

## Synthèse

---

# Régions : Une porte vers les échanges mondiaux



© Centre du commerce international 2017

Le Centre du commerce international (ITC) est l'agence conjointe de l'Organisation mondiale du commerce et des Nations Unies.

**Adresse :** ITC  
54-56, rue de Montbrillant  
1202 Genève, Suisse

**Adresse postale :** ITC  
Palais des Nations  
1211 Genève 10, Suisse

**Téléphone :** +41-22 730 0111

**Fax :** +41-22 733 4439

**E-mail :** [itcreg@intracen.org](mailto:itcreg@intracen.org)

**Internet :** <http://www.intracen.org>

The background features a complex, abstract design. The top half is dominated by various shades of blue, with overlapping geometric shapes like triangles and polygons. The bottom half transitions into a darker, more vibrant purple and magenta, also featuring overlapping geometric patterns and thin, glowing lines that create a sense of depth and movement. The overall effect is modern and technological.

Régions :

Une porte vers les échanges mondiaux

# Table des matières

---

Avant-propos.....	5
Au sujet de ce rapport.....	7
Synthèse.....	8
Intégration régionale, chaînes de valeur et PME.....	8
Spirale vertueuse : Intégration profonde et activité des chaînes de valeur.....	9
Rendre les politiques plus cohérentes.....	10
Inclusion et viabilité au travers du prisme des initiatives d'intégration.....	11
Tirer parti de l'activité des chaînes de valeur : Guide pour les PME.....	12
Soutenir les chaînes de valeur régionales et les PME :	
Le rôle des institutions d'appui au commerce et à l'investissement.....	13
Les voies régionales vers le succès.....	14
Connecter, rivaliser, changer.....	15
La distance importe.....	15
Analyse régionale : Compétitivité des PME.....	15
Facteurs de réussite, récits de pays, voies potentielles vers la croissance.....	16
Ghana : Des entreprises compétitives dans un environnement des affaires difficile.....	17
Services, la clé de l'électronique d'Indonésie.....	17
Hongrie, un fournisseur automobile majeur.....	17
Services, une clé encore, pour l'horticulture du Kenya.....	18
Le Maroc, fournisseur de l'industrie automobile et aérospatiale.....	18
Intégration profonde : Une partie de la recette du succès des PME.....	19
Pays présentés dans la Perspective de la compétitivité des PME 2017.....	20
Profils pays.....	20
Leaders d'opinion.....	21
Études de cas.....	21

---

## Avant-propos

---



Le monde des échanges est en train de changer. Les défenseurs habituels des marchés ouverts semblent à présent plus hésitants. En parallèle, de nouveaux acteurs majeurs sur les marchés mondiaux donnent de la voix pour défendre le libre-échange. Des négociations commerciales ont été suspendues dans certaines parties du monde. Dans d'autres, les efforts d'intégration se sont intensifiés.

Dans ce contexte changeant, les entreprises ne vont pas cesser leurs affaires ; elles vont changer leur *manière* d'en faire. Une des réponses à la rhétorique protectionniste consiste à raccourcir les chaînes de valeur afin de réduire la vulnérabilité aux restrictions commerciales à venir. Cela se traduit par un renforcement des opérations là où l'environnement politique est le plus stable et le coût des échanges le plus bas. En conséquence, les sociétés les plus importantes vont probablement opter pour l'habituelle stratégie d'adaptation et renforcer leurs opérations régionales.

En tant qu'agence dédiée à l'internationalisation des petites et moyennes entreprises (PME), au Centre du commerce international (ITC) nous avons donc choisi « la région » comme thème central de cette édition annuelle de la Perspective de la compétitivité des PME. Cela ne signifie pas que nous préférons l'intégration régionale à l'intégration mondiale. À l'ITC, nous demeurons convaincu qu'un système solide, efficace, multilatéral et fondé sur des règles, est essentiel pour que le développement par le biais du commerce soit durable et inclusif.

Cependant, les régions ont toujours été la porte vers le commerce international des PME, et nous nous attendons à ce que ce soit encore davantage le cas dans les années à venir. Avec ce rapport, nous voulons aider les PME et les responsables politiques à mieux exploiter le potentiel offert par des marchés régionaux en pleine croissance.

Le potentiel des PME pour se connecter aux marchés régionaux ou internationaux dépend en grande partie de l'étendue de l'activité des chaînes de valeur au sein de leur région géographique de proximité. Comme le montre ce rapport, le plus gros de l'activité des chaînes de valeur a lieu au sein des chaînes de valeur régionales, avec les fournisseurs d'une région approvisionnant les grandes entreprises du même

pôle régional. Certaines régions et certains pays, institutions et entreprises, réussissent mieux que d'autres à générer une activité au sein des chaînes de valeur régionales. Ce rapport fournit un aperçu sur les raisons de ces succès.

*Certaines régions* génèrent une activité plus forte au sein des chaînes de valeur. L'intégration régionale s'avère être un facteur majeur de réussite. Des infrastructures régionales de transport plus solides, et des institutions techniques régionales pertinentes en matière de normes et de réglementations, aident à réduire les coûts commerciaux, et donc à fluidifier l'activité des chaînes de valeur. Ces régions ont aussi des accords commerciaux officiels, qui comprennent des domaines d'action pertinents pour l'activité des chaînes de valeur – et de manière notable en matière d'investissement et de services. Cela stimule l'activité des chaînes de valeur, qui en retour se révèle bénéfique pour les PME et pour le développement inclusif. Les preuves contenues dans ce rapport montrent que si un pays couvre un domaine d'action supplémentaire dans ses accords commerciaux, son intégration dans les chaînes de valeur augmente de 2,5 %, réduisant ainsi l'écart de compétitivité (c'est-à-dire la différence de performance) entre les grandes et les petites sociétés de 1,25 %.

*Certains pays* réussissent mieux que d'autres à connecter leurs entreprises aux chaînes de valeur régionales et à les rendre plus utiles au développement. En général, ces pays attirent davantage l'attention des investisseurs ou des grandes sociétés régionales. Lorsqu'un pays fait la preuve de sa capacité d'approvisionnement, les transactions commerciales qui en résultent peuvent placer un secteur, un groupe ou une région dans une spirale de croissance des investissements et des échanges. Ce rapport montre comment la combinaison d'évaluations du potentiel à l'export, d'analyses de chaînes de valeur et d'analyses comparatives par le biais d'évaluations systématiques de la compétitivité des PME, peuvent aider les décideurs politiques à définir les actions prioritaires et les investissements qui permettront aux entreprises de croître au sein des échanges dans les chaînes de valeur.

*Certains écosystèmes d'affaires* sont plus propices que d'autres pour connecter les entreprises aux marchés régionaux et internationaux. Les réseaux régionaux d'institutions d'appui



au commerce et à l'investissement (IACI) peuvent jouer un rôle important dans la transmission des changements de politique régionale à l'écosystème qui entoure immédiatement les entreprises. Ce rapport décrit comment des IACI telles que les chambres de commerce, les organisations de promotion du commerce et les agences d'établissement des normes se sont organisées en réseaux régionaux pour renforcer la position de leur région au sein du commerce mondial. Nous mettons en avant cinq domaines de collaboration : le partage d'information (par exemple les bases de données d'affaires, les potentiels d'exportation ou d'investissement) ; les stratégies relatives aux chaînes de valeur, l'image de marque et plus ; le lobbying et le plaidoyer pour que le point de vue des affaires soit pris en compte dans les politiques ; les événements de promotion du commerce ; et le renforcement des capacités ainsi que le mentorat.

*Certaines entreprises* opèrent avec plus de succès que d'autres au sein des chaînes de valeur internationales. Le « Guide des PME sur les chaînes de valeur », contenu dans ce rapport, fournit des conseils pratiques sur les méthodes pour être sélectionné par les acheteurs régionaux ou internationaux, sur la manière d'opérer efficacement au sein des chaînes de valeur internationales, puis de s'améliorer et se développer au sein de ces chaînes.

C'est la combinaison d'une intégration en profondeur, de politiques nationales astucieuses, d'un écosystème des affaires dynamique et d'une solide capacité des entreprises qui peut aider les PME à prospérer sur les marchés régionaux – et ultimement internationaux. C'est une bonne chose pour les PME. C'est aussi une bonne chose pour ceux qui travaillent au sein de ces PME, qui représentent la majorité de la population active de n'importe quel pays, et figurent souvent parmi les classes les plus vulnérables de la société.

Pour que les PME puissent offrir à leurs travailleurs des salaires et des conditions de travail décentes, elles doivent être capables de négocier des accords décentes avec leurs acheteurs.

Plus les PME sont compétitives, plus grand est leur pouvoir de négociation au sein des chaînes de valeur internationales. Les conseils préconisés dans ce rapport seront directement utiles aux PME. Le rapport fournit également aux IACI et aux décideurs politiques des outils et des conseils afin d'aider les PME dans leurs efforts pour renforcer leur position au sein des chaînes de valeur.

Une intégration profonde paraît être plus propice à la compétitivité des PME qu'une intégration superficielle. En conséquence, ce rapport invite les responsables politiques à considérer la « crise mondiale » comme une opportunité d'intégration. Une intégration plus poussée, plutôt qu'une intégration moindre, est une des réponses à la demande publique urgente pour l'équité sociale et la durabilité environnementale. Puisque les grandes sociétés se tournent vers les régions, si les gouvernements et leurs partenaires approfondissent les gouvernances et politiques régionales d'intégration économique, ce serait bon pour les chaînes de valeur, bon pour la compétitivité des PME, et bon pour leurs employés.

La compétitivité des PME n'est peut-être pas suffisante pour réduire la pauvreté et augmenter le nombre d'emplois décents, mais de notre point de vue, c'est une exigence. Nous sommes persuadés que ce rapport vous aidera à trouver les moyens de faire en sorte que les échanges contribuent aux Objectifs de développement durable des Nations Unies, au moment où l'économie politique actuelle subit de profonds changements.

Arancha González  
Directrice exécutive  
Centre du commerce international

# Au sujet de ce rapport

---

Le commerce régional est la forme la plus courante d'échanges pour les petites et moyennes entreprises (PME). En général, pour leur première opération internationale, les PME se tournent vers leurs pays voisins. Dans ce contexte, il est probable que les PME rencontrent des chaînes de valeur internationales. La vaste majorité du commerce international a lieu au sein de telles chaînes de valeur et, comme indiqué dans ce rapport, de nombreuses chaînes de valeur opèrent essentiellement au niveau régional. Pour la plupart des PME, les chaînes de valeur représentent le point d'entrée à l'internationalisation. C'est pourquoi le débat sur les chaînes de valeur régionales occupe une place centrale dans ce rapport.

## Partie I

---

La première partie de ce rapport décrit l'environnement dans lequel les PME sont plus à même d'agir au niveau régional. Il fournit des conseils aux PME sur la manière de bénéficier des chaînes de valeur, et aux responsables politiques sur la manière d'élaborer des politiques qui permettent de placer les PME sur la voie du succès. La compréhension du fonctionnement et les processus décisionnels au sein des chaînes de valeur est un prérequis au succès de l'internationalisation des PME, et pour toute région qui veut agir comme une porte vers les échanges mondiaux.

- Le **Chapitre 1** décrit la pertinence des chaînes de valeur régionales vis-à-vis du commerce international, et ce qu'elles apportent aux PME. Le rapport montre que les chaînes de valeur régionales sont plus répandues et plus facile d'accès que les chaînes mondiales.
- Le **Chapitre 2** fournit un aperçu de l'environnement politique le plus propice à l'activité des chaînes de valeur, et évalue les accords d'échanges régionaux et autres initiatives d'intégration régionale selon cette perspective. Ces dernières années, les accords d'échanges régionaux ont intégré dans leurs modèles les impératifs des chaînes de valeur.
- Le **Chapitre 3** constitue un guide sur les chaînes de valeur à l'usage des PME. Il fournit des conseils pratiques sur les méthodes pour être sélectionné par les acheteurs régionaux ou internationaux, sur la manière d'opérer efficacement au sein des chaînes de valeur internationales, puis de s'améliorer et se développer au sein de ces chaînes. Les capacités des PME sont la clef des interactions réussies.
- Le **Chapitre 4** décrit comment différents types d'institutions d'appui au commerce et à l'investissement opèrent au niveau régional – souvent au sein de réseaux régionaux – et en quoi cela contribue à l'intégration des PME au sein des chaînes de valeur régionales.

## Partie II

---

La deuxième partie fournit aux responsables politiques, investisseurs, exportateurs et importateurs des informations clés sur la manière d'identifier de nouveaux partenaires et des opportunités de marché.

- Le **Chapitre 5** évalue pourquoi certaines régions sont mieux positionnées que d'autres pour participer aux chaînes de valeur régionales. Cette évaluation est basée sur les scores de la compétitivité des PME de l'ITC.
- Le **Chapitre 6** illustre comment les évaluations quantitatives du potentiel à l'export, les analyses détaillées des chaînes de valeur, les études comparatives entre concurrents, et les évaluations systématiques de la compétitivité des PME peuvent appuyer les prises de décision autour de l'intégration des chaînes de valeur. Il propose des exemples d'intégration aux chaînes de valeur à travers des cas de réussite dans cinq pays : le Ghana, la Hongrie, l'Indonésie, le Kenya et le Maroc.
- Le **Chapitre 7** met en avant cinq PME qui sont devenues des leaders régionaux ou mondiaux dans leur secteur d'activité. Il examine les étapes qui ont menées ces entreprises vers le succès et le rôle joué par les politiques et l'intégration régionale.
- Le **Chapitre 8** présente 50 profils pays, comprenant des évaluations détaillées de la compétitivité des PME et des informations sur le potentiel à l'export de chaque pays, au sein et à l'extérieur de leur région géographique.

---

*Pour traiter de la question centrale de ce rapport – le rôle des régions d'origine – ce rapport fait la différence entre les chaînes de valeur sur la base de leur étendue géographique.*

**Chaînes de valeur internationales (CVI)** est l'expression générale, qui comprend les chaînes de valeur régionales, multirégionales et mondiales.

**Chaînes de valeur mondiales (CVM)** se différencie dans ce rapport d'un emploi plus générique. Ici, une chaîne de valeur est considérée comme mondiale si elle couvre au moins trois des cinq régions géographiques.

**Chaînes de valeur et chaînes d'approvisionnement** sont interchangeables.

# Synthèse

---

## Intégration régionale, chaînes de valeur et PME

---

*L'intégration profonde est bénéfique pour les chaînes de valeur.*

---

*Le monde des échanges est en train de changer. Et avec lui, les entreprises modifient leurs manières de faire des affaires.*

---

*Pour les PME, une augmentation de l'activité des chaînes de valeur à proximité leur offre de nouvelles opportunités de pénétrer les marchés internationaux.*

---

L'intégration profonde est bénéfique pour les chaînes de valeur. Ce rapport fournit de nouvelles preuves sur le fait que l'intégration régionale profonde est liée à une activité plus intense des chaînes de valeur. De plus, les accords commerciaux préférentiels accompagnés de dispositions en matière d'investissement ont un effet plus marqué sur l'intégration aux chaînes de valeur, comparé aux traités d'investissement bilatéraux et indépendants.

Tandis que le paysage du monde des échanges se modifie, les entreprises modifient leurs manières de faire des affaires. Une réponse possible face à la pression protectionniste croissante est de renforcer les opérations là où l'environnement politique est le plus stable, et le coût des échanges le plus bas. Pour de nombreuses grandes sociétés, cela peut se traduire par le renforcement de leurs opérations régionales.

Pour les petites et moyennes entreprises (PME), cela peut constituer une bonne nouvelle. Une activité plus intense des chaînes de valeur régionales fournit de nouvelles opportunités pour pénétrer les marchés internationaux. Ce rapport montre que cette même activité intensifiée permet également de réduire l'écart de compétitivité entre les petites et les grandes sociétés.

Les points d'action contenus dans ce rapport, à destination des décideurs politiques, peuvent les aider à rendre leur région plus attractive en termes d'activité des chaînes de valeur, surtout par une intégration plus profonde. Le rapport contient aussi un « Guide des PME sur les chaînes de valeur », avec des renseignements sur la manière dont les PME peuvent tirer profit d'une activité plus intense des chaînes de valeur dans leur région. Enfin, le rapport évalue la manière dont la collaboration régionale entre les institutions d'appui au commerce et à l'investissement peut favoriser l'intégration des PME au sein des chaînes de valeur régionales et mondiales.

## La Perspective de la compétitivité des PME offre des conseils sur mesure

Comparaisons/conseils pour une intégration régionale

Décideurs politiques

Guide des PME sur les chaînes de valeur

Entreprises

Réseaux régionaux pour appuyer le commerce

Institutions d'appui au commerce et à l'investissement

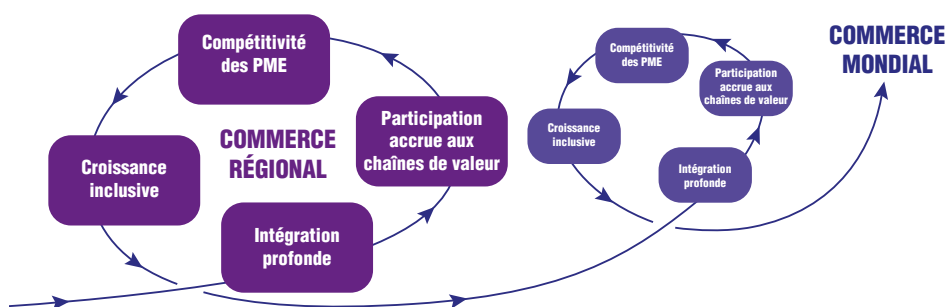


## Spirale vertueuse : Intégration profonde et activité des chaînes de valeur

*Les chaînes de valeur internationales sont surtout régionales. Peu d'entre elles couvrent le monde.*

Les sociétés réellement mondiales sont rares. La plupart des sociétés internationales sont en fait régionales, voire multirégionales. Les chaînes de valeur internationales fonctionnent principalement au sein d'une même région, ou sur deux régions, afin de bénéficier de la proximité des fournisseurs. Une étendue géographique limitée aide aussi les entreprises à maîtriser le coût du déplacement des personnes, qui demeure élevé.

### La spirale vertueuse du développement



*L'Afrique fait exception. L'activité des chaînes de valeur régionales a peiné au décollage.*

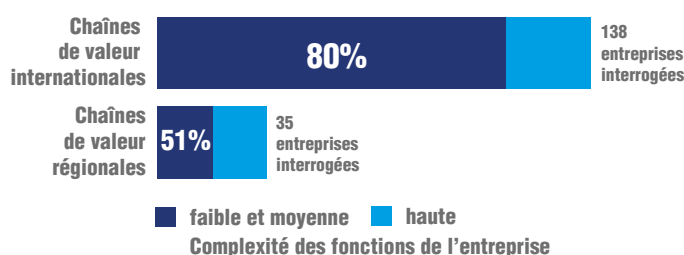
L'Afrique semble être l'exception à la règle selon laquelle les chaînes de valeur sont regroupées autour d'une activité régionale. Les entreprises africaines sont plus susceptibles de rejoindre les réseaux de production en dehors de leur continent. Les données de l'ITC sur les entreprises d'Afrique orientale impliquées dans les chaînes de valeur internationales confirment que ces entreprises exportent généralement des intrants intermédiaires vers les sociétés d'Asie orientale, d'Europe ou d'Amérique du Nord.

Par ailleurs, ces entreprises sont en général impliquées dans des fonctions commerciales de moindre complexité, ce qui suggère qu'elles ne capturent qu'une faible part de la valeur ajoutée de la chaîne. Ceci est important car la position des PME au sein des chaînes de valeur détermine les bénéfices perçus et le potentiel de croissance en quantité, diversification ou qualité.

### Gros plan : les PME d'Afrique orientale

*La position des PME au sein d'une chaîne de valeur détermine les bénéfices qu'elles en tirent et leur potentiel de croissance.*

**80% des sociétés des chaînes de valeur mondiales, et 51% dans les chaînes régionales fournissent des produits de faible ou moyenne complexité.**



Une des raisons pour lesquelles l'activité des chaînes de valeur régionales est plus faible en Afrique que partout ailleurs pourrait être liée au manque d'intégration régionale. L'intégration régionale baisse le coût des transactions et fluidifie le fonctionnement des chaînes de valeur régionales, ce qui présente une opportunité de développement.

*Approfondir l'intégration est essentiel pour l'activité des chaînes de valeur dans leur ensemble, et pour les PME.*

Les accords régionaux d'intégration reposent en général sur les accords multilatéraux existants, en creusant davantage les engagements multilatéraux (aussi appelés dispositions « OMC-plus », telles que la réduction supplémentaire des tarifs). De plus en plus souvent, ils contiennent des dispositions qui ne figurent pas pour le moment dans les règles de l'OMC (appelées dispositions « extra OMC », telles que celles en lien avec l'investissement, les mouvements de capitaux ou les politiques en matière de compétition).

En exploitant les bases de données existantes sur les accords commerciaux, il apparaît clairement que l'approfondissement de l'intégration est essentiel pour l'activité des chaînes de valeur et pour les PME.

Lorsqu'un pays couvre un domaine d'action supplémentaire dans ses relations avec ses partenaires (en signant de nouveaux accords ou en approfondissant des accords existants), on constate une augmentation de 2,5 % de l'intégration du pays dans les échanges des chaînes de valeur. Cela profite à la fois aux petites et aux grandes entreprises. Les petites entreprises en profitent même plus, ce qui s'ensuit d'une réduction de 1,25 % de l'écart de compétitivité (c'est-à-dire la différence de performance) entre les grandes et les petites sociétés.

Par exemple, augmenter les engagements de l'Équateur d'un domaine d'action supplémentaire résulterait dans la réduction de l'écart de compétitivité entre les grandes et les petites entreprises, avec un écart réduit comparable à l'écart de compétitivité de la Slovaquie.

## Réduire l'écart de compétitivité



**Par exemple, approfondir les engagements de l'Équateur d'un domaine d'action supplémentaire peut réduire l'écart de compétitivité, à la mesure de celui de la Slovaquie**

*Les services sont le ciment qui maintient ensemble les chaînes de valeur. Les dispositions en matière de services au sein des accords commerciaux sont essentielles.*

## Rendre les politiques plus cohérentes

Le fait que l'intégration profonde stimule l'activité des chaînes de valeur découle probablement d'une plus grande cohérence politique, qui permet aussi des échanges et investissements transfrontaliers plus propices. Les initiatives régionales récentes ont progressé en matière de services, d'investissement et d'infrastructure. Ces trois domaines sont tous pertinents pour l'activité des chaînes de valeur.

Les services sont le ciment qui maintient ensemble les chaînes de valeur, à la fois dans les pays développés et en développement. Les valeurs plus élevées sont associées aux segments des chaînes qui échangent des services, et non des biens. Passer à des segments de biens à valeur ajoutée plus élevée, comme la production de composants, exige aussi des capacités de service dans des domaines tels que l'ingénierie.

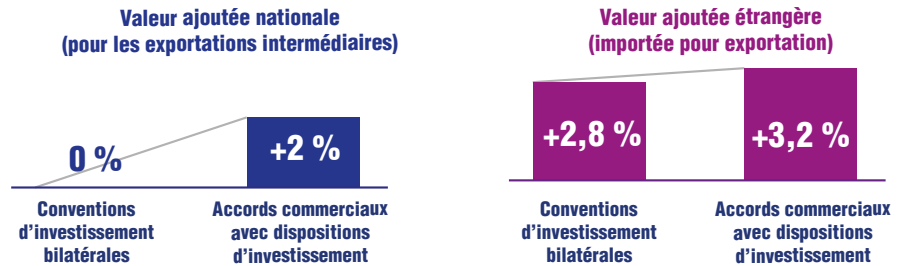
Les pays développés et en développement qui aspirent à un rôle moteur au sein des chaînes de valeur doivent se concentrer sur les services. Les services sont aussi essentiels à l'offre de travail et aux capacités de production. Même dans les chaînes de valeur manufacturières, les services représentent une part importante de la valeur ajoutée. Les services permettent une production manufacturière compétitive et un environnement des affaires efficient.

Les marchés de services sont dynamiques et les technologies évoluent. Une réglementation efficace et efficiente est nécessaire pour appuyer la croissance de la productivité des services et stimuler les opportunités pour les PME, ce qui permet à toutes les entreprises de rejoindre les chaînes de valeur régionales et de s'y élever.

Traiter les échanges et l'investissement sous un même couvert juridique, plutôt que de signer des traités d'investissement bilatéraux, donne plus de résultat au niveau de la valeur ajoutée nationale des exportations effectuées par le biais des chaînes de valeur.

## Les accords commerciaux avec des dispositions d'investissement sont puissants

Les accords commerciaux préférentiels incluant des dispositions relatives à l'investissement ont un effet plus marqué sur l'intégration aux chaînes de valeur, comparé aux traités d'investissement bilatéraux et indépendants.



Les pays qui visent à accroître leurs exportations à travers les chaînes de valeur feraient bien de considérer des dispositions en matière d'investissement. Fait intéressant, ce rapport montre que la manière dont les pays traitent les dispositions relatives à l'investissement est importante. Les traités d'investissement bilatéraux et séparés ont habituellement été les formes préférées de régulation des investissements transfrontaliers. Il existe actuellement des milliers de traités bilatéraux.

Ce rapport montre que ces traités sont bien indispensables pour intégrer les acheteurs, dans la mesure où ces traités sont associés avec davantage d'importations que d'exportations. Toutefois, inclure des dispositions relatives à l'investissement dans des accords commerciaux préférentiels stimule l'intégration à la fois des acheteurs et des vendeurs. En d'autres termes, l'impact sur les exportations nationales à valeur ajoutée effectuées par le biais des chaînes de valeur est plus important lorsque l'investissement et les échanges ont lieu sous le même couvert juridique.

L'infrastructure est un autre domaine d'action qui a été affilié avec des efforts accrus d'intégration régionale. Des approches régionales en matière d'infrastructure ont joué un rôle important au sein de l'Union européenne. L'émergence de nouveaux types de cadres intergouvernementaux d'intégration, tels que l'Initiative chinoise *One Belt One Road*, ont mené à un intérêt renouvelé pour le rôle des infrastructures lourdes dans l'intégration régionale.

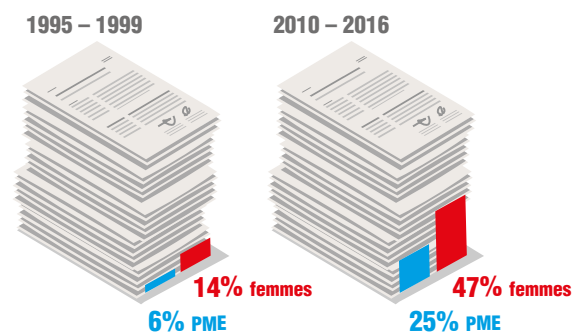
L'investissement dans les infrastructures est associé à une intégration régionale accrue.

Inclusion et viabilité au travers du prisme des initiatives d'intégration

## Les accords commerciaux prêtent à présent davantage attention aux femmes et aux PME

L'intégration des PME et l'égalité entre les genres sont essentielles pour la répartition des effets du commerce.

Dans les accords commerciaux récents, les références à l'égalité entre les genres et les dispositions relatives aux PME ont plus que triplé.



*Le nombre d'accords commerciaux préférentiels faisant référence à la question du genre a triplé depuis les années 90. Il en va de même pour les références aux PME.*

---

*La fiscalité est un autre domaine d'action pertinent pour répondre aux préoccupations du public sur la répartition des effets de la mondialisation.*

---

*Les responsables de chaînes d'approvisionnement considèrent les politiques en matière d'échange, d'investissement et de fiscalité comme un tout ; au contraire des négociateurs commerciaux. Les conventions fiscales sont toujours conclues en dehors des accords commerciaux.*

---

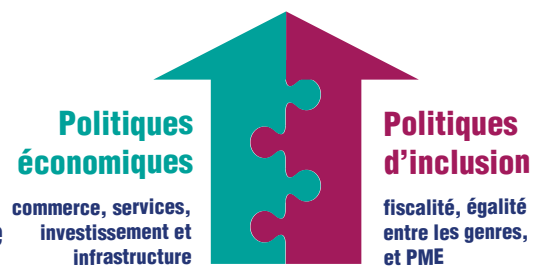
La nouvelle génération d'accords commerciaux régionaux inclut souvent des dispositions relatives à des objectifs d'inclusion, tels que l'égalité entre les genres ou les PME. Par exemple, le nombre de d'accords commerciaux préférentiels entrés en vigueur et qui incluent des références à la question du genre a plus que triplé depuis la fin des années 90. Il en va de même pour le nombre d'accords commerciaux préférentiels faisant référence aux PME. Même si de telles dispositions ne sont pas toujours juridiquement contraignantes, elles sensibilisent l'opinion en vue de réduire l'écart de genre au sein de la population active et d'intégrer les PME aux marchés internationaux.

La fiscalité est un autre domaine d'action avec des objectifs d'inclusion. Les conventions bilatérales de double imposition se sont multipliées ces dernières années. La « Convention multilatérale pour la mise en œuvre des mesures relatives aux conventions fiscales pour prévenir l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices », récemment conclue, modifie l'application des conventions de double imposition. La convention est multilatérale par nature, et pourtant, comme tous les traités de double imposition, elle a été conclue en dehors de tout accord commercial. Tandis que les responsables de chaînes d'approvisionnement considèrent les politiques en matière d'échange, d'investissement et de fiscalité comme un tout, il n'en va pas de même pour les responsables politiques.

Les réglementations, et surtout celles liées à l'environnement, sont essentielles pour la durabilité. Les règles de l'Organisation mondiale du commerce relatives aux échanges multilatéraux contiennent des dispositions pertinentes pour la durabilité environnementale, notamment selon l'Accord sur les Obstacles techniques au commerce (OTC). Même si ces dispositions ont été renforcées au sein d'accords préférentiels, il reste encore beaucoup à faire. L'Accord OTC encourage la collaboration internationale entre les organismes d'établissement des normes et de certification. Une telle collaboration est en cours dans de nombreuses régions.

## Des politiques cohérentes bénéfiques pour tous

**Pour des bénéfices les plus larges possibles, les politiques économiques et d'inclusion devraient être développées en cohérence.**



Tirer parti de l'activité des chaînes de valeur :  
Guide pour les PME

---

*Une activité plus intense des chaînes de valeur régionales peut faciliter l'internationalisation des PME.*

---

Une activité plus intense des chaînes de valeur régionales peut faciliter l'internationalisation des PME. Même si l'intégration fournit de nombreuses opportunités, beaucoup craignent que les PME restent cantonnées dans des activités à faible valeur ajoutée dans ces chaînes, en particulier les PME des pays en développement. Les relations contraignantes sont également un problème. Lorsque les PME n'ont que peu de marge pour négocier leurs contrats avec les grandes sociétés, les possibilités d'offrir des conditions de travail décentes sont également réduites.

Le Guide des PME sur les chaînes de valeur inclus dans ce rapport fournit des conseils aux PME sur la manière de devenir des partenaires plus attractifs pour les grandes entreprises, et sur la manière de renforcer leur pouvoir de négociation au sein des chaînes de valeur. Ce guide contient des suggestions concrètes pour :

- Être sélectionné par des acheteurs régionaux ou internationaux ;
- Opérer avec succès au sein des chaînes de valeur internationales ; et
- Se développer et s'étendre au sein des chaînes de valeur.

Le savoir-faire en matière de marchés, et les ressources, sont cruciaux pour pénétrer les chaînes de valeur. Le succès repose sur les capacités de gestion et opérationnelles. L'expansion dépend d'une recherche proactive des opportunités.

## Comment développer une entreprise prospère

### Pénétrer, opérer et s'étendre au sein des chaînes de valeur.

Voir le chapitre « Guide des PME sur les chaînes de valeur » de la Perspective de compétitivité des PME 2017.



Pour se connecter aux chaînes de valeur, les PME doivent disposer de savoir-faire en matière de marché, et d'un accès à des ressources adéquates. Une fois intégrées, leurs priorités se tournent vers les capacités de gestion et opérationnelles. Les PME qui réussissent conçoivent leur expansion vers les maillons à plus forte valeur au sein d'une chaîne. Elles recherchent activement des opportunités de marché. Tout effort au niveau des entreprises dans cette direction a plus de chance de réussir s'il est appuyé par des systèmes nationaux ou régionaux.

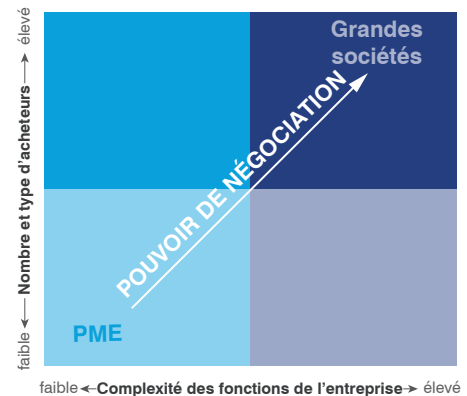
Comme beaucoup de choses dans la vie, tracer un parcours progressif au sein d'une chaîne de valeur revient à se trouver dans une impasse. Des taux faibles de rentabilité et une position stagnante au sein d'une chaîne sont souvent associés à des PME qui se trouvent cantonnées dans des structures de gouvernance hiérarchiques ou contraignantes. Les structures de gouvernance soi-disant modulaires ou relationnelles laissent aux PME davantage de pouvoir d'influence ou de négociation, et sont plus propices au développement et à l'expansion au sein des chaînes de valeur. Cependant, seules les PME compétitives peuvent négocier avec succès des arrangements contractuels équilibrés avec les grandes entreprises.

Le pouvoir de négociation d'une PME au sein des chaînes de valeur détermine ses bénéfices. Ce pouvoir dépend de la compétitivité et de la clientèle.

## Comment accroître le pouvoir de négociation des PME

La recette :

- Augmenter la complexité des produits et services
- Élargir le bassin d'acheteurs



Les organismes commerciaux et d'investissement fusionnent.

Ensemble, ils peuvent appuyer les chaînes de valeur régionales et l'internationalisation des PME.

Soutenir les chaînes de valeur régionales et les PME :

Le rôle des institutions d'appui au commerce et à l'investissement

Les chaînes de valeur qui lient les flux d'investissement aux biens et services des différentes régions ont des implications pour les institutions d'appui au commerce et à l'investissement (IACI). Les organisations de promotion du commerce et les agences de promotion de l'investissement ont renforcé leurs opérations par le biais de fusions, en particulier dans les pays à hauts revenus et les pays à faible densité de population. Cette tendance est logique. La connexion aux chaînes de valeur exige la promotion à la fois du commerce et de l'investissement, souvent avec les mêmes partenaires étrangers. La fusion leur permet d'être plus agiles dans un environnement en évolution rapide.

## Les réseaux régionaux stimulent les institutions nationales, grâce à :



*La collaboration entre les institutions d'appui au commerce et à l'investissement peut renforcer la position d'une région dans les échanges mondiaux.*

Les IACI disposent d'un champ d'activité considérable pour appuyer les initiatives politiques régionales en matière de commerce et d'investissement. Les réseaux régionaux d'institutions nationales d'appui au commerce et à l'investissement peuvent influencer les politiques régionales et transmettre les changements de politique régionale à l'écosystème qui entoure immédiatement les entreprises.

Ces cinq domaines de collaboration entre les institutions d'appui au commerce et à l'investissement peuvent renforcer la position d'une région au sein du commerce mondial :

- L'échange d'information au niveau régional (tel que des bases de données des affaires, des analyses du potentiel des exportations et de l'investissement) ;
- Les stratégies régionales (surtout pour les chaînes de valeur communes et l'image de marque régionale) ;
- Des politiques nationales cohérentes avec les stratégies régionales ;
- Le renforcement conjoint des capacités au niveau régional ; et
- La promotion conjointe du commerce et de l'investissement.

*Les institutions régionales sont variées.*

D'autres institutions régionales – des chambres de commerce, des institutions régionales d'établissement des normes, des coalitions des industries de services et des associations régionales du tourisme – appuient l'internalisation des PME en fournissant une plateforme de discussion, et en représentant les intérêts du secteur privé aux niveaux mondial, régional, national, infranational et sectoriel.

La force d'un réseau correspond à la force de ses organisations participantes. Des acteurs individuels solides sont nécessaires. Pour bien fonctionner, les réseaux dépendent d'une collaboration à tous les niveaux. La cohérence entre les différents niveaux est nécessaire pour éviter que certaines fonctions fassent double emploi, ce qui réduirait l'efficacité des services concernés.

## Les voies régionales vers le succès

*L'évaluation systématique du potentiel d'une région en matière d'activité des chaînes de valeur est possible grâce au cadre de la compétitivité des PME de l'ITC.*

Le degré de présence des chaînes de valeur régionales permet de déterminer si les PME se connectent aux marchés régionaux et internationaux. Les politiques, les activités des institutions et du secteur privé dans les pays voisins font la différence. Elles ont un effet sur la capacité d'une région à attirer les grandes entreprises, établir des chaînes de valeur régionales ou relier les fournisseurs aux grandes entreprises dans d'autres régions.

Les recherches basées sur les données des flux commerciaux ont montré que certains pays étaient plus intégrés dans les chaînes de valeur que d'autres. Le cadre de la compétitivité de l'ITC permet d'expliquer pourquoi.

Le cadre explique de manière systématique pourquoi certains pays sont mieux intégrés que d'autres dans les chaînes de valeur, et pourquoi certaines régions réussissent mieux que d'autres à développer des chaînes de valeur régionales.



## Connecter, rivaliser, changer

*Évaluer la capacité des entreprises à rivaliser, se connecter et changer permet d'identifier les faiblesses et d'élaborer des politiques pour les surmonter.*

La compétitivité est basée sur la capacité à se connecter, rivaliser et changer. La *capacité à rivaliser* est statique. Elle repose sur les opérations de l'entreprise et son efficacité en termes de coûts, temps, qualité et quantité. La *capacité à changer* repose sur l'aptitude des entreprises à changer en réponse aux forces dynamiques des marchés, ou pour les anticiper, et à innover par le biais d'investissements dans le capital humain ou financier. La *capacité à se connecter* relie les aspects statique et dynamique de la compétitivité. Elle repose sur la collecte, le traitement et la communication d'informations et connaissances, cruciales pour l'économie numérique et les services.

La force de chacun de ces trois piliers est évaluée selon les trois niveaux de l'économie : l'entreprise, l'écosystème des affaires et l'environnement national.

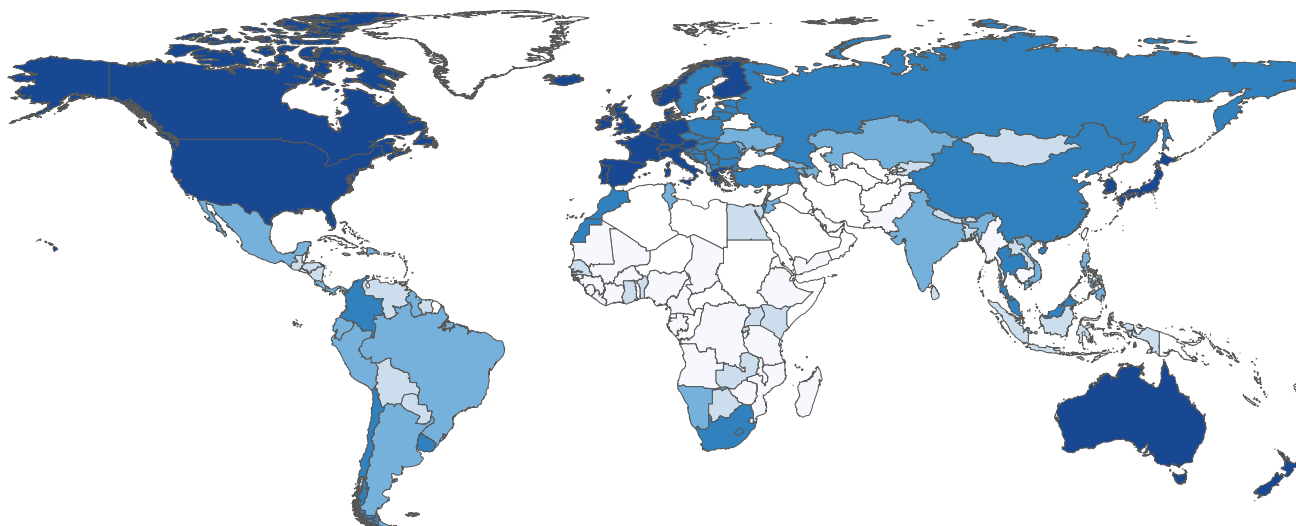
## La distance importe

Un facteur additionnel en lien avec le contexte des chaînes de valeur est la distance entre les pays et leurs concurrents avec les économies-sièges (les pays d'origine des grandes sociétés qui gèrent les chaînes de valeur, et fournissent la technologie et le savoir-faire).

## Analyse régionale : Compétitivité des PME

# Compétitivité des PME à travers le monde

□ Moins de 25 % □ Entre 25 et 50 % □ Entre 50 et 75 % ■ Plus de 75 % ■ Économies les plus fortes □ Pas de données



Europe orientale et centrale	
Estonie	73,2
Slovaquie	69,4
Slovénie	67,4

Amérique latine et Caraïbes	
Chili	63,9
Barbade	58,8
Colombie	56,5

Asie	
Chine	67,0
Turquie	60,1
Thaïlande	58,0

Afrique	
Afrique du Sud	57,5
Maroc	55,3
Tunisie	53,4

*Les entreprises d'Asie et d'Europe centrale et orientale bénéficient de la proximité d'économies-sièges. Les deux régions ont un fort potentiel pour développer de grandes sociétés, puisque la compétitivité des PME est élevée dans plusieurs pays.*

---

*Les pays les plus performants d'Amérique latine sont plus faibles que ceux d'Asie et d'Europe centrale et orientale. Ils sont aussi souvent plus éloignés des économies-sièges.*

---

*La compétitivité est relativement élevée en Afrique du Nord, où les pays sont connectés aux chaînes de valeur européennes.*

---

*L'Afrique subsaharienne ne dispose pas d'une économie leader.*

---

*Le cadre de la compétitivité de l'ITC peut être utilisé pour évaluer systématiquement la compétitivité des PME et établir une comparaison concurrentielle.*

---

L'analyse des scores de la compétitivité des PME au sein d'un échantillon de pays dans quatre régions révèle les éléments suivants :

- Les pays échantillons d'Asie, d'Europe centrale et orientale paraissent bien placés pour l'activité des chaînes de valeur.
  - Ils sont proches des économies-sièges, telles que l'Allemagne et la France en Europe, le Japon et la République de Corée en Asie.
  - Les plus performants sont suffisamment forts pour être, ou bientôt devenir des économies-sièges eux-mêmes. En conséquence, la région peut présenter l'échelle complète de la chaîne de valeur. En Chine, de nombreuses entreprises deviennent de grandes sociétés. Le rôle d'un pays comme la Chine dans les chaînes de valeur internationales est double : elle fournit la main d'œuvre aux réseaux de production liés aux économies plus avancées, et fournit le savoir-faire et la technologie aux entreprises des pays en développement et les moins avancés, en général en Asie.
  - Les plus performants en Asie sont la Chine, la Thaïlande et la Turquie. Ceux d'Europe centrale et orientale sont l'Estonie, la Slovaquie et la Slovaquie.
- En Amérique latine et dans les Caraïbes, les plus performants sont la Barbade, la Colombie et le Chili. Ils sont cependant plus faibles que ceux d'Asie et d'Europe, et pourraient donc ne pas être en mesure d'agir comme économie-siège. L'économie-siège alternative, les États-Unis, est éloignée pour de nombreux pays d'Amérique latine. Dans ce contexte, il est difficile de développer des chaînes de valeur régionales.
- L'Afrique demeure un continent scindé en deux vis-à-vis de son potentiel à intégrer les chaînes de valeur.
  - Certains pays parmi les plus performants (Maroc, Tunisie) sont au Nord du Sahara, en bonne place pour servir les économies-sièges de l'Union européenne. Toutefois, ils sont en rude concurrence avec les pays d'Europe centrale et orientale.
  - L'Afrique subsaharienne ne dispose pas d'économie-siège claire. L'Afrique du Sud a le meilleur score de compétitivité des PME en Afrique, mais demeure loin derrière les plus performants des autres régions.

## Facteurs de réussite, récits de pays, voies potentielles vers la croissance

---

Parmi les trois piliers de la compétitivité, la capacité à se connecter entraîne des différences entre les régions. En conséquence, la connexion mérite un examen plus attentif pour renforcer l'activité des chaînes de valeur régionales, surtout en Afrique. La performance de l'Asie est à la traîne à cause de sa faible capacité à se connecter, comparée à ses capacités à rivaliser et changer. La force de l'Amérique et de l'Europe réside dans leur faculté à se connecter aux marchés, aux clients et autres parties prenantes.

L'écart entre la connectivité des grandes sociétés et les petites et moyennes entreprises est bien plus faible en Europe. L'écart de connectivité entre grandes et moyennes sociétés est plus faible en Amérique du Nord et du Sud qu'en Afrique et en Asie.

Au sein des contextes régionaux, certains pays s'intègrent mieux que d'autres dans les chaînes de valeur internationales. De multiples facteurs déterminent la manière dont des relations durables s'établissent entre les grandes sociétés et leurs fournisseurs.

En général, des entrepreneurs astucieux sont derrière les décisions finales, appuyés ou non par les responsables politiques. Bien que les facteurs entrant dans leur prise de décision diffèrent, ceux-ci relèvent toujours des dimensions suivantes :

- La force et la nature des entreprises individuelles participant à l'accord ;
- L'écosystème dans lequel ces entreprises opèrent ; et
- L'environnement politique national.

Ce rapport présente des récits d'intégration de chaînes de valeur dans différents secteurs de cinq pays : le Ghana, la Hongrie, l'Indonésie, le Kenya et le Maroc. Ces récits illustrent comment des évaluations quantitatives du potentiel à l'export, des analyses de chaînes de valeur, des analyses comparatives concurrentielles et des évaluations systématiques de la compétitivité des PME peuvent être utilisées pour améliorer la mise en relation entreprise-à-entreprise, la performance des PME ou les stratégies nationales d'exportation.

## Ghana : Des entreprises compétitives dans un environnement des affaires difficile

---

*Les entreprises du Ghana supportent bien la comparaison avec leurs concurrentes de chaînes de valeur similaires. Pour renforcer la compétitivité des PME, l'attention doit se porter sur les taux d'intérêt, un approvisionnement électrique fiable et l'adoption de normes internationales.*

---

Le Ghana fait partie intégrante de la chaîne de valeur internationale du cacao. Pourtant, son potentiel d'exportation dans ce secteur demeure sous-exploité. En termes de compétitivité des PME, le Ghana est en avance sur ses partenaires régionaux. Les entreprises ghanéennes font un meilleur usage des courriels, sites Internet, audits financiers et licences étrangères de technologie que leurs homologues de Côte d'Ivoire, du Nigéria et du Sénégal. Leur force réside aussi dans l'adoption de certificats et normes nationales. Parmi les entreprises étudiées, 90 % ont rapporté avoir adhéré à un certificat ou une norme nationale – bien que ce chiffre tombe de moitié en matière de certificat ou norme reconnus au plan international. Un approvisionnement électrique fiable reste encore un problème pour les sociétés ghanéennes. Il en va de même pour les taux d'intérêt élevés, qui découragent les entreprises de chercher des financements dans le secteur bancaire formel.

## Services, la clé de l'électronique d'Indonésie

---

*L'Indonésie est active dans des chaînes de valeur hautement compétitives. Le secteur des services se révèle dynamique. S'il est appuyé, il pourrait fournir à l'activité de la chaîne de valeur indonésienne l'avantage compétitif nécessaire.*

---

L'Indonésie participe à la chaîne de valeur complexe et hautement compétitive des produits électroniques. Le potentiel pour accroître les exportations existe. Toutefois, plusieurs pays d'Asie ont une longueur d'avance ; les entreprises indonésiennes ont une marge pour améliorer leur compétitivité.

Il y a un décalage entre la force relative de l'environnement national et la faiblesse relative des capacités des entreprises. Mais cela n'a pas empêché certaines entreprises individuelles, ou secteurs particuliers, de progresser. Par exemple, une enquête de l'ITC auprès de sociétés de services appartenant à des femmes a montré que la plupart des entreprises utilisent des téléphones mobiles, des courriels et des sites Internet professionnels pour mener leurs affaires au quotidien. De manière similaire, une vaste majorité de sociétés de services appartenant à des femmes disposent de comptes bancaires professionnels et une solide connaissance des procédures de demande de crédit.

## Hongrie, un fournisseur automobile majeur

---

*La Hongrie est devenue un pôle d'approvisionnement majeur parmi des industries à forte valeur ajoutée.*

---

La Hongrie s'est imposée comme un centre européen majeur de l'industrie automobile. Les investissements du pays dans les infrastructures, les centres de recherche et de développement, et son système d'éducation sur mesure ont fait de la Hongrie une destination privilégiée des investissements étrangers directs.

Au niveau des entreprises, les scores du pays sont élevés en matière d'expérience de gestion et de certification internationale de la qualité. La solide capacité à rivaliser dérive en partie de la capacité des entreprises à livrer leurs produits et services dans les délais impartis. Parmi les entreprises interrogées, 90 % ont un site Internet professionnel, et 98 % disposent d'un compte bancaire professionnel, ce qui contribue à afficher des scores élevés en capacité à se connecter et changer.

Au sein de leur écosystème d'affaires, les entreprises bénéficient de coûts faibles pour la mise en œuvre de certificats internationaux de la qualité, facilitée par un accès aisé à une information de qualité supérieure sur les normes. Les entreprises citent aussi un accès facile aux institutions financières. Cependant, elles considèrent le coût des associations de secteur trop élevé et le niveau d'informations échangées dans les groupes, trop faible.

*Les entreprises du Kenya ont de meilleurs scores que la moyenne des entreprises africaines en termes de compétitivité. Domaines d'amélioration : certification qualité, information sur les marchés.*

## Services, une clé encore, pour l'horticulture du Kenya

L'horticulture domine le secteur agricole kényan, et emploie une grande partie de la population active totale. De manière impressionnante, elle compte 80 % des PME, avec un taux de participation active des femmes de 35 %. Actrice modeste dans un marché en pleine croissance et compétitif, l'horticulture kényane dispose d'un potentiel à l'export inexploité. Les entreprises kényanes ont de meilleurs scores que la moyenne des entreprises africaines en termes de compétitivité. Comparées aux autres entreprises de la Communauté d'Afrique de l'Est, les sociétés kényanes sont performantes en certification internationale de la qualité.

Les domaines d'amélioration incluent la propagation de la certification de qualité et la diffusion de l'information sur les marchés. Des liens plus solides entre le secteur horticole et le secteur des services, naissant mais dynamique, pourraient résoudre ce problème. Une enquête de l'ITC auprès d'entreprises appartenant à des femmes montre que presque toutes font usage de téléphones mobiles et de courriels dans leurs activités professionnelles, et 70 % disposent d'un site Internet. Les sociétés interrogées font preuve de scores élevés en matière d'exigences financières et de compétences – presque 90 % des entreprises interrogées disposent de comptes bancaires professionnels, et plus de 80 % d'entre elles ont un plan d'embauche.

## Le Maroc, fournisseur de l'industrie automobile et aérospatiale

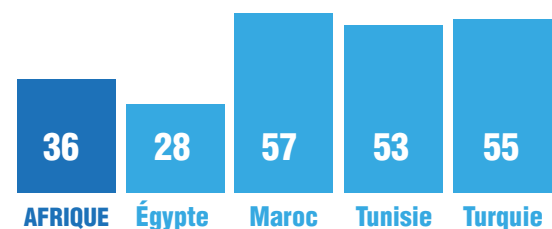
*Les entreprises marocaines sont performantes comparées à leurs homologues de leur région d'origine, mais elles sont actives dans des secteurs de chaînes de valeur à forte concurrence de la part de pays non africains.*

Le Maroc s'est imposé comme exportateur de produits manufacturés, en particulier dans le sous-assemblage de pièces automobiles et aérospatiales. Sa situation géographique, et ses liens culturels, linguistiques et historiques avec l'Europe n'expliquent qu'en partie ce succès. Des investissements constants sont requis pour maintenir et étendre cette position, surtout en regard de la concurrence avec des pays tels que la Tunisie et la Turquie. Au niveau des entreprises, le Maroc et la Tunisie sont plus performants que la moyenne de leurs homologues africains. Cependant, les grandes sociétés de ces deux pays ont du mal à se maintenir au niveau de leurs homologues de Turquie, en particulier pour l'utilisation de licences étrangères de technologie.

## Comparaison facilitée avec des données spécifiques aux PME

Scores des PME : capacité des entreprises

**Les gouvernements et investisseurs peuvent utiliser les données nationales de la compétitivité des PME pour éclairer leurs décisions.**



*Un meilleur accès à l'information sur les brevets étrangers et nationaux et des liens plus forts avec les réseaux de recherche pourraient être utiles.*

Un meilleur accès à l'information sur les brevets étrangers et nationaux pourrait aider les entreprises marocaines de toute taille à compenser leur faiblesse en matière d'innovation. Une étude récente montre que moins d'une entreprise sur cinq dispose d'un brevet étranger. De meilleures compétences de la population active pourraient résoudre ce problème, et les grandes sociétés œuvrent dans cette direction. Tandis que presque toutes les grandes sociétés

*Les PME compétitives peuvent devenir des leaders sur les plans régional ou mondial dans leur secteur d'activité.*

---

(93 %) ont un plan d'embauche, seules 57 % des petites entreprises en ont un. Il y a aussi de la marge pour renforcer les liens des entreprises avec les pôles de recherche. Moins d'un tiers des entreprises interrogées sont impliquées dans des réseaux de recherche, alors que 63 % des grandes sociétés le sont.

## Intégration profonde : Une partie de la recette du succès des PME

---

*Même s'il n'y a pas de recette à la réussite des PME, la région sert souvent de tremplin, aidée en cela par l'intégration profonde.*

---

Les PME empruntent des voies différentes vers le succès à l'international. Les cinq récits de réussite d'entreprise présentés dans ce rapport montrent comment de petites PME ont su grandir pour devenir des leaders aux niveaux régional ou mondial. Ces récits mettent aussi en avant le rôle de l'intégration et des politiques régionales dans leur succès.

Ces exemples montrent qu'il n'y a pas de recette au succès. Même si chaque histoire de réussite est unique, elles illustrent le fait qu'une start-up dans une économie en développement peut devenir une société leader au niveau mondial. Certaines ont capitalisé sur leur région d'origine. D'autres s'en sont servi comme tremplin pour s'étendre à l'international.

*Une intégration régionale profonde qui stimule l'activité des chaînes de valeur est une bonne chose pour les PME.*

---

Les politiques régionales des gouvernements ont souvent joué un rôle dans leur succès. L'exemple de ces cinq entreprises est parfaitement en lien avec les résultats économétriques décrits dans ce rapport : une intégration régionale profonde qui stimule l'activité des chaînes de valeur est une bonne chose pour les PME.

# Pays présentés dans la Perspective de la compétitivité des PME 2017

## Profils pays

---

1. Afrique du Sud
2. Argentine
3. Bangladesh
4. Barbade
5. Bhoutan
6. Brésil
7. Burkina Faso
8. Cambodge
9. Chili
10. Chine
11. Colombie
12. Costa Rica
13. Côte d'Ivoire
14. Équateur
15. Égypte
16. Fédération de Russie
17. Ghana
18. Guinée
19. Hongrie
20. Inde
21. Indonésie
22. Jamaïque
23. Jordanie
24. Kazakhstan
25. Kenya
26. Liban
27. Madagascar
28. Malawi
29. Malaisie
30. Maurice
31. Mexique
32. Maroc
33. Namibie
34. Népal
35. Nigéria
36. Paraguay
37. Pérou
38. Pologne
39. République-Unie de Tanzanie
40. Rwanda
41. Sénégal
42. Slovaquie
43. Sri Lanka
44. Thaïlande
45. Trinité-et-Tobago
46. Tunisie
47. Turquie
48. Ukraine
49. Uruguay
50. Viet Nam



## Leaders d'opinion



### Susana Malcorra

Promouvoir des stratégies pour que les MPME bénéficient davantage des chaînes de valeur



### Tony O. Elumelu

Exploiter le pouvoir des PME africaines pour une croissance économique



### Ying McGuire

Perspective des acheteurs sur la durabilité et la diversité au sein des chaînes de valeur



### Twahirwa Dieudonné

Perspectives des PME qui approvisionnent les chaînes de valeur



### Mukhisa Kituyi

Accélérer le développement en connectant mieux les petites entreprises aux chaînes de valeur



## Études de cas



Coopération Sud-Sud : Une entreprise indienne d'épices exploite une nouvelle variété de piment au Rwanda



Renforcer les compétences en gestion des chaînes d'approvisionnement



L'Initiative Chocothon aide les producteurs de cacao du Ghana





Imprimé par le Service d'impression numérique de l'ITC.

Un exemplaire gratuit au format pdf est disponible sur le site  
Internet de l'ITC à l'adresse suivante:  
[www.intracen.org/publications](http://www.intracen.org/publications).

