



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.

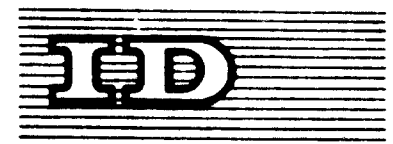
For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

(

We regret that some of the pages in the microfiche copy of this report may not be up to the proper legibility standards even though the best possible copy was used for preparing the master fiche



09085-F



Distr. LIMITEE

ID/WG.280/6

10 octobre 1978

FRANCAIS

Original : ANGLAIS

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

Réunion d'experts sur l'infrastructure
institutionnelle de l'industrialisation
dans les pays africains les moins avancés

Arusha (République-Unie de Tanzanie),
13-18 novembre 1978

COMMENT DYNAMISER LE SYSTEME OPERATIONNEL
AU SERVICE DE L'INDUSTRIALISATION :
ELABORATION ET MISE EN OEUVRE DES PROJETS*

Document établi par
le Secrétariat de l'ONUDI

* Traduction d'un document n'ayant pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

id.78-8350

AVANT-PROPOS

Le présent document touche à des questions techniques et organisationnelles très complexes. Il ne vise, en raison de sa brièveté, qu'à définir une base de discussion qui devra être adaptée aux besoins particuliers de chaque pays. Les données présentées ci-après n'ont donc qu'un caractère préliminaire.

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
1. INTRODUCTION - LE FLUX DE PROJETS D'INVESTISSEMENT EFFICACES PEUT ETRE INTENSIFIE	4
2. EVALUATION DU SYSTEME EXISTANT	4
2.1 Qu'est-ce que le système opérationnel au service de l'industrialisation	4
2.2 Causes des échecs	7
2.3 Identification des lacunes dans le SOS	8
3. MESURES SUGGEREES POUR RENFORCER LE SYSTEME	9
4. PROGRAMME A COURT TERME POUR ACCROITRE LE POTENTIEL ET AMELIORER LA QUALITE DES NOUVELLES INDUSTRIES	10
4.1 Une méthode pour identifier rapidement des projets prioritaires et pour en activer l'exécution	11
4.2 Evaluation des projets : Accroître les "avantages de l'industrialisation"	14
5. COMMENT PEUT-ON REMEDIER A LA PENURIE DE COMPETENCES	17
6. ANNEXE - LISTE DES OBJECTIFS GENERAUX LE PLUS COMMUNEMENT ADOPTES EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL	18
7. BIBLIOGRAPHIE	19

LISTE DES FIGURES

Figure 1 - Activités et institutions composant le SOS	6
Figure 2 - Grille d'identification des projets industriels	12
Figure 3 - Evaluation comparative des avantages non financiers des variantes d'un projet	16

1. INTRODUCTION - LE FLUX DE PROJETS D'INVESTISSEMENT EFFICACES PEUT ETRE INTENSIFIE

Dans de nombreux pays en développement, le secteur industriel se développe plus rapidement que l'ensemble de l'économie. Cela tient dans une large mesure à l'importance croissante attachée à l'industrialisation, considérée comme un moyen essentiel d'accélérer le progrès économique et social. Néanmoins, les pays estiment souvent que l'industrialisation n'atteint pas le rythme prévu dans les plans de développement nationaux. De plus, dans bien des cas, on ne parvient pas à retirer des investissements industriels tous les avantages économiques et sociaux souhaités.

Le présent document examine le système opérationnel au service de l'industrialisation (SOS), que les pouvoirs publics ont mis en place pour atteindre leurs objectifs de développement industriel. Il identifie certaines des causes les plus fréquentes d'"impairs" qui nuisent à la qualité des résultats obtenus. Il expose la méthode dont l'application permettrait aux pays de se prémunir contre ces impairs et, partant, de mieux identifier, élaborer et exécuter les projets d'investissements industriels. Enfin, il décrit un moyen relativement simple d'accroître rapidement le nombre de projets efficaces.

2. EVALUATION DU SYSTEME EXISTANT

2.1 Qu'est-ce que le système opérationnel au service de l'industrialisation ?

Quelles que soient les différences entre les pays et entre les projets, le processus de création et de gestion d'unités de production industrielle se caractérise par une série de stades qu'il est possible de définir avec suffisamment de précision. Cette séquence est parfois appelée "le cycle de vie du projet". De plus, chaque pays s'est doté d'un mécanisme institutionnel qui comporte un partage plus ou moins complexe des responsabilités entre diverses institutions. L'ensemble de ces fonctions et institutions forme un système.

Comme ce système a pour objet la création d'unités industrielles et non seulement la production de documents, il peut à bon droit être appelé "Système opérationnel au service de l'industrialisation", ou SOS.

La figure 1 ci-après donne une représentation simplifiée du système. Les lignes droites signalent les institutions qui sont dans le cas de participer activement à l'identification des projets. Un diagramme analogue pourrait être tracé pour chaque stade de la vie d'un projet, et les résultats, pour chaque pays, résumés sous forme d'une matrice. On s'aperçoit immédiatement que dans la plupart des pays ce système est extrêmement complexe.

Figure 1 - Activités et institutions composant le SOS

Activités dont se compose le cycle de vie d'un projet*

Entités qui participent normalement à la création et à la gestion d'unités de production industrielle



* Ces activités ne se déroulent pas nécessairement dans l'ordre indiqué.

** Les lignes droites, qui signalent les entités, jouant un rôle très actif dans un domaine seulement - celui de l'identification des projets - donnent une idée de la complexité du système.

2.2 Causes des échecs

Comme il a été mentionné à la Section 1, ni au plan de la quantité ni à celui de la qualité, les nouvelles unités de production ne correspondent pas toujours aux objectifs définis dans les plans de développement. Sans prétendre faire une analyse exhaustive de ce phénomène, on notera que les représentants des pouvoirs publics ont signalé un certain nombre de causes du décalage entre les objectifs visés et les résultats obtenus, dont les plus importantes, pour les besoins de la présente étude, sont les suivantes :

Projets choisis au petit bonheur - Notamment du fait des retards dans l'établissement ou la mise à jour du plan de développement, des analyses par branches, etc.; étude insuffisante des autres emplois possibles de ressources limitées.

Pouvoir de négociation inégal - Déséquilibre entre les parties conduisant à des arrangements inévitables pour le transfert de technique, de services de gestion, de capitaux, de connaissances techniques, etc.

Volonté politique défaillante - Conduisant parfois à approuver des projets inopportuns ou mal conçus.

Lenteurs dans la prise de décisions - Les études de préinvestissement deviennent souvent obsolètes sans que l'on ait décidé de leur donner suite ou de les classer. D'où des dépenses répétées d'argent et l'emploi répété de trop rares spécialistes pour mettre à jour des études portant sur les mêmes projets.

Erreurs de marketing - De nombreux récits relatant des "gaffes monumentales" de marketing témoignent d'une méconnaissance du marché chez les responsables de l'investissement.

Sous-utilisation des capacités - Pour bien des raisons, de nombreuses capacités ne sont exploitées qu'à moitié. (Dans certains cas, une capacité oisive est considérée comme un atout, car elle peut permettre de réaliser des gains exceptionnels de production.)

2.3 Identification des lacunes dans le SOS

Pour déterminer des améliorations possibles, on peut commencer par un bref examen de l'efficacité des systèmes existants. Un des moyens d'évaluer rapidement ces systèmes consiste à étudier les réponses aux questions suivantes :

a) Investissement passé et effets sur l'emploi

- Quel a été le taux de l'investissement industriel : nombre et valeur des projets achevés l'année précédente, au cours des cinq dernières années ?
- Combien d'emplois nouveaux ces projets représentent-ils ?

b) Production industrielle et utilisation de la capacité

- Quels ont été le volume et le taux d'accroissement de la production industrielle globale (valeur ajoutée au cours des cinq dernières années) ? Que représente cette production en pourcentage du PNP ? Combien d'emploi ?
- Que peut-on conclure d'une comparaison entre ces chiffres et les objectifs fixés dans le plan national ?
- Quel est le taux d'utilisation de la capacité dans chacune des 5 ou des 10 entreprises industrielles les plus importantes ? Quelle est la tendance ? Quels sont les obstacles à l'amélioration ?
- Décrire les problèmes de change qui se posent dans le secteur industriel.

c) Nouveaux projets d'investissement et autosuffisance

- Quels sont les six nouveaux projets les plus importants dans la filière ?
- Quel est le montant approximatif des investissements, le nombre escompté d'emplois et les dates d'achèvement prévues ?
- Quelle sera la contribution de ces nouvelles entreprises à l'élargissement de l'autonomie sur les plans de la technique et de la gestion ?

3. MESURES SUGGEREES POUR RENFORCER LE SYSTEME

Il est possible que les réponses aux questions posées ci-dessus indiquent des défaillances graves dans le fonctionnement du SOS, et qu'il faille par conséquent prendre des mesures correctives. Ces mesures varieront bien entendu suivant les nécessités de chaque cas, et l'on se contentera ci-après de proposer, pour examen, un certain nombre d'idées directrices :

- a) Il est d'autant plus facile de concevoir des réformes efficaces du système en place que l'on en comprend mieux le fonctionnement. Il serait utile à cet égard de déterminer les attributions exactes des différentes institutions (voir figure 1). Sauf circonstances exceptionnelles, il faut, en priorité, renforcer les organisations existantes plutôt que d'en créer de nouvelles.
- b) Si l'on constate qu'il est souhaitable de simplifier le système et de redistribuer les ressources entre les institutions, il faudra bien entendu entreprendre les changements requis. Toutefois, les fonctionnaires responsables ne peuvent, en règle générale, modifier que quelques éléments du système, et il faut habituellement beaucoup de temps pour que ces changements soient sanctionnés officiellement. L'intervention d'un groupe de travail interministériel peut se révéler efficace, mais les résultats dépendront dans une large mesure de l'appui qui lui sera accordé à l'échelon le plus élevé. Même au sein d'un ministère donné, les modifications organisationnelles nécessitent parfois l'intervention d'un ministère central et d'une commission de la fonction publique, ce qui exige beaucoup de temps et d'énergie.
- c) Il sera sans doute beaucoup plus facile de renforcer avec mesure des organismes semi-autonomes tels que les banques de développement et les sociétés sectorielles de holding, car le processus de prise de décision tend en ce cas à être moins complexe. Fréquemment, des modifications peuvent être amorcées au moyen de contacts personnels directs et officieux avec les principaux responsables.

- d) Certains pays ont constaté que les institutions en place sont en mesure d'établir des études de préinvestissement satisfaisantes pour les nouveaux projets, mais qu'elles sont mal équipées pour donner suite à ces études dans les délais voulus et d'une manière économique, ou pour assurer l'exploitation efficace des entreprises ainsi créées. Cette situation a abouti à la création de nouvelles divisions ou d'institutions spéciales pour l'"exécution des projets", les "opérations industrielles", la "consultation", le "suivi des projets", etc.
- e) A la lumière de ce qui précède, il est possible d'établir un programme d'action à long terme pour le développement des moyens institutionnels nécessaires. Etant donné cependant qu'il faudra un à trois ans pour obtenir des améliorations sensibles en prenant les mesures énumérées ci-dessus, il importe aussi d'étudier la possibilité d'entreprendre des programmes parallèles à court terme. On trouvera dans la section ci-après la description d'un programme de ce genre.

4. PROGRAMME A COURT TERME POUR ACCROITRE LE POTENTIEL ET AMELIORER LA QUALITE DES NOUVELLES INDUSTRIES

On a suggéré ci-dessus d'aider les institutions chargées de s'acquitter des différentes fonctions du SOS à remédier aux lacunes du système, et de simplifier celui-ci, en mettant en oeuvre un programme à long terme établi avec soin. On a en outre soutenu que des avantages substantiels peuvent être obtenus en mettant sur pied un programme d'action parallèle à court terme. La présente section décrit un programme à court terme de ce genre qui vise essentiellement à : 1) identifier les possibilités de projets prioritaires et 2) faire en sorte que les avantages socio-économiques potentiels de ces projets soient mieux exploités. Ce type de programme peut être organisé et conduit par une des institutions rangées dans la figure 1 parmi celles qui prennent une part active à l'identification des projets.

4.1 Une méthode pour identifier rapidement des projets prioritaires et pour en activer l'exécution

L'identification et la sélection préliminaires des projets peuvent être menées à bien en moins de trois semaines. Cette opération permettra à l'équipe chargée de l'élaboration de concentrer ses efforts sur un petit nombre de projets, sans avoir à attendre au préalable de longs mois pour prendre connaissance des résultats d'une étude plus systématique et plus détaillée. Cette méthode comporte relativement peu de risques, parce qu'elle tient compte des principaux critères de sélection. Sa rapidité et son efficacité tiennent à ce qu'elle permet de classer et de traiter l'information qu'il est facile d'obtenir dans le pays.

La figure 2 ci-après représente la grille^{1/} utilisée pour recueillir et analyser les données et pour exposer les premiers résultats de l'opération. Cette grille peut avoir jusqu'à 2 m sur 3 et on peut l'accrocher au mur de la salle de réunion. Utilisée de cette manière, elle est un moyen très efficace d'organiser le travail et de stimuler l'activité des membres du groupe d'étude responsable. Après avoir rassemblé et enregistré les renseignements dont on dispose sur les projets existants et les projets "dans la filière", le groupe s'efforce de déterminer collectivement le rang d'importance de chaque critère d'évaluation et de classer ou grouper les projets qui paraissent avoir les meilleurs chances de succès.

^{1/} Voir, pour plus de détails, le document E/CN.14/INR.200 (ONU/CEA) intitulé "Principes opérationnels pour le développement des institutions de promotion des investissements".

Figure 2 - Grille d'identification des projets industriels

Projets et évaluation	Industrie existante		Critères				
	Princi- pales entre- prises	Volume appro- prié	Volume des impor- tations	"Avantages externes" du point de vue commercial			Perspec- tives financières
				Croissance de la demande	Débouchés (intérieurs)	Possi- bilités d'expor- tation	
Secteurs							
Produits alimen- taires et boissons	Nom, pro- duits, dimen- sions						
Tabacs							
Textiles et articles d'habil- lement							
Cuirs et chaussures							
Ouvrages en bois							
Papiers et produits connexes							
Imprimerie et publications							
Produits chimiques							
Produits pharma- ceutiques							
Pétrole et produits connexes							
Ouvrages en caout- chouc et en plastique							
Minéraux non métalliques							
Métaux communs							
Ouvrages en métal							
Machines et appa- reils non électriques							
Machines et appa- reils électriques							
Matériel de transport							
Divers							
TOTAL							

Les avantages relatifs sont classés en

d'évaluation et financier				Etat d'avancement des nouveaux projets d'investissement			Créneaux
Apports locaux	Relations inter- indus- trielles	Inten- sité du travail	Gains de change	Exé- cution en cours ou décidée	Négo- ciations actives/à l'étude	Etudes prélim. mais pas de suite	
	"élevés", "moyens"	ou "faibles"			Noms, produits, dimensions		
						Indicatif du document	
							Appré- ciation intuitive ou réfléchie

On part de l'hypothèse qu'un certain nombre de projets ayant un rang de priorité élevé ont été identifiés suivant la procédure décrite ci-dessus ou ont été précédemment retenus par les autorités. Pour les besoins d'un programme à court terme, il serait utile de choisir trois à huit projets à promouvoir activement. Compte tenu de la situation locale, on pourrait, au cours d'une période de six mois à un an, entreprendre ce qui suit :

- a) Etablir un profil concis pour chaque projet afin de faciliter et de rendre plus économique la recherche des concours nécessaires^{2/};
- b) Si l'on se propose d'obtenir des concours étrangers pour l'étude détaillée ou l'exécution du projet, entrer dès que possible en rapport avec des participants éventuels. On peut se servir à cet effet des mécanismes existants pour la promotion des investissements, ou établir de nouveaux contacts^{3/};
- c) S'assurer qu'à tous les stades (y compris les premiers) de la conception du projet et lors des négociations ultérieures concernant l'acquisition de la technologie, des services de gestion, des capitaux, etc., il sera tenu pleinement compte des objectifs nationaux du développement industriel (voir section 4.2 ci-après).

4.2 Evaluation des projets : Accroître les "avantages de l'industrialisation"^{4/}

L'évaluation des aspects financiers des projets est décrite en détail dans le nouveau manuel de l'ONUDI sur les études de faisabilité^{5/}, qui peut rendre de précieux services aux promoteurs.

^{2/} Voir "Guide pour l'élaboration de profils de projets industriels", UNIDO/IOD.204.

^{3/} Voir, par exemple, "Financial Resources for Industrial Projects in Developing Countries", PI/61.

^{4/} Voir, pour un examen plus détaillé et des recommandations, l'"Avantage mutuel" en tant que moyen d'assurer des accords plus équitables pour le transfert des ressources industrielles, UNIDO/IOD.167 Rev.1.

^{5/} Voir "Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies", publication des Nations Unies, No de vente : E.78.II.B.5.

Cependant, quand on en arrive à la gamme plus étendue des aspects socio-économiques, la situation devient plus complexe. Une nouvelle version, condensée du manuel correspondant de l'ONUDI vient d'être publiée^{6/}. Bien que la méthode proposée comporte encore un certain nombre de démarches assez complexes, ce guide constitue certainement une contribution utile.

Toutefois, la question de l'évaluation des aspects non financiers est si importante qu'il paraît indispensable de définir une méthode plus simple pour concrétiser les avantages et les coûts, même si cette méthode n'est pas très précise. Chaque pays dispose à cet égard d'un repère facile à utiliser, à savoir la liste des objectifs nationaux de développement industriel; fréquemment, cette liste est similaire à celle donnée dans l'annexe (voir section 6). S'il n'existe pas de méthode agréée d'analyse des coûts et avantages du point de vue de la collectivité ou s'il est impossible, faute de temps, de l'appliquer avec toute la rigueur voulue, on peut se servir d'une brève liste de contrôle pour mettre en relief certains des avantages potentiels et comparer entre elles les différentes variantes d'un projet. Cette approche plus concrète encouragera les auteurs des projets à y inclure des caractéristiques souhaitables. Une liste de contrôle est donnée à titre d'exemple dans le tableau ci-après (figure 3). Le choix des "caractéristiques souhaitables" est fondé sur la liste des objectifs nationaux mentionnée ci-dessus.

^{6/} Guide to Practical Project Appraisal - Social Cost-Benefit Analysis, publication des Nations Unies, No de vente : E.78.II.B.3.

Figure 3 - Evaluation comparative des avantages non financiers des variantes d'un projet

<u>Caractéristiques souhaitées</u>	<u>Classement des variantes par avantages escomptés (E, M, F, et SO)^{1/}</u>		<u>Explication du classement</u>
	<u>Variante No 1</u>	<u>Variante No 2</u>	
Titre du projet			
Participation du personnel national aux études techniques et aux travaux de construction			
Production locale de matériels et d'équipements pour l'installation à créer (matériaux et éléments de construction, entrepôts, réservoirs, tuyauterie, matériel de manutention)			
Emploi de matières premières, de fournitures et de services de provenance locale			
Passation de contrats de sous-traitance avec les entreprises locales			
Production locale d'éléments, par exemple, de pièces coulées			
Utilisation de ressources énergétiques renouvelables d'origine locale			
Production locale de pièces de rechange			
Mise en place d'un réseau local de distribution et d'entretien			
Accords de complémentarité, notamment pour accroître la production locale pour l'exportation			
Emplacement convenable de l'usine			
Etablissement de liens avec d'autres projets industriels et des activités de développement menées dans d'autres secteurs - agriculture, transport, infrastructure			
Autres, à déterminer			

^{1/} Elevés, moyens, faibles, et sans objet.

5. COMMENT PEUT-ON REMEDIER A LA PENURIE DE COMPETENCES

Le succès des activités entreprises, qu'elles soient à long ou à court terme, dépend en dernière analyse de la possibilité de mobiliser les compétences techniques et administratives nécessaires. S'il n'y a pas dans ce domaine de panacée universelle, il existe des techniques pour mieux répartir les compétences disponibles. Une de ces techniques consiste à organiser des services nationaux de consultation industrielle groupant des spécialistes de haut niveau. L'activité de ces services a un effet multiplicateur et peut contribuer à améliorer la qualité des projets^{7/}.

L'ONUDI aide les gouvernements à identifier et à éliminer les lacunes dans la gamme de compétences nécessaires pour mettre en place et faire fonctionner les SOS nationaux. Le document intitulé "L'autosuffisance en matière de gestion au service de l'industrialisation"^{8/} définit plusieurs méthodes d'approche pour former des spécialistes tout en assurant des avantages économiques directs.

^{7/} Voir "L'utilité des services nationaux de consultation industrielle", UNIDO/IOD.125 et "Développement des services nationaux de consultation industrielle - un programme échelonné", UNIDO/IOD.134.

^{8/} ID/WG.262/2, 10 novembre 1977.

6. ANNEXE - LISTE DES OBJECTIFS GENERAUX LE PLUS COMMUNEMENT
ADOPTES EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Accroître la production industrielle (valeur ajoutée) pour le marché intérieur et les marchés d'exportation

Augmenter l'emploi et mieux répartir le revenu

Accroître la valeur ajoutée dans le pays même

Limiter les sorties de devises

Dépendre moins des spécialistes étrangers

Favoriser, grâce à l'émulation^{9/}, la formation de cadres de gestion et de techniciens nationaux

Stimuler l'esprit d'entreprise local

Mieux intégrer l'économie nationale en faisant le nécessaire à l'intérieur du secteur industriel et en établissant des liens appropriés avec l'agriculture et l'infrastructure

Déconcentrer l'industrie

Mettre au point et appliquer des techniques originales

Freiner la dégradation de l'environnement (ou même mener une action en sa faveur, spécialement sur les plans social et technologique).

^{9/} Cette notion est empruntée à un programme spécialisé de formation du personnel de direction dans un pays africain.

7. BIBLIOGRAPHIE^{10/}

1. Annuaire des organisations qui s'occupent dans les pays en voie de développement du développement et de l'exécution de projets d'investissements industriels, UNIDO/IOD.135/Rev.1
2. Guide to Practical Project Appraisal - Social Cost-Benefit Analysis, publication des Nations Unies, No de vente E.78.II.B.3
3. Création d'usines de carton gris à faibles prix de revient, UNIDO/IOD.157
4. Création d'usines de transformateurs de distribution dans les pays en développement : Guide provisoire, UNIDO/IOD.139
5. Création d'usines de régénération d'huiles moteurs dans les pays en développement, UNIDO/IOD.111
6. Comment accélérer la création d'usines, UNIDO/IOD.105
7. Financial Resources for Industrial Projects in Developing Countries, PI/61
8. Guide pour l'élaboration de profils de projets industriels, UNIDO/IOD.204
9. Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies, publication des Nations Unies, No de vente E.78.II.B.5
10. Final Report of Expert Group Meeting on the Role of Industrial Consultancy in Developing Countries, Ljubljana, juin 1978, ID/WG.278/6
11. Développement des services nationaux de consultation industrielle : Un programme échelonné, UNIDO/IOD.134
12. L'utilité des services nationaux de consultation industrielle, UNIDO/IOD.125
13. Réunion consultative africaine sur l'organisation méthodique et la gestion des entreprises publiques industrielles, Dakar, février 1978, UNIDO/IOD.166/Rev.1
14. Normalisation des méthodes de comptabilité industrielle, UNIDO/IOD.147
15. L'autosuffisance en matière de gestion au service de l'industrialisation : problèmes et perspectives, ID/WG.262/2
16. Marketing Research and Sales Promotion in Africa, ID/WG.222/8
17. Consultation Panel on the Use of Management Information Systems (MIS) for Raising Industrial Performance, ID/WG.230/11

^{10/} Les documents portant la cote UNIDO/IOD peuvent être obtenus en quantité limitée, à la Section de la création et de la gestion d'usines, ONUDI, Vienne.

18. Gestion des institutions techniques s'occupant de l'industrialisation, UNIDO/IOD.116
19. Mobiliser les ressources des universités en faveur du développement industriel, UNIDO/IOD.150
20. University Involvement in Industrial Development Initial Responses to UNIDO Survey, UNIDO/IOD.201
21. Industrial Executive Conference : Computer Applications for Policy and Decision-Making, UNIDO/IOD.103
22. Mini-ordinateurs pour la gestion industrielle, UNIDO/IOD.91
23. Principes opérationnels pour le développement des institutions de promotion des investissements, E/CN.14/INR/200, CEA
24. L'"avantage mutuel" en tant que moyen d'assurer des accords plus équitables pour le transfert des ressources industrielles, UNIDO/IOD.167/Rev.1



B-147



80.04.14