémentaires recueillies par chacun.

Une procédure d'identification spécifique des fiches d'entreprise à réactualiser est prévue dans un addendum au Manuel d'utilisation.

3.2. REALISATION DES FICHES-GUIDES

Nous avons exposé plus haut les difficultés rencontrées lors de leur réalisation.

Pour faciliter l'élaboration de tels dossiers, il serait probablement recommandé de focaliser chaque fiche sur un seul atelier qui serait décrit avec 2 ou 3 variantes de dimensionnement : on exclurait alors le changement de process ou de produit d'une variante à une autre, mais ce serait bien sûr au détriment de l'optimisation (voire du réalisme) des options choisies.

Le chiffrage des coûts de cet atelier-type serait toutefois plus précis, mais les solutions décrites seraient moins représentatives de situations réalistes.

Par ailleurs, nous avons souligné que les ingénieurs et constructeurs de matériels étaient mieux à même de fournir les données nécessaires au niveau des coûts et des consommations, alors que les industriels percevaient logiquement beaucoup mieux les impératifs de gestion de ces unités et leur implication sur les choix d'implantation et de conception.

3.3. DETECTION DE PROJETS D'ENTREPRISES FRANCAISES EN P.E.D.

A ce niveau, seul les entretiens se sont avérés performants. Nous n'avons eu que peu de données par courrier (car il est difficile d'évoquer des problèmes en cours dans un questionnaire). Tout au plus a-t-on constaté à la suite du mailing quelques appels téléphoniques d'industriels ayant des projets en gestation.

DEUXIEME PARTIE :
ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE
SUR L'OFFRE FRANCAISE DE TECHNOLOGIE

A l'issue des travaux conduits au cours du premier semestre 1989, nous disposons de deux types d'informations pour décrire cette offre :

- les réponses aux questions fermées ou semi-ouvertes de l'enquête postale : plus de 450 questionnaires ont permis la constitution d'un fichier d'entreprises exploitable informatiquement et fournissant une base de données originale,
- les données plus qualitatives récoltées au cours des 60 entretiens (réalisés soit à l'occasion de l'élaboration des fiches-guides, soit d'interviews plus ouverts) qui viennent compléter et illustrer les résultats de l'enquête.

Ces éléments permettent une analyse de l'offre française de technologie et de savoir-faire agro-alimentaire. Nous l'avons articulée autour de 4 grands thèmes :

- typologie des entreprises qui proposent leur technologie et leur savoir-faire,
- bilan des expériences antérieures,
- difficultés rencontrées,
- souhaits et perspectives de collaboration avec le programme ONUDI.

I - TPOLOGIE DES ENTREPRISES

1.1. ANALYSE DU FICHER DES ENTREPRISES

1.1.1. Secteur d'activité des entreprises

* Industries agro-alimentaires (IAA)

Le tableau ci-dessous montre que les secteurs des viandes, du grain et des boissons rassemblent près des 2/3 des réponses obtenues lors de l'enquête tandis que les secteurs lait, poisson et fruits et légumes n'atteignent pas 30 %.

Secteur	Nb. entreprises par secteur	Importance relative de chaque secteur par rapport au nbre total de réponses	% de réponses positives par rapport aux réponses du secteur considéré
Additifs	4	1 %	100 %
Boissons	49	14 %	69 %
Divers	35	11 %	80 %
Fruits et légumes	31	9 %	71 %
Travail du grain	78	22 %	67 %
Poissons	29	8 %	69 %
Produits laitiers	33	10 %	76 %
Viandes	88	25 %	73 %
TOTAL	347	100 %	Moyenne : 72 % de oui

Il est étonnant de constater que 20 à 30 % des entreprises des IAA se disent non intéressées par la cession de technologie. A notre sens, dans bien des cas, des sociétés qui ont pris la peine de répondre à l'enquête et d'expliquer leur position pourront s'avérer, sur un problème précis, des partenaires mobilisables.

Le taux de réponse est plus significatif des motivations au transfert de technologie de chaque secteur industriel : il est particulièrement élevé pour les fruits et légumes et un peu moins pour les plats cuisinés et les poissons.

Notons que ce taux apparaît faible en viande et produits laitiers (peut-être parce que l'Afrique Noire, zone de collaboration traditionnelle de la France, se prête peu à l'investissement dans ces secteurs).

* **Biens et services destinés aux IAA** (ingénierie, matériels, laboratoires, centres techniques)

Nous avons vu que les constructeurs de matériel et les ingénieries représentaient l'essentiel des réponses (50 % et 30 % respectivement). Ajoutons que, très logiquement, c'est en ingénierie que l'on constate la motivation la plus forte, avec un taux de réponse de 36 %.

1.1.2. Taux de réponse en fonction de la taille des entreprises

* Le fichier des IAA se répartit également entre les moins de 50 salariés et les plus de 50 salariés (cf. tableau ci-contre) : il est donc a priori possible d'associer de nombreuses PME à ce type d'opérations.

Elles peuvent constituer des partenaires de choix pour des projets de petite dimension.

Bien entendu, le taux de réponse met cependant en évidence que le Transfert de Technologie reste toutefois un pôle d'intérêt spécifique des grandes et moyennes organisations.

<u>Effectif</u>	<u>Taux de réponse</u>
> 1.000 salariés	11,3 %
200-1.000 salariés	8,9 %
20-200 salariés	5,7 %
< 20 salariés	2,3 %

Enfin, on peut penser que les quelque 100 entreprises de plus de 100 personnes et plus de 100 MF de CA qui figurent dans ce fichier représentent la population des firmes qui ont les plus grandes chances de s'associer au programme.

* On retrouve une répartition analogue des réponses pour les sociétés de service, les moins de 50 salariés représentant un peu plus de 50 % des réponses obtenues.

1.2. ELEMENTS DE TYPOLOGIE DES ENTREPRISES INTERVIEWEES

* La très grande majorité des entreprises rencontrées lors des entretiens approfondis sont des producteurs de produits alimentaires.

Les secteurs les plus représentés sont, dans l'ordre :

- la transformation des céréales,
- les boissons,
- le poisson,
- le sucre.

Les secteurs de première transformation apparaissent comme plus motivés par la cession de technologie. Les entreprises à forte valeur ajoutée visent en priorité les marchés occidentaux et les PED ne constituent pas des priorités.

* Lors de la valorisation des fiches guides de projet, nous avons collaboré :

- avec les entreprises des IAA,
- avec les ingénieries,
- avec les constructeurs de matériel.

Une quantification ne serait pas significative car les entreprises ont été sélectionnées par secteur en fonction des fiches à réaliser.

Ces contacts ont confirmé qu'il existe donc bien une offre française de technologie, complémentaire de l'offre de matériel ou d'ingénierie qui est liée au savoir-faire et au métier des producteurs de produits alimentaires. Toutefois, les limites des champs d'intervention des partenaires sont peu précises et dépendent des caractéristiques de chaque projet ; les collaborations peuvent poser des problèmes de concurrence entre les IAA, constructeurs et ingénieries.

* La taille des entreprises contactées est peu significative car cette phase de l'enquête a été plutôt ciblée sur les unités importantes. Toutefois, nous avons trouvé un écho très favorable et des collaborations très actives et motivées dans plusieurs PME (Lybopar, Pillet).

II - EXPERIENCE DES ENTREPRISES EN TRANSFERT DE TECHNOLOGIE VERS LES PED

2.1. ANALYSE DU FICHER DES ENTREPRISES

2.1.1. Nombre d'entreprises ayant déjà une expérience

Nous avons tenu compte ici des opérations montées en PED, qu'elles aient ou non inclus une participation financière.

* Parmi les entreprises des IAA :

- 12 % avaient déjà réalisé une opération,
- 20 % avaient eu des projets qui n'ont pas abouti,
- 26 % avaient eu une expérience et un projet non abouti,
- 74 % n'avaient eu aucune expérience ni projet.

On constate donc que l'opération a suscité un intérêt nouveau dans un grand nombre d'entreprises qui ne sont pas aujourd'hui dans les "circuits" spécialisés du transfert de technologie vers les PED.

* Les constructeurs de matériel et les ingénieries que nous avons répertoriés ont, très logiquement, une plus grande expérience des opérations en PED puisque près de 50 % des entreprises ont déjà des réalisations à leur actif.

2.1.2. Expérience des entreprises en fonction de leur taille

Dans les IAA, 60 % des expériences ont été le fait des entreprises de plus de 200 personnes (20 % du nombre total d'entreprises).

Nombre d'entreprises ayant une expérience :

Classe d'effectif	% d'entreprises de la classe d'effectif considérée ayant au moins une expérience
< 20 salariés	8 %
20 à 200 salariés	6 %
> 200 salariés	36 %

Nombre d'expériences per secteur d'activité :

Secteur	% du nombre total d'expériences répertoriées	% d'entreprises ayant une expérience/entreprises répertoriées
Additifs	7 %	75 %
Boissons	22 %	20 %
Fruits et légumes	18 %	26 %
Grains	16 %	9 %
Poissons	9 %	14 %
Lait	7 %	9 %
Viandes	13 %	7 %
Divers	8 %	11 %
	----- 100 %	

(expériences réalisées par des entreprises des IAA)

On peut ainsi constater :

- en boissons et en fruits et légumes, un nombre important d'expériences réalisées, en même temps qu'une forte proportion d'entreprises ayant une expérience : l'offre française a déjà enregistré des succès dans ces domaines,
- en grains, viandes et lait, on a au contraire un faible nombre d'expériences et, relativement, un excès d'offeurs de technologie.

Deux raisons nous paraissent expliquer ce phénomène :

- . le lait est une ressource relativement rare en PED (et les projets ont longtemps concerné la redilution de lait importé),
- . la viande et le grain sont des activités où le savoir-faire est souvent sous-évalué et où l'on travaille directement avec les vendeurs de matériels.

2.1.3. Expérience par zone géographique

Près d'une centaine d'entreprises nous ont cité leurs expériences de collaboration technologique en PED, ce qui correspond à environ 240 opérations.

L'analyse des pays concernés par ces opérations fait ressortir la place prépondérante de l'Afrique Noire, suivie de l'Asie du Sud-Est et de l'Afrique du Nord.

	% des entreprises ayant au moins 1 expérience dans la zone considérée		% d'opérations réalisées dans la zone considérée	
	ingénierie- matériel	IAA	ingénierie- matériel	IAA
Afrique du Nord	45 %	30 %	22 %	17 %
Afrique Noire	60 %	70 %	46 %	57 %
Asie du Sud	17 %	4 %	5 %	1 %
Asie du S.-Est	34 %	30 %	14 %	15 %
Amérique Latine	26 %	15 %	13 %	10 %
			100 %	100 %

Notons toutefois qu'en nombre d'expériences réalisées, l'Asie du Sud-Est et même l'Afrique du Nord sont encore plus nettement minoritaires : ce sont des marchés plus nouveaux sur lesquels les entreprises n'ont réalisé qu'un petit nombre d'opérations.

Parmi les pays cités, on relève en tête la Côte d'Ivoire, le Sénégal, le Cameroun, la Chine, la Tunisie, le Maroc...

	PRINCIPAUX PAYS D'EXPERIENCE (en % des expériences réalisées)	
	Ingénierie/matériels	Entreprises des IAA
Côte d'Ivoire	7 %	12 %
Sénégal	2 %	11 %
Cameroun	4 %	7 %
Maroc	3 %	5 %
Tunisie	5 %	5 %
Chine	7 %	5 %
Mali	3 %	4 %
Nigéria	2 %	4 %
Indonésie	2 %	4 %
Egypte	4 %	3 %
Burkina Faso	1 %	3 %
Maurice	2 %	3 %
Thaïlande	0,6 %	3 %
Brésil	2 %	3 %
Philippines	-	1 %
Malaisie	-	1 %
Algérie	5 %	-
Gabon	4 %	-
Congo	3 %	1 %
Lybie	2 %	-
Inde	3 %	1 %
Pakistan	2 %	-
Centrafrique	2 %	-
Rwanda	2 %	-
Zaïre	2 %	1 %
Mexique	2 %	-
Vénézuéla	2 %	1 %
Emirats Arabes Unis	-	1 %
Koweït	-	1 %
	sur 165 expériences	sur 72 expériences

2.2. EXPERIENCES ANALYSEES AU COURS DES ENTRETIENS APPROFONDIS

La quasi-totalité des entreprises interviewées avaient des expériences ou des projets à l'étude, qui ont souvent motivé l'entretien.

Les enseignements portent sur environ 120 expériences de coopération et 30 projets ; toutefois, l'échantillon ne peut être considéré comme représentatif d'une population d'entreprises et doit surtout être analysé au niveau qualitatif.

2.2.1. Les entretiens mettent en évidence le nombre élevé de demandes de collaboration que reçoivent les entreprises qui disposent d'une marque nationale :

- une grande partie n'est pas prise en compte car elles apparaissent peu crédibles en première lecture ; une marque connue est en effet très facilement sollicitée :
 - . soit par des promoteurs qui se sont trompés de cible, notamment sur la disproportion de taille entre leur projet et l'interlocuteur qu'elles contactent,
 - . soit pour présenter des idées de projet peut-être intéressantes, mais insuffisamment documentées pour justifier une réaction d'intérêt de la part d'un interlocuteur dont le métier principal n'est pas de transférer sa technologie mais de fabriquer et de vendre ses propres produits,
- un plus petit nombre est abandonné en cours ou après étude.

2.2.2. Secteurs d'activité

Les entretiens confirment la fréquence des expériences dans le domaine des boissons (Evian, Pernod, Camus...) et de la filière grains (Somdicaa, Sanders, Guyomarc'h, Neuhauser...).

Toutefois, le poisson apparaît comme un domaine d'activité nouveau car les entreprises sont à la recherche de ressources halieutiques à commercialiser ou à transformer..

Les entreprises fabriquant des produits élaborés, coûteux, à fort contenu marketing sont moins présentes que les entreprises de première transformation et celles fabricant des produits de base.

Enfin, les entretiens portant notamment sur les projets en cours permettent d'analyser le déplacement des pôles d'intérêt géographiques des entreprises : moins de projets Afrique Noire (30 % au lieu de 40 % : ce sont surtout le fait des structures qui y disposent déjà d'implantations et d'effectifs importants) ainsi qu'en Afrique du Nord ; plus en Asie du Sud-Est et en Chine (43 % contre 24 %), tandis que de nombreuses perspectives se font jour vers les Pays de l'Est.

	Expériences	Projets
Zone 1 (Af. Nord et Pays Arabes)	24 %	9 %
Zone 2 (Af. Noire)	40 %	30 %
Zone 3 (Asie du Sud)	0	0
Zone 4 (Asie du SE et Chine)	24 %	43 %
Zone 5 (Amérique Latine)	12 %	18 %
	<hr/>	<hr/>
	100 %	100 %

III - OBSTACLES AUX INVESTISSEMENTS EN PED

3.1. ANALYSE DES REPONSES AU QUESTIONNAIRE

Nous avons regroupé sous quelques rubriques les plus significatives les réponses aux questions ouvertes de l'enquête postale :

	en % du nombre total de citations
- Instabilité politique	25 %
- Financement (manque de moyens, coût)	19 %
- Risque financier	16 %
- Fiscalité, réglementation des changes	14 %
- Manque de compétences locales	7 %
- Fiabilité du partenaire	4 %
- Autres priorités pour l'entreprise	4 %
- Infrastructures, communications	3 %
- Manque d'approvisionnement	3 %
- Manque de temps et personnel	3 %
- Fuite de savoir-faire	2 %

Au total, 4 obstacles majeurs ressortent, qui sont, dans l'ordre :

- Risque politique, de change, risque financier	(55 %)
- Problèmes de financement du projet	(19 %)
- Difficultés de gestion en PED	(17 %)
- Stratégie de l'entreprise	(9 %)

3.2. OBSTACLES AU TRANSFERT DE TECHNOLOGIE IDENTIFIES LORS DES ENTRETIENS APPROFONDIS

Nos entretiens ont permis de compléter et d'expliciter quelques-uns des obstacles aux opérations de type "joint venture" classiquement mis en avant par les offreurs de technologie.

3.2.1. Les marchés des PED ne sont pas compatibles avec les produits à haute valeur ajoutée

De nombreuses entreprises importantes ont bâti une marque et leur stratégie vise à exploiter ce fonds de commerce qui prouve un écart de compétitivité par rapport à la concurrence (et donc une marge). Cet atout est plus difficile à valoriser en PED, dont le marché est surtout ouvert aux produits "basiques". Il y a donc parfois contradiction entre l'axe directeur de la politique générale des groupes et des implantations en PED : dans leur allocation de ressources, ces entreprises privilégieront les investissements en pays développés.

3.2.2. La production en PED nécessite des protections douanières

Les projets en PED orientés vers le marché intérieur sont souvent difficilement compétitifs par rapport à la concurrence internationale. Ils ne peuvent alors être rentables sans un système de protection qui nécessite des négociations parfois très longues avec les Pouvoirs Publics et qui peut être remis en cause à tout moment.

Lorsqu'il s'agit d'un projet d'exploitation d'une ressource locale, l'entreprise souhaite disposer de son autonomie de gestion.

Dans les deux cas, les négociations avec les pouvoirs publics locaux s'avèrent le plus souvent longues et coûteuses.

3.2.4. La crainte de générer une concurrence nouvelle

Dans l'alimentaire comme dans d'autres secteurs industriels, il peut effectivement y avoir un risque de concurrence : cela a parfois été le cas sur le marché européen (conserves de tomates), mais il s'agira plus fréquemment de concurrence à l'exportation sur des marchés périphériques.

Cette menace incite certains industriels à restreindre leurs transferts de technologies aux pays ou aux zones dans lesquelles il n'est pas (ou plus) possible de vendre autrement que par ce biais.

Dans d'autres cas (produits "technologiques" comme les dérivés de l'amidon), les entreprises restent très prudentes ; en cas de transfert, celui-ci se limitera à des produits très classiques ; les autres produits viendront d'Europe.

Enfin, les entreprises appliquent parfois le classique "si nous ne le faisons pas, d'autres le feront... alors il vaut mieux que ce soit nous".

3.2.4. Le manque de temps et de moyens humains

Dans les produits à faible valeur ajoutée, les effectifs de l'encadrement sont souvent réduits aux stricts besoins quotidiens de l'entreprise.

Dans les produits à haute valeur ajoutée, nous avons vu que l'on préfère utiliser les ressources (humaines notamment) sur des marchés plus porteurs. Or, les projets et les usines des PED sont de gros consommateurs de temps, et sans garantie d'aboutissement.

De nombreuses entreprises considèrent donc qu'elles n'ont pas suffisamment de cadres, techniques notamment, pour envisager de telles opérations. Ceci est renforcé par les besoins importants en formation du personnel (formation au sein de l'entreprise) de ces projets.

IV - OBJECTIFS ET PRIORITES DES ENTREPRISES EXPORTATRICES DE TECHNOLOGIE ET DE SAVOIR-FAIRE / PERSPECTIVES DE COLLABORATION AVEC LE PROGRAMME ONUDI

Nous nous sommes essentiellement intéressés aux :

- types de projets concernés,
- modes de participation envisagés,
- zones géographiques et pays cibles.

4.1. TYPES DE PROJETS CONCERNES

4.1.1. Secteur d'activité

Parmi les entreprises des IAA, nous avons déjà constaté en § 1.1. que les secteurs des viandes, des grains et des boissons regroupaient le plus grand nombre de réponses.

Les compétences offertes par les entreprises des matériels et des services sont plus également réparties entre les secteurs, avec une légère prééminence des viandes et des fruits et légumes.

% des entreprises d'ingénierie et matériels par secteur de compétence	
Viandes	52 %
Fruits et légumes	50 %
Lait	41 %
Divers	41 %
Boissons	39 %
Grains	36 %
Poisson	28 %

4.1.2. Taille des unités

Les entreprises des IAA envisagent plus facilement d'intervenir dans le cadre d'une unité de plus de 5 MF d'investissement :

X de réponses favorables	
Grandes unités	46 %
Petites unités	25 %
Petites et grandes	26 %
Sans réponse	6 %

Ceci est particulièrement vrai pour les secteurs viandes et fruits et légumes, tandis que pour les poissons, les boissons, voire le grain, les entreprises apparaissent à peu près aussi compétentes quelle que soit la taille du projet.

Dans les entreprises de biens et services, la préférence va au contraire, pour ce qui est du clef en mains, vers les petits projets.

	Petites unités seulement	Grandes unités seulement	Petites et grandes
Clefs en mains	29 %	11 %	60 %
Assistance technique	23 %	18 %	58 %

Tout se passe comme si les entreprises des IAA, mal armées pour des opérations trop longues à gérer, préféreraient a priori les "amortir" sur de gros projets ; les entreprises d'ingénierie et les constructeurs, au contraire, ne peuvent pas toujours assurer un service complet sur des grandes opérations (dans lesquelles elles feront plus facilement des opérations d'assistance technique).

4.2. MODES DE PARTICIPATION ENVISAGES

4.2.1. Parmi les **entreprises des IAA**, 70 % ont fait part de leur intérêt pour différents niveaux d'implication dans un projet en PED. Les modes d'intervention se répartissent comme suit :

Expertise et coopération technique	82 %
Participation financière au projet	54 %
Création d'établissement ou filiale en PED	30 %

Au total, même si un grand nombre d'entreprises hésite à aller plus loin qu'une simple mission de conseil, il apparaît donc possible et réaliste de motiver des entreprises agro-alimentaires à co-investir en PED.

Soulignons ici que les entreprises importantes sont aussi les plus tentées par une implication financière dans les projets :

	Réponse positive des		
	moins de 20 salariés	20 à 200 salariés	plus de 200 salariés
Expertise	75 %	82 %	85 %
Participation financière	42 %	51 %	67 %
Création établissement	33 %	22 %	52 %

4.2.2. Parmi les **entreprises de biens et services**, près de 90 % ont fait part de leur intérêt pour ce type de projet ; ces entreprises apparaissent plus réticentes que les entreprises agro-alimentaires pour des prises de participation financière : elles considèrent que leur vocation doit rester de vendre un savoir-faire ou un matériel (et non d'en assurer le fonctionnement ou la gestion).

	en % des réponses favorables
Expertise	97 %
Participation financière	33 %
L'un ou l'autre	30 %

MODES DE PARTICIPATION ENVISAGES PAR LES ENTRE-
PRISES DE BIENS ET DE SERVICES.

4.3. ZONES GEOGRAPHIQUES ET PAYS CIBLES

Nous avons demandé aux entreprises les pays et zones géographiques vers lesquels elles pouvaient envisager d'exporter leur savoir-faire.

4.3.1. Zones géographiques privilégiées

* Sur l'échantillon des 224 entreprises des IAA ayant répondu à la question, on obtient pour chaque grande zone le pourcentage de réponses positives suivant :

Asie du Sud-Est et Chine	71 %
Afrique du Nord	67 %
Afrique Noire	66 %
Amérique Latine	66 %
Asie du Sud	56 %

L'Asie du Sud-Est, et particulièrement la Chine, sont donc plébiscitées (enquête réalisée fin 88, début 89).

Ajoutons que près de la moitié des entreprises se sont déclarées prêtes à accepter des collaborations indifféremment dans les cinq grandes zones,

* Le choix géographique des entreprises est notamment corrélé à leur taille :

	moins de 20 salariés	20 à 200 salariés	plus de 200 salariés
1. Afrique du Nord	64 %	73 %	62 %
2. Afrique Noire	67 %	70 %	56 %
3. Asie du Sud	50 %	59 %	58 %
4. Asie du Sud-Est/Chine	64 %	72 %	90 %
5. Amérique Latine	72 %	70 %	60 %

L'Afrique Noire, l'Amérique Latine, l'Afrique du Nord sont visées par les PME, tandis que l'Asie du Sud Est est systématiquement citée par les grandes entreprises.

* Si l'on tient compte du secteur d'activité, on constate que :

- l'Afrique du Nord est surtout citée par les entreprises du grain.
- l'Afrique Noire : pour les poissons (et très peu pour les boissons et les fruits et légumes),
- l'Asie du Sud : pour les poissons (et très peu pour les fruits et légumes),
- l'Asie du Sud-Est : pour les poissons et les viandes,
- l'Amérique Latine : pour les poissons et les viandes (et très peu pour les fruits et légumes et le lait).

(cf. page suivante).

* L'analyse des corrélations entre les zones d'exportation de l'entreprise et les zones de collaboration possible montre que ce critère est important mais non déterminant.

Dans les zones peu attractives comme l'Afrique Noire, seules 60 % des entreprises exportatrices souhaitent monter des collaborations technologiques. Ce pourcentage s'élève à 84 % en Amérique Latine et 92 % en Asie du Sud-Est.

Ce critère est en fait "dilué" par la centaine d'entreprises qui ne manifeste pas de préférence géographique.

ZONE GEOGRAPHIQUE PRIVILEGIEE PAR SECTEUR
en fonction du secteur d'activité de l'entreprise (fichier IAA)
en % du nombre d'entreprises du secteur

	Af. Nord	Af. Noire	Asie Sud	Asie S.E. Chine	Am. Latine
Additifs	10 %	75 %	100 %	75 %	75 %
Boissons	59 %	53 %	50 %	71 %	68 %
Divers	68 %	57 %	50 %	71 %	54 %
Fruits et légumes	68 %	54 %	41 %	68 %	50 %
Grain	79 %	67 %	52 %	71 %	69 %
Poissons	60 %	70 %	65 %	85 %	80 %
Produits laitiers	68 %	68 %	60 %	72 %	56 %
Viandes	66 %	67 %	62 %	83 %	80 %
TOTAL % MOYEN tous secteurs confondus	67 %	66 %	56 %	71 %	60 %

4.3.2. Zones géographiques privilégiées pour des participations financières

	Entreprises de service	Entreprises des IAA
Afrique du Nord et P.Ar.	94 %	65 %
Afrique Noire	80 %	68 %
Asie du Sud	74 %	57 %
Asie S.E. et Chine	97 %	70 %
Amérique Latine	86 %	66 %
Total des entreprises intéressées par participation financière	sur 35 entr.	sur 122 entr.

Là encore, le critère géographique apparaît globalement peu sélectif. Il confirme la prééminence de l'Asie du Sud-Est dans les préférences des industriels, mais suivie d'assez près par l'Afrique du Nord (pour les biens et services pour IAA) et l'Afrique Noire (pour les IAA).

4.3.3. Pays de collaboration privilégiés

* Le tableau ci-dessous précise les préférences des entreprises des IAA (en pourcentage par rapport aux entreprises ayant répondu à la question) : elles s'intéressent en priorité à la Chine, à l'Afrique du Nord et à l'Asie du Sud-Est.

% des entreprises privilégiant Les pays suivants	
35 %	Chine
33 %	Maroc
25 %	Tunisie
21 %	Algérie
17 %	Cameroun
15 %	Brésil
12 %	Côte d'Ivoire
10 %	Egypte
10 %	Taiwan
10 %	Thaïlande
10 %	Corée du S d
10 %	Vénézuela
8 %	Arabie Saoudite
8 %	Sénégal
8 %	Inde
8 %	Corée du Nord
8 %	Argentine
8 %	Gabon
8 %	Chili

* Enfin, les pays cités lors des entretiens approfondis confirment encore, s'il en était besoin, la "vogue" de la Chine. Toutefois, les entreprises interrogées s'intéressent également à l'Indonésie, et au Vietnam. Par ailleurs, l'Afrique du Nord nous a été peu citée dans les projets tandis que Madagascar a été plusieurs fois mis en avant.

4.4. LES COLLABORATIONS POSSIBLES AVEC LE PROGRAMME ONUDI

4.4.1. Notoriété actuelle de l'ONUdi et de la SFI

Au niveau de la simple connaissance des organismes, on obtient, après avoir explicité les sigles, les résultats suivants :

	Entreprises des IAA	Biens et services aux IAA
ONUdi	19 %	63 %
SFI	9 %	25 %

La notoriété de l'ONUdi apparaît donc deux fois plus importante que celle de la SFI, mais elle reste très faible auprès des entreprises agro-alimentaires.

En revanche, auprès des entreprises d'ingénierie et des constructeurs de matériel, plus habitués aux "circuits" du développement économique, la notoriété des deux organismes est beaucoup plus forte.

4.4.2. Collaborations souhaitées par les entreprises

Les industriels interviewés souhaitent que l'ONUdi, en tant qu'Organisation Internationale, puisse faciliter les "interfaces" entre les différents acteurs du développement :

- relations avec les demandeurs de technologie : détection et formulation des demandes, aide au financement des préétudes, missions collectives à thème,
- relations avec des organismes financiers, pour identifier les sources de financement permettant d'optimiser les montages,

- relations avec le secteur public du pays d'accueil (voire, avec l'intervention de la SFI, présence d'un "arbitre" parmi les actionnaires).

Enfin, de nombreuses entreprises se mettent au service de l'ONUDI pour expertiser des dossiers ou des projets.

Les interventions possibles de l'ONUDI aux différentes étapes de la vie d'un projet seront détaillées dans la troisième partie de ce document.

4.5. CONCLUSIONS : MOTIVATIONS ESSENTIELLES DES ENTREPRISES AGRO-ALIMENTAIRES AU TRANSFERT DE TECHNOLOGIE EN PED

Ce type d'opérations peut être plus ou moins intégré aux objectifs stratégiques de l'entreprise :

- La recherche et la maîtrise d'un approvisionnement spécifique (exemple du cacao, du poisson avec les zones de pêche...). Il s'agit de la satisfaction d'une fonction vitale de l'entreprise.

Elle pourra y adjoindre la réalisation d'une première transformation, en utilisant par exemple une main d'oeuvre peu coûteuse et en créant du même coup une certaine valeur ajoutée locale.

Dans ces projets, l'entreprise qui vend sa technologie voudra rester majoritaire ; dans certains cas, il s'agira de la création d'un simple établissement intégré à l'entreprise et parfois sans lien réel avec le pays d'accueil.

Pour cette première catégorie d'opérations, l'entreprise sera en général très autonome et ne demandera qu'un appui ponctuel à l'ONUDI. Il ne pourra s'agir que d'une aide très en amont : identification du pays et du projet, aide à la résolution de problèmes éventuels avec les pouvoirs publics, voire aide au montage financier.

- La création d'un marché : c'est notamment le cas des unités d'aliment du bétail, utilisant des composés vitaminiques et minéraux ou des boissons alcoolisées utilisant des extraits.

Ce type de projet sert directement la vocation de l'entreprise qui peut y consacrer des ressources notables, y prendre des participations financières et intervenir dans la gestion.

L'ONUDI pourra rechercher des partenaires industriels et contribuer à l'analyse et au montage de l'opération.

Il peut aussi s'agir de la pénétration d'un marché fermé : une implantation constitue le seul moyen de vendre dans certains pays fermés aux importations de produits finis ; elle peut aussi permettre

de commercialiser, à côté d'une gamme fabriquée sur place, des compléments importés de la maison-mère.

Il s'agit donc de servir un objectif commercial.

Les entreprises procéderont alors plutôt par cession de licence ou par franchise (d'une marque ou d'un procédé) en minimisant la prise de participation.

C'est notamment le cas dans les boissons et eaux minérales, dans les huiles, la charcuterie et divers produits de marque.

L'ONUDI pourra ici aider à une meilleure connaissance du partenaire industriel local.

- La vente d'un savoir-faire : temps disponible de l'encadrement (hors saison par exemple), savoir-faire à l'achat du matériel ou de pièces, savoir-faire de conception...

Si l'on excepte les ingénieries et constructeurs de matériels, on n'est plus dans l'axe stratégique de l'entreprise mais dans une valorisation annexe de son fonds de commerce.

L'entreprise réalisera là des contrats d'expertise, de vente de technologie, voire d'assistance technique. Elle évitera les prises de participations financières.

Pour certains, ce type d'opérations est devenu un métier à part entière. Mais dans la plupart des cas, c'est en association avec l'ingénierie ou le constructeur que l'entreprise intervient.

Ces services pourront être réalisés, dans le cadre de missions d'experts, pour le compte ou avec l'aide de l'ONUDI. L'ONUDI sera plus fortement sollicité sur ces projets, non directement stratégiques pour l'entreprise, que ce soit au niveau de la recherche du partenaire du choix ou du montage et du suivi de l'opération.

Enfin, certains projets peuvent obéir à des objectifs plus complexes ou plus spécifiques (diversification des approvisionnements ou des marchés, valorisation de compétences, de matériels, de circuits commerciaux ou logistiques, présence symbolique sur tel ou tel marché prometteur, image de marque, etc.) ou associer deux ou trois des catégories ci-dessus.

TROISIEME PARTIE :
CONCLUSIONS : PROGRAMME ONUDI D'INCITATION
A LA COOPERATION INDUSTRIELLE

Lors de l'enquête auprès des entreprises françaises, nous avons pu mettre en évidence un certain nombre d'étapes, le plus souvent nécessaires à l'aboutissement d'un projet industriel.

En fonction des difficultés, des problèmes rencontrés par les entreprises à chacun de ces stades, nous formulerons ici des propositions d'actions pour le programme ONUDI.

ETAPE N° 1 : CONSTITUTION DE DOSSIERS DE DEMANDE DE PARTENARIAT

Cette première étape vise à créer des dossiers de projet spécifiquement destinés aux entreprises désireuses d'exporter leur savoir-faire, et qui constitueront l'outil de contact indispensable pour la présentation de la demande de coopération industrielle.

Pour y parvenir, trois actions successives : identifier, trier, constituer le dossier.

Identifier

Pour appuyer les démarches classiques d'identification de projets, le programme ONUDI pourrait intervenir de trois façons :

- Conception et publication d'une méthode d'identification de projets agro-alimentaires ; ce document, sous forme de grille "check-list", présentera une double originalité :
 - . orientation spécifique agro-alimentaire,
 - . orientation spécifique "demande de partenariat" : on élargira le champ d'investigation aux opportunités de projet qui correspondent à l'offre française identifiée lors de notre enquête.Cette méthode intégrera les voies classiques d'identification d'opportunités :
 - . atouts distinctifs du pays ou de la région,
 - . approche filière (mise en évidence de décalages de niveaux d'activité entre maillons d'une même filière),
 - . substitution d'importation,
 - . tendances et facteurs de rupture,
 - . initiatives de promoteurs,
 - . opportunités liées aux programmes publics,
 - . synergies possibles avec des offreurs français de technologie.Elle pourra s'appuyer notamment sur les Fiches d'Orientation Sectorielle.

=> Cette approche se traduira par l'élaboration d'un guide, qui pourra être utilisé notamment par les experts ONUDI en mission, d'identification de projets d'investissement agro-industriel.

- Mobilisation des sous-circuits spécifiquement agro-alimentaires dans les programmes d'identification d'opportunités (Banques, PNUD, agents du développement...).

Il importe pour cela de faire connaître les outils disponibles, les modes d'intervention et la spécificité IAA du programme.

=> Une note d'information largement diffusée pourrait y contribuer.

Il faut faire en sorte d'être le plus près possible de l'origine du projet : en effet, les projets de 2e, 3e ou 4e "main" perdent peu à peu de leur crédibilité ; de nombreux industriels ont manifesté leur scepticisme à l'égard des projets "serpents de mer" qui demeurent en stand by pendant de longues années dans la plupart des organismes de développement.

- De nombreuses demandes de coopération sont formulées auprès des entreprises, qui ne les exploitent pas toujours ou ne les suivent que pour la partie relative à leur compétence propre.

=> Le fonctionnement en "club", avec des contacts téléphoniques ou épistolaires périodiques, peut permettre de collecter ces opportunités de projet et de les remettre en circuit. Il peut aussi permettre d'associer des compétences complémentaires.

Trier

La plupart des dossiers de projet, d'origines diverses, ne peuvent être soumis en l'état à des entreprises. Il est nécessaire, sous peine de décrédibiliser rapidement l'opération auprès des industriels, de les trier, de les compléter et de les homogénéiser, toujours en fonction d'une utilisation spécifique par ces entreprises.

Un tri sélectif permettra d'éliminer les projets à faible probabilité mais aussi ceux qui ne peuvent concerner l'offre française (pas de

demande de coopération industrielle, absence d'entreprise française concernée, etc.).

Ceci devra être réalisé par les services de l'ONUDI ou par des consultants.

Là encore, l'apport du présent programme pourrait être d'ordre méthodologique : conception d'une grille d'évaluation spécifique permettant à la fois de déceler les informations manquantes et de sélectionner les projets les plus intéressants.

=> On s'appliquera sur les méthodes d'évaluation existantes pour mettre au point cette grille spécifique de cotation des projets.

Constituer le dossier

Il s'agit de constituer un dossier spécifique de demande de partenariat, très différent d'un dossier de projet traditionnel ou d'un dossier bancable, tant sur le plan des thèmes abordés que des niveaux de précision des informations.

Dans le cas du programme ONUDI, la définition du projet pourra rester relativement ouverte de façon à pouvoir intégrer par la suite les objectifs et les moyens du ou des partenaires français : on n'a pas besoin d'un dossier "bouclé" au sens traditionnel du terme, puisqu'il devra au contraire être arrêté en collaboration avec le partenaire choisi.

En revanche, d'autres points devront être abordés de manière plus précise :

- présentation détaillée des partenaires locaux : domaine de compétence, capacité financière, etc.,
- type de collaboration souhaitée : type de partenaire recherché, domaine de compétence, nature de la collaboration (participation financière à l'investissement, conception technologique de

l'établissement, participation à la gestion de l'unité, etc.), recherche éventuelle d'équipements d'occasion...

- environnement économique-politique : principales contraintes légales (restrictions à l'importation, possibilité de rapatriement des capitaux, types de taxes, etc.), indicateurs économiques (coûts des facteurs de production, stabilité de la monnaie).

Pour la constitution de tels dossiers, le rôle du programme ONUDI pourrait être double :

- *conception d'un dossier-type de demande de partenariat,*
- *constitution de dossiers sur cette base dans les pays-cibles retenus.*

ETAPE N° 2 : MISE EN RELATION PARTENAIRES LOCAUX/ENTREPRISES FRANCAISES

Cette étape comprend trois opérations :

- identification de partenaires locaux,
- identification de partenaires français,
- amorçage de la relation entreprise française/projet PED.

Selon les cas de figure, l'ordre chronologique des opérations pourra varier, mais on peut les considérer comme des blocs relativement indépendants.

Identification des partenaires locaux

Trois cas de figure possibles :

- le partenaire local fait partie intégrante du projet de départ (initiative d'un promoteur privé) : pas de recherche de partenaire,
- le projet émane d'une entreprise française : le mode d'identification et de sélection du partenaire devra répondre aux critères définis par le partenaire français,
- le projet émane d'un organisme public, para-public ou international : les recherches des partenaires local et français pourront être menées parallèlement de façon à identifier le meilleur couple correspondant au projet.

Rôle du programme ONUDI : dans ces deux derniers cas, il faut éviter de "se perdre" dans des recherches complexes, notamment dans des pays vastes (Inde, Chine...) et peu connus de l'entrepreneur. On procédera en deux temps :

- *définition des profils les mieux adaptés au projet, en tenant compte par exemple des critères de choix d'implantation de la future unité,*
- *préidentification des partenaires possibles, sans contact direct, en utilisant les circuits d'information disponibles :*
 - . SFI et autres banques
 - . organismes professionnels,

. PNUD,
et constitution de listes..

Identification de partenaires français

Cette opération peut intervenir sous deux aspects :

- identification de projets d'entreprises françaises dans les PED,
- recherche d'entreprises françaises susceptibles de répondre à une demande de partenariat.

* Identification de projets d'entreprises françaises dans les PED :

On peut distinguer deux modes opératoires principaux :

- "prise directe" auprès d'un *club d'entreprises sélectionnées* (établi à partir du fichier). Il faut susciter chez ces industriels un réflexe de présentation de leurs projets PED au programme ONUDI.

On travaillera ainsi sur des dossiers de première main d'entreprises sélectionnées :

- contacts permanents auprès d'antennes susceptibles d'intervenir en détecteurs.

On pourrait en fait distinguer 2 types d'antennes :

. les circuits habituels tels que CRCE (1), CCI (2)... L'échange d'informations avec ces organismes peut d'ailleurs être réciproque dans la mesure où certains dossiers communiqués directement à l'ONUDI par le club ne correspondraient pas au champ des priorités,

. les circuits spécifiques tels qu'interprofession, fédération et syndicats professionnels... A plusieurs reprises lors de l'enquête, les interlocuteurs nous ont indiqué des projets dont ils avaient connaissance. *Un contact étroit entre le programme ONUDI et ces organismes doit donc être établi, leur permettant d'apporter un suivi complémentaire nouveau à leurs mandats.*

(1) Conseillers Régionaux du Commerce Extérieur.

(2) Chambre de Commerce et d'Industrie.

* Recherche d'entreprises françaises susceptibles de répondre à une demande de partenariat :

On utilisera avant tout le fichier ONUDI que l'on s'efforcera d'élargir ponctuellement. En effet, nous avons vu que nombre de grandes entreprises françaises s'étaient montrées réservées devant une collaboration de principe au programme ONUDI ; il est probable que leur attitude serait tout autre si on leur présentait des dossiers précis de demande de partenariat.

Pour chaque cas, nous proposons que l'ONUDI *contacte les entreprises concernées du fichier + une liste d'entreprises jugées incontournables.*

On ne contactera pas seulement des IAA : on peut s'efforcer, dès cette étape de constituer des couples ingénierie/IAA ou constructeurs de matériels/IAA.

Amorce de la relation entreprise française/projet PED

Là encore, nous distinguerons deux étapes dans cette opération :

- premier contact,
- suivi.

* Premier contact entre l'entreprise française et le projet PED :

Il s'agit de la première mission in situ de responsables de l'entreprise française. Cette mission pourrait se fixer pour objectif d'aboutir à la signature d'un protocole ou d'une lettre d'intention.

Pour atteindre un tel résultat dès la première mission, il importe :

- que le dossier de demande de partenariat soit suffisamment étoffé,
- que l'on ait pu éventuellement apporter à l'entreprise française des informations complémentaires avant la mission.

Le programme ONUDI interviendrait de 2 façons dans la réalisation de cette mission :

- *co-financement de la mission* : l'enquête a montré qu'il s'agissait là d'une mesure incitative déterminante,
- *organisation de la mission* en mobilisant les circuits classiques (banques, CFCE, organismes publics locaux, etc.).

* Suivi des contacts :

Beaucoup d'industriels français nous ont fait part de la difficulté d'un suivi des contacts après la première mission : passée une certaine phase d'enthousiasme liée aux relations physiques entre les différents partenaires, il s'avère délicat de piloter à distance l'avancée du projet.

Lors de la mission, un certain nombre de tâches ont été confiées aux différents partenaires du projet : recherche de compléments d'information, obtention d'autorisations, recherches de terrains et/ou de locaux, etc.

La présence d'un "aiguillon" local peut s'avérer déterminante pour mobiliser, stimuler et contrôler l'action des différents agents du système.

De son côté, la Division de Promotion des Investissements devra bien entendu *maintenir le rythme d'avancement du projet*, s'efforcer que les préoccupations quotidiennes de l'entreprise ne le relèguent pas au second rang de ses priorités.

ETAPE N° 3 : ETUDE DE FAISABILITE ET RECHERCHE DE FINANCEMENT

*** Etude de faisabilité**

Avant la décision d'investissement et la recherche d'un montage financier, il faudra procéder à une étude de faisabilité du projet ; à cet égard, nous voudrions faire deux remarques :

- l'expérience montre qu'une telle étude doit être réalisée par ou avec l'industriel : trop d'études de faisabilité, pourtant solidement étayées, n'ont jamais abouti à des concrétisations industrielles... faute de partenaires. Lorsque les agents économiques pressentis ne sont pas associés à l'étude, celle-ci perd beaucoup de son intérêt et de sa crédibilité.

L'étude de faisabilité doit donc intervenir en final, lorsque les partenaires sont déjà identifiés et mobilisés, et sous leur propre contrôle ;

- l'étude de faisabilité ne doit pas être consi- dérée comme une étape autonome mais simplement comme le premier maillon du montage financier. Trop souvent, l'étude de faisabilité intervient comme un "juge de paix", statique, qui justifie une attitude d'attentisme de la part de certains partenaires.

Il faut s'efforcer au contraire d'en faire un simple outil de formalisation, un élément de la dynamique "idée -> dossier de demande de partenariat -> mission -> conception du projet -> montage financier". Une telle approche n'est possible que si le dossier de demande de partenariat est suffisamment solide et si la mission a été correctement organisée.

Le rôle de l'ONUDI pourrait être double :

- *recueil d'informations locales complémentaires,*
- *participation éventuelle au financement de l'étude de faisabilité.* Un tel financement pourrait intervenir selon une procédure de type ANVAR : subvention partielle (éventuellement remboursable), accordée à l'entreprise en cas de sous-traitance de l'étude de faisabilité à une société d'ingénierie ou à un cabinet spécialisé. C'est donc l'entreprise qui se voit directement confier la

coordination de son étude, même si l'ONUDI se réserve d'en contrôler le cahier des charges, la bonne exécution et l'animation. En contrepartie, en cas d'échec du projet, l'étude resterait propriété de l'ONUDI.

• Recherche de financement

Le montage financier de ce type de dossier doit répondre aux préoccupations essentielles des industriels, c'est-à-dire :

- diminuer le risque lié aux aléas purement financiers,
- diminuer le niveau de la mise de fonds initiale de l'entreprise.

L'ONUDI devra pour cela :

- *Développer une compétence spécifique en ingénierie financière du développement international.*

De nombreux systèmes sont mis en oeuvre au niveau national (en France ou à l'étranger) ou international (Europe, Pays du Pacte Andin, ou autres zones économiques).

Les circuits sont mal connus et mal maîtrisés par les entreprises.

En revanche, il est possible d'acquérir une connaissance personnalisée de ces circuits et de l'actualiser en permanence.

L'ONUDI pourra ainsi, au mieux, orienter les entreprises.

- *Créer ou mobiliser des systèmes de garantie* utilisables pour les projets identifiés (garanties des risques de change, ...).
- *Créer une société de caution mutuelle* (ou utiliser une structure existante) permettant de diminuer les taux des prêts pratiqués.

Cette caution sera attribuée à des dossiers spécifiques, permettant par exemple une politique incitative.

Le niveau de la mise de fonds initiale des entreprises françaises est un facteur essentiel de frein à l'investissement, d'autant que cet investissement se traduit généralement par la conversion de devises fortes en devises à risques. Nous proposons donc par exemple :

* *Le lancement d'une procédure "usine relais"* : l'infrastructure industrielle polyvalente (bâtiment + utilités) est réalisée sur des fonds publics et des fonds de coopération, allégeant d'autant l'investissement réalisé par l'industriel.

Celui-ci verse un loyer, ce qui permet à la fois un paiement différé et un paiement en monnaie locale sur la base des cash flows générés par le projet.

L'investissement en usine relais, moins risqué puisque polyvalent et réutilisable en cas d'échec du projet, est donc plus facile à financer sur fonds internationaux.

Le cash-flow généré par les loyers peut faire l'objet d'un contrat pour qu'il soit réinvesti dans le développement des IAA.

* Une autre solution consisterait à créer un fonds français ou international (utilisant par exemple les fonds du Mécénat ou de la Coopération).

Ce fonds fonctionnerait en *Capital Risque*, c'est-à-dire en investissant aux côtés du partenaire français et en allégeant ainsi sa mise de fonds immédiate. Un système d'option d'achat et/ou de dividende prioritaire permettrait :

- de rémunérer les fonds investis en Capital Risque sur la base des résultats du projet,
- de transférer à terme l'ensemble des actions détenues au partenaire français (celui-ci aura ainsi investi ses bénéfices et non ses ressources propres initiales).

* L'ONUDI pourra chercher à minimiser l'engagement financier de l'entreprise exportatrice en lui adjoignant d'autres partenaires minoritaires : industriels, ingénieurs, constructeurs de matériels ou fournisseurs de produits intermédiaires concernés par le projet.

* Enfin, l'ONUDI devrait rechercher les moyens de financer du matériel d'occasion, dans des cas précis et avec une procédure d'expertise permettant d'éviter les abus..

ETAPE N° 4 : REALISATION ET SUIVI DE L'INVESTISSEMENT

*** Réalisation de l'investissement**

La réalisation d'un projet sur un site éloigné pose bien entendu de nombreux problèmes de coordination, contrôle, communication... qui peuvent être sources de retard ou d'erreurs.

A notre sens, l'ONUDI ne doit pas s'immiscer dans la réalisation ni même prendre une part quelconque à la sélection et au suivi des sous-traitants.

En revanche, il est possible de fournir :

- *un appui logistique,*
- *une aide à la gestion des interfaces entre le projet et les pouvoirs publics locaux (douanes, permis de construire, adductions d'eau...)* qui peuvent prendre énormément de temps et d'énergie et nécessitent souvent une présence continue : il faut pour cela mobiliser ponctuellement les services du PNUD ou d'autres correspondants ONUDI.

*** Suivi de l'investissement**

* L'ONUDI peut jouer un rôle d'*arbitre passif* et suivre l'exécution des engagements pris de part et d'autre, notamment vis-à-vis des pouvoirs publics locaux.

Une participation de la SFI peut aussi remplir cette fonction.

* Par ailleurs, il faut éviter que l'entreprise ainsi créée ne "dérive" à long terme, surtout si sa gestion est indépendante.

L'ONUDI peut à ce niveau concevoir deux modes d'intervention :

- *suivi des indicateurs de gestion, dans le cas où une société type Capital Risque investirait dans le projet (participation au Conseil d'Administration...),*
- *réalisation d'audits rapides, ou bilans diagnostics (audit technique, audit produits, réalisation des objectifs...).*

Ainsi, une approche de type Capital Risque permettrait-elle de sortir d'une "ambiance" de développement-coopération, à la gestion parfois moins rigoureuse et où les échecs sont facilement excusés et oubliés ; le projet est ici plus aidé, mais les co-investisseurs ont alors un droit de regard sur son devenir.

* Enfin, le suivi étroit de l'entreprise peut accélérer l'émergence de nouvelles opportunités et de nouveaux projets.

TABLEAU RECAPITULATIF DES ACTIONS POSSIBLES

ETAPE N° 1 : CONSTITUTION DE DOSSIERS DE DEMANDE DE PARTENARIAT

Opération	Rôle du programme ONUDI
- Identification de projets	* Conception et publication d'une méthode d'identification de projets agro-alimentaires en PED. * Mobilisation de sous-circuits agro-alimentaires dans les programmes d'identification d'opportunités en PED. * Collecte des demandes de collaboration non-suivies auprès des entreprises françaises du "club" ONUDI.
- Tri des projets - Constitution des dossiers	* Conception d'une grille d'évaluation spécifique. * Conception d'un dossier-type de demande de partenariat. * Constitution de dossiers dans les pays-cibles retenus.

ETAPE N° 2 : MISE EN RELATION PARTENAIRES LOCAUX/ENTREPRISES FRANCAISES

Opération	Rôle du programme ONUDI
- Identification de partenaires locaux	* Définition des profils des partenaires adaptés au projet * Préidentification (sans contact direct)
- Identification des partenaires français . Identification de projets d'entreprises françaises dans les PED	* Constitution d'un club d'entreprises françaises sélectionnées à partir du fichier. Contact permanent avec le club. * Contacts auprès d'antennes : - circuits habituels des "projets industriels", - circuits spécifiques.
. Recherche d'entreprises françaises pour des projets identifiés	* Exploitation du fichier ONUDI + contacts ponctuels auprès d'entreprises supplémentaires sélectionnées.
- Amorce de la relation entreprise française/projet PED . premier contact	* Co-financement de la mission. * Organisation de la mission avec les partenaires locaux.
. suivi des contacts	* Rôle "d'aiguillon" * Suivi du dossier par la Division Promotion des Investissements.

ETAPE N° 3 : ETUDE DE FAISABILITE ET RECHERCHE DE FINANCEMENT

Opération	Rôle du programme ONUDI
- Etude de faisabilité	<ul style="list-style-type: none">* Recherche éventuelle d'informations complémentaires* Participation éventuelle au financement de l'étude.
- Montage financier	<ul style="list-style-type: none">* Ingénierie financière internationale spécialisée.* Création de procédures spécifiques d'allègement de l'investissement :<ul style="list-style-type: none">- garanties,- cautions,- "usines-relais",- recherches d'autres partenaires financiers.

ETAPE N° 4 : REALISATION DE L'INVESTISSEMENT ET SUIVI

Opération	Rôle du programme ONUDI
- Réalisation	<ul style="list-style-type: none">* Appui logistique local.* Gestion des relations avec l'Administration du pays d'accueil.
- Suivi	<ul style="list-style-type: none">* Suivi des accords avec les pouvoirs publics locaux.* Suivi des indicateurs économiques de l'entreprise.* Opportunité de projets nouveaux.

CONCLUSION

1. A l'issue de l'enquête, une offre française importante de technologie et de savoir faire agro-alimentaire est apparue mobilisable :

- * de nombreuses entreprises fabriquant des produits alimentaires envisagent favorablement de vendre leur technologie en P.E.D et, dans la moitié des cas, acceptent le principe d'une participation financière aux projets .

- * il s'agit de la mobilisation d'une offre "nouvelle", les trois quarts des entreprises recensées n'ayant pas eu jusqu'ici d'expérience ou de projet en P.E.D .

Nous avons notamment relevé l'intérêt marqué par des P.M.E., susceptibles d'actions efficaces sur des projets de moyenne dimension.

Il est en revanche plus aléatoire de sélectionner des cibles sectorielles ou géographiques prioritaires. Nos enquêtes confirment toutefois :

- * que les opérations de transfert de technologie en PED apparaissent moins prioritaires pour les entreprises ayant des produits de marque, à haute valeur ajoutée (sauf lorsqu'il s'agit de garantir un approvisionnement en matières premières).
- * que l'Asie du Sud Est et la Chine (enquête réalisée fin 88 début 89) sont les cibles les plus en vue des entreprises françaises.

En revanche d'assez nombreuses entreprises raisonnent à partir de leurs implantations géographiques actuelles, qui sont le plus souvent traditionnellement en Afrique Noire ou Afrique du Nord.

- * que les objectifs prioritaires des entreprises peuvent être de trois ordres :
 - recherche de matières premières
 - voie d'entrée sur un marché difficile
 - vente de technologie et/ou développement d'activité permettant de valoriser un savoir faire.

Les réticences essentielles vis à vis du programme ONUDI sont liées à la méfiance vis à vis de la lourdeur des institutions internationales. Dans leur majorité, les entreprises ne connaissent pas l'ONUDI et la SFI.

Il importe donc dès le début de cette opération, de développer le concept de relations non institutionnelles avec une équipe ou un service efficace et aux réactions rapides.

Il importe surtout de démontrer les performances du système, et notamment de suivre les opérations détectées en cours d'étude, ce qui permettra de créer des références indispensables .

2. Dans le cadre de la seconde phase du programme ONUDI d'identification et de promotion de l'investissement industriel en PED, on veillera à :

Faire vivre et animer l'opération

- * créer une atmosphère de "Club d'entreprises"
 - par des liens téléphoniques, visites ou courriers sur des problèmes spécifiques et par l'envoi d'un document périodique trimestriel sur les projets montés, les missions en cours ou prévues ...

- * compléter l'action engagée
 - au niveau du fichier, par des réactualisations périodiques en collaboration avec les différents partenaires institutionnels.
 - au niveau des fiches guides, le dossier actuel limité aux activités de transformation pouvant être rapidement complété par les activités de production (serres, élevage hors sol, irrigation ...).

Créer des outils méthodologiques

- de détection des projets en PED
- de constitution des dossiers de partenariat nécessaires pour garantir l'efficacité et la crédibilité de l'opération.

3. Le démarrage de la troisième phase de l'opération, consacrée à la promotion des projets permettra d'alimenter en dossiers de demande de partenariat l'ensemble de l'organisation mise en place.

ANNEXES

1. Questionnaires d'enquête
2. Liste des Fiches d'orientation sectorielle
3. Liste des Fiches guides et des entreprises ayant participé à leur élaboration
4. Liste des principales entreprises et organisations interrogées au cours de l'enquête

ANNEXE 1

Enquête entreprise

- Lettre d'accompagnement du Ministère de l'Agriculture
- Lettre d'accompagnement de l'ONUDI
- Questionnaire d'enquête - version n° 1 (exemple des fruits et légumes)
- Questionnaire d'enquête version 2 (résumée)

Paris, le 23 Novembre 1988

9

Monsieur le Directeur,

Les entreprises agro-alimentaires françaises disposent d'un capital de savoir-faire et de technologie qui peut être valorisé, notamment auprès des pays moins industrialisés que le notre.

De nombreuses possibilités existent : cessions de licence, prestations d'assistante technique ou de conseil, créations d'établissements ou prises de participation dans des projets industriels.

L'ONUDI et la SFI apportent un appui précieux aux entreprises intéressées : détection de projet, contact avec les investisseurs locaux, financement de missions préparatoires et d'études de faisabilité, aides à l'investissement...

Le Ministère de l'Agriculture a donc décidé d'accorder son concours à cette opération qui vise spécifiquement à soutenir les entreprises agro-industrielles françaises soucieuses d'accroître leurs activités avec des partenaires des pays en développement, notamment en Amérique latine et en Asie.

Compte tenu de l'intérêt que cette opération représente pour votre entreprise, je vous demande donc, Monsieur le Directeur, d'examiner ce dossier avec attention et de communiquer les informations nécessaires à la Société GEM, chargée de l'enquête.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de mes sentiments distingués.

Le Sous-Directeur
de la Coopération et des Echanges

Jacques MORDANT



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

CENTRE INTERNATIONAL DE VIENNE

B.P. 300, A-1400 VIENNE (AUTRICHE)

TÉLÉPHONE : 26 310 ADRESSE TÉLÉGRAPHIQUE : UNIDO VIENNE TÉLEX : 135612

RÉFÉRENCE :

DATE : le 12 décembre 1988

Monsieur le Directeur,

Comme vous le savez, les problèmes liés à l'alimentation dans les pays en développement sont d'une importance vitale, et les politiques de développement industriel de ces pays accordent une priorité toute particulière à la préservation et à la transformation des ressources agricoles produites localement, tant pour couvrir les besoins d'un marché intérieur en pleine croissance, que pour développer des exportations génératrices de devises.

L'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONU^{DI}), qui a pour mandat d'assister les pays en développement dans leurs efforts d'industrialisation, a décidé de mettre en oeuvre un programme pour l'identification, la préparation et la promotion de projets d'investissement industriel dans le domaine agro-alimentaire, s'appuyant sur l'industrie française.

Cet important programme financé par une contribution financière spéciale du gouvernement français au Fonds de Développement Industriel de l'ONU^{DI}, sera exécuté en étroite concertation avec les autorités françaises concernées, notamment les ministères des Affaires Etrangères et de l'Agriculture, et avec le concours de la Société Financière Internationale (SFI), institution du groupe de la Banque Mondiale qui joue un rôle primordial dans le financement de projets industriels du secteur privé dans les pays en développement, sous la forme de prêts à long terme et de participations en capital.

Ce programme a donc pour objectif essentiel d'encourager et de favoriser la réalisation concrète d'opérations industrielles dans les pays en développement auxquelles pourraient être associées des entreprises françaises. Il importe donc, dans une première étape, de bien identifier ces entreprises.

C'est pourquoi l'ONU^{DI} a confié la responsabilité à la société GEM d'approcher les milieux industriels français du secteur agro-alimentaire afin :

- d'identifier les entreprises françaises qui maîtrisent des technologies et un savoir-faire susceptibles d'intéresser des promoteurs de pays en développement désireux d'investir dans de nouveaux projets ou de développer et moderniser des unités de production existantes,

- d'élaborer des "fiches-guides" pour des projets-types d'investissement permettant à des promoteurs de pays en développement de mieux appréhender les données technico-économiques essentielles à connaître pour la préparation d'un projet d'investissement,
- de déterminer les principaux obstacles qui freinent les actions des entreprises françaises dans le domaine de la coopération industrielle, afin de rechercher, avec les différentes parties concernées, des solutions permettant de surmonter ou de contourner ces obstacles.

A partir de ces éléments et des informations que l'ONUDI sera en mesure de rassembler sur les caractéristiques du secteur agro-alimentaire des pays potentiellement "attractifs" pour l'industrie française, nous nous efforcerons de mener avec les entreprises qui le souhaitent, une démarche pragmatique visant à réaliser des accords de coopération industrielle entre des partenaires soigneusement identifiés dans les pays en développement et des partenaires français, et d'apporter une assistance directe à la préparation des projets, notamment les études de pré-investissement qui pourraient être soumises aux organismes chargés d'assurer le financement de ces projets. La participation de la SFI au programme sera à cet égard très importante pour orienter et conseiller les partenaires d'un projet dans sa phase préparation, et éventuellement réaliser son montage financier.

Je vous remercie à l'avance de l'attention particulière que vous voudrez bien accorder à ce questionnaire qui vous est adressé ce jour, et de l'accueil que vous voudrez bien réserver aux personnes qui pourraient être amenées à reprendre votre attache pour approfondir certains points de cette enquête. Il va de soi que nous respecterons le caractère confidentiel de certaines des informations que vous pourriez communiquer à cette occasion.

Cet effort qui vous est demandé devrait être très utile à toutes les parties concernées et notamment à votre entreprise dans la mesure où ce programme pourra vous assister dans la réalisation de l'un ou l'autre de vos projets.

En vous renouvelant mes remerciements, je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, à l'expression de ma considération.



Jean-Luc Jeanroy
 Directeur
 Division de l'Investissement Industriel

NOTA : Pour tout renseignement complémentaire, vous pouvez vous adresser à :

M Michel TIMSIT
 Société GEM
 PARIS
 Tel : (1) 45 84 01 94

ou à

M Michel GOMBERT
 ONUDI
 Centre Incer. de Vienne
 B.P 300
 A 1400 VIENNE AUTRICHE
 Tel : 19 43 126 31 48 68

COMPETENCE TECHNIQUE DE L'ENTREPRISE

SECTEURS D'ACTIVITE 3701, 3702 ET 5703: TRANSFORMATION FRUITS ET LEGUMES

Note explicative :

- 1) Ce questionnaire est destiné à définir le domaine de compétence technologique de votre entreprise.
- 2) Il porte sur le secteur "Transformation des fruits et légumes". Si votre domaine de compétence débordé du cadre sectoriel, merci de nous l'indiquer dans la dernière ligne du tableau "autres" en précisant les produits supplémentaires ou les technologies et les modèles spécifiques que vous maîtrisez.
- 3) Pour préciser votre domaine de compétence, vous disposez d'un tableau où figurent les principaux types d'ateliers de votre secteur ; dans les cases qui vous concernent, indiquez les principaux produits ou familles de produits dont vous maîtrisez la technologie (si vous maîtrisez la fabrication de tous les produits, écrivez "tous produits") .

Exemple : Vous maîtrisez la fabrication de conserves de tomates et haricots verts et la fabrication de fruits sur sucre et de fruits déshydratés.

Conserves de légumes	:	- Tomates
	:	- Haricots verts
Fruits préparés à usage industriel	:	- Fruits sur sucre
	:	- Produits déshydratés

Q16	SOUS-SECTEURS	:	PRODUITS OU FAMILLES DE PRODUITS	:	Codage
	CONSERVES DE FRUITS	:		:	
	CONSERVES DE LEGUMES	:		:	
	CONFITURERIE - FRUITS CONFITS	:		:	
	COMPOTES ET PUREES DE FRUITS	:		:	
	SURGELATION FRUITS	:		:	
	SURGELATION LEGUMES	:		:	
	FRUITS PREPARES A USAGE INDUSTRIEL (déshydratés, surgelés, confits...)	:		:	
	TRIAGE CONDITIONNEMENT FRUITS ET LEGUMES FRAIS	:		:	
	FRUITS SECS ; FRUITS A COQUES GRILLEES	:		:	
	TRANSFORMATION DE LA POMME DE TERRE	:		:	
	PLATS CUISINES (dont choucroute)	:		:	
	"AUTRES" TECHNOLOGIES MAITRISEES	:		:	

Q17 Votre savoir faire concerne-t-il (cochez la ou les cases correspondantes) :

Codage

/_ / Des Petites unités
(investissement < 5 MF)

/_ / Des Moyennes-grosses unités
(investissement > 5 MF)

**EXPERIENCES DE COOPERATION INDUSTRIELLE
AVEC LES IAA DES PAYS EN DEVELOPPEMENT**

- Q23 * Votre entreprise a-t-elle déjà réalisé des opérations de coopération technologique avec Les PED (1)?
 /_/ OUI /_/ NON
 Si OUI, passer à la "Note explicative".
 Si NON, passer directement à la question n° 25.

Note explicative

Mentionnez pour chaque projet de coopération technologique auquel vous avez participé en PED :

- La nature du projet (ex: abattoir, reconstitution de lait)
- Le pays dans lequel l'opération a eu lieu;
- S'il a donné lieu à une participation financière de votre part;
- Si vous participez actuellement à la gestion technique ou commerciale de l'unité.

Q24	* <u>Nature du projet</u>	! Pays	! Participation ! financière(1)	! Gestion technique ! ou commerciale (1)	! Codage
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				

(1) Cocher le cas correspondant.

OBSTACLES AUX TRANSFERTS DE TECHNOLOGIE ET A L'INVESTISSEMENT

Q25 * Avez-vous envisagé et étudié des projets de coopération industrielle avec les PED qui n'ont pas eu de suite (pour une raison ou pour une autre) (1)?

/_/ OUI /_/ NON

Q26 * Quels sont les principaux facteurs qui peuvent selon vous constituer un frein :

- aux opérations de transfert de technologie vers les PED?

.....

- à des investissements en PED?

.....

CONNAISSANCE DE L'ONUDI ET DE LA SFI (2)

Q27 - Connaissez-vous l'ONUDI (1)? /_/ OUI /_/ NON

Q28 la SFI (1)? /_/ OUI /_/ NON

Q29 - Avez-vous été en contact avec l'ONUDI (1)? /_/ OUI /_/ NON

Q30 Si OUI, pouvez-vous préciser dans quel cadre ?

..... Codage

Q31 - Avez-vous été en contact avec la SFI (1) ? /_/ OUI /_/ NON

Q32 Si OUI, pouvez-vous préciser dans quel cadre ?

..... Codage

(1) Cocher la case correspondant.

(2) ONUDI: Organisation des Nations Unies pour le Développement industriel
 SFI: Société Financière Internationale (Filiale de la Banque Mondiale)

Q14 Si OUI, nous vous demandons de répondre impérativement à la suite du questionnaire, ce qui vous permettra de figurer dans le fichier ; (passer à la question 15).

Si NON, pouvez-vous en quelques lignes nous expliquer les raisons de votre choix ?

.....

(Merci de bien vouloir passer à la question n° 17)

Q15 * Mode(s) de collaboration que vous accepteriez de prendre en considération :

/_/ - Expertise et assistance technologiques dans le cadre d'un projet /_/ - Coopération technologique avec participation financière au projet /_/ - Création d'établissements industriels ou de filiales

Q16 * Zones géographiques préférentielles d'intervention dans le cadre d'une coopération technique ou d'une création d'établissement industriel :

Pays (indiquer les pays-cibles de la zone ou éventuellement "tous pays")	Codage
Amérique Latine :	!
Afrique du Nord et Pays Arabes :	!
Afrique Noire :	!
Asie du Sud :	!
Chine et Asie du Sud Est :	!

Q17 * Votre entreprise a-t-elle déjà réalisé des opérations de coopération technologique avec les PED (1)?
 /_/ OUI /_/ NON

Q18 * Avez-vous envisagé et étudié des projets de coopération industrielle avec les PED qui n'ont pas eu de suite (pour une raison ou pour une autre) ?
 /_/ OUI /_/ NON

Q19 * Quels sont les principaux facteurs qui peuvent selon vous constituer un frein :

- aux opérations de transfert de technologie vers les PED?

.....

- à des investissements en PED?

.....

ANNEXE 2

Liste des Fiches d'orientations sectorielle

n° 1	Lait
n° 2	Viande
n° 3	Poisson
n° 4	Plats cuisinés
n° 5	Fruits et légumes
n° 6	Céréales et amylacés
n° 7	Alimentation animale
n° 8	Pomme de terre de consommation
n° 9	Sucrierie - Distillerie
n° 10	Vinification
n° 11	Malterie-Brasserie
n° 12	Huiles et corps gras
n° 13	Chocolaterie
n° 14	Arômes et épices

ANNEXE 3

**Liste des fiches guides et des entreprises
ayant participé à leur élaboration**

ABATTOIR BOVINS
ABATTOIR VOLAILLES
ALIMENTS VOLAILLE

BOISSONS AUX FRUITS
BRANDY
CASEINE
CONCENTRATION DE
JUS DE FRUITS
CONFITURES
CREMES GLACEES
CREVETTES
DATTES
DECOUPE
FROMAGE FONDU
FUMAGE POISSON
HUILE D'OLIVE
HUILES ESSENTIELLES
IONISATION
JUS DE CANNE
LEGUMES SURGELES

MANIOC
MEUNERIE
PANIFICATION
PATES ALIMENTAIRES
PETITE LAITERIE
PUREE
RIZ
SEMOULE MAIZERIE
STOCKAGE CEREALES

SURGELATION DU POISSON

VINS MOUSSEUX

BLEZAT FERRAT
LENCO
GUYOMARC'H SOGEM POTASSES
D'ALSACE
METZ ROBERT
COURVOISIER, AUGIER ROBIN BRIAND
PILLET

JOKER ALFA-LAVAL APV
ALFA-LAVAL TILLOY BIAUGEAUD ACTIINI
SIASS MIKO
F.A. SEPIA
CAUSTIER SIASS
SOCOF
APV
DELPPIERRE

EPM DCF AROMA PROCESS CAL-PFIZER
SGM CONSERVATOME APHYTRION ORIS
SIASS
BONDUELLE CEGF INGENIERIE FIVES CAIL
URSCHEL
BERTIN
SOMDIA A EXPORTISE
NEUHAUSER
AFREM RIVOIRE & CARRET LUSTUCRU
PIERRE GUERIN
VICO
RIVOIRE & CARRET LUSTUCRU
SOMDIAA
STOLZ COOPICAN
MINISTERE DE L'AGRICULTURE
PECHE ET FROID, SOFRANOR
NORD PECHERIE BARRIQUAND
CHAMPAGNE PAUL GOERG
VIGNOBLES DE GAILLAC

ANNEXE 4

**Liste des principales entreprises et
organisations interrogées au cours de l'enquête**

PECHE ET FROID
M. Brulhet

HOLDING PERNOD
M. Pringuet

SUCRES ET DENREES
M. Bachelier

GENERALE SUCRIERE
MM. Brueder, Doucet

BEGHIN SAY
M. Desalle

ROQUETTES FRERES
M. Rousseau

CACAO BARRY
MM. Schumck, Mory

RICHTER
M. Parent

MARIE BRIZARD
M. Boulard

FRIGORIFIQUES TESSON
M. Tesson J.E.

UNION DES CAVES SAINT EMILION
M. Baugier

CAVES DU MONT TAUCH

METZ ROBERT
M. Bressolier

SOMDIAA
M. Paquet

SOFRANORD
M. Beinart

COFREPECHE
M. Toussaint

LIMAFRANCE
M. Gevaert

MIKO
M. Badoinot

SAUPIQUET
M. Polloni

CFCA (Coopération Ag.)
M. Doré

OLIDA
MM. Tricheur, Milandre

FERT (UNIGRAINS)
MM. Mollart, Baudoint

PERRIER
M. Combe

COBO IMPEX (CAMUS)
M. Throin

FRANCE RIZ
M. Moureau

SANDERS
M. de Vischer

PILLET
M. Maisonnier

LYBOPAR
M. Guillon

TRANSTAR OGILVIE
M. Pujol

NEUHAUSER
M. Lhermitte

VICO
M. Jouglard

GUYOMARC'H
M. Guienne

COGEFAL-SIFAL
M. Buhler

SCOA
M. Gori

MARESTE
M. Mareste

IMECA
M. Mignonac

EVIAN

M. Steinirger

WILLIAM SAURIN

MM. Millet, Mauger

LESIEUR

MM. Meiers, Plantey

DOITTEAU

M. Maugin

BLEZAT FERRAT

M. Ferrat

LENCO

M. de Kersabiec

POTASSES D'ALSACE

M. Philippona

COURVOISIER

ALFA-LAVAL

M. Vautrin

TILLOY

M. Augusti

BIAUGEAUD

M. Sagevy

SIASS

M. Mange

SOCOF

M. Lenormand

DELPIERRE

M. Delpierre

EPM

M. Levy

DCF AROMA PROCESS

M. Martel

CONSERVATOME

M. Lorient Prevost

SGN
M. Erhart

ORIS
Mlle Lequy

CEGF INGENIERIE
M. Mourthon

RC LUSTUCRU
M. Moschetti

SPM
M. Hallows

CASINO
M. Dessein

BARDINET
M. Garrigues

GARDEIL
M. Guidony

AQUALANDES
M. Beziat

CIRAD
M. Duverneuil

ENSAM
M. Rastoin

FED. DES STES COMMERCE INTERNATIONAL
M. Habert

MIRCEB
M. Chabrat

FED. DES COOP. DE LA CONSERVE
M. Milkichansky

ASS. REGIONALE DES IAA AQUITAINE
M. Riboulet

ASS. REGIONALE DES IAA LANGUEDOC ROUSSILLON

ADECI

PROMOPIC

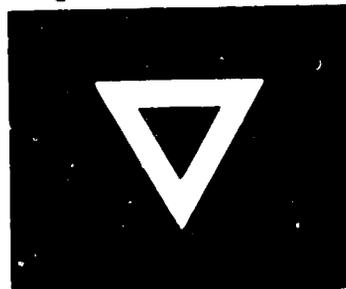
CFCE
MM. Ayrat, Valery, Marchadier

ADEPTA
M. Cascarano

PROPARCO
MM Cancade, Oudin

DIVERSES DIRECTIONS REGIONALES DE L'AGRICULTURE ET DE LA FORET
ET DIRECTIONS REGIONALES DU COMMERCE EXTERIEUR

J T479



96 07 03
AD 11 06
Cal 940