



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



D00726



Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
Organisation de coopération et de développement économiques -
Centre de développement

Distr. LIMITEE

ID/NG.41/26
CD/PME(69)32
25 novembre 1969

Original : FRANCAIS

Groupe d'experts sur le rôle et la promotion
de la sous-traitance dans le développement industriel

Paris, France, 6-11 octobre 1969

POUR UNE BOURSE TUNISIENNE DE SOU^o-TRAITANCE

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.

S O M M A I R E

1. INTRODUCTION	1
2. QU'APPELLE-T-ON SOUS-TRAITANCE ?	1
3. INTERET DE LA SOUS-TRAITANCE	3
4. INTERET DE LA SOUS-TRAITANCE POUR LA TUNISIE	6
5. QUEL EST CE QU'UNE BOURSE DE SOUS-TRAITANCE ?	7
5. POUR UNE BOURSE TUNISIENNE DE SOUS-TRAITANCE	9
5.1 - FORME JURIDIQUE	9
5.2 - OBJET	10
5.3 - ORGANISATION	10
CONCLUSION	14

POUR UNE BOURSE MINISLENNNE DE SOUS-TRAITANCE

1. INTRODUCTION

La production industrielle tend à devenir une production de masse qui s'oriente vers une spécialisation de plus en plus poussée.

Les grandes firmes, dans un souci de rentabilité de leurs investissements, recherchent de plus en plus la coopération inter-entreprises.

L'industrie automobile est l'exemple le plus significatif des progrès enregistrés dans ce domaine. Ainsi Louis Renault par exemple voulait "tout produire lui-même" (carburateurs, freins, phares... etc.). Aujourd'hui cette pratique, par suite de l'évolution technique et de l'augmentation des cadences de production, est devenue non rentable. Aussi Renault sous traite-t-il 50 % de son chiffre d'affaires ; Ford achète chaque année 700 millions de dollars de pièces détachées à 7.000 petits industriels indépendants répartis dans 43 états.

Plus la concurrence est vive et plus la sous-traitance se développe.

2. QU'APPELLE-T-ON SOUS-TRAITANCE ?

La sous-traitance est un travail réalisé en vue d'une fabrication ou d'une opération (anodisation, usinage ... etc) pour le compte et selon les indications d'un donneur d'ordre.

La sous-traitance peut prendre deux formes :

(1) La sous-traitance de capacité ou "conjoncturelle".

Les firmes donneuses d'ordre y font appel lorsque leurs usines travaillent à pleine capacité et que la demande dépasse l'offre.

La sous-traitance de capacité est, du fait même de la nature de ses liens avec le donneur d'ordres, assez vulnérable puisque sa raison d'être est de servir "d'amortisseur" pendant les périodes de pointe. D'où l'intérêt pour un sous-traitant de cette catégorie d'opter pour un nombre limité d'activités pour un grand nombre de clients plutôt que pour des activités variées pour un seul client.

(2) La sous-traitance de spécialité

Dans ce cas le producteur, industriel ou artisan, exécute, pour le compte et selon les indications du donneur d'ordre, une commande de pièces, d'éléments d'ensembles ou de sous-ensembles destinés à s'intégrer dans un produit final.

Pour qu'il y ait sous-traitance et quelle qu'en soit la forme il faut que les liens qui unissent l'entreprise "fournisseur" à la firme "donneur d'ordre" soient des liens de substitution et de subordination. La première en effet :

- se substitue partiellement ou totalement au titulaire de la commande dans ses activités et responsabilités c'est-à-dire, exécute à sa place une opération industrielle et en accepte les risques techniques et financiers;
- se subordonne à ses directives techniques, en se conformant aux plans, modèles ou normes imposés.

Ces liens sont d'ailleurs identiques quel que soit l'espace géographique dans lequel il s'insèrent - sous-traitance à l'échelle nationale, régionale (Maghreb) ou internationale.

Une même entreprise peut selon les produits ou le niveau de son activité jouer le double rôle de sous-traitant et de "donneur d'ordre": par exemple: un fabricant de batteries peut sous-traiter les batteries pour une usine de montage de camions et donner lui-même à sous-traiter certaines pièces de batterie. De même, un industriel peut en période de "boom" donner des pièces à sous-traiter qu'il fabriquera en période de récession.

3. INTERET DE LA SOUS-TRAITANCE

Dans la mesure où elle est organisée la sous-traitance est un précieux instrument d'expansion économique.

Elle permet le plein emploi de l'équipement et de la main-d'oeuvre spécialisée ainsi qu'une maximisation de la rentabilité des investissements.

Il a été estimé que pour l'économie française le gain d'une organisation rationnelle de la sous-traitance serait supérieur à celui résultant de l'industrie pétrolière.

La sous-traitance permet en effet :

Au sous-traitant:

- d'utiliser au mieux ses machines et d'économiser des frais de commercialisation.

Au "Donneur d'ordre":

- de s'orienter vers une spécialisation industrielle qui permette de produire aux coûts les plus bas,
- de supprimer les goulets d'étranglement qui surviennent à certains niveaux du cycle industriel,
- de "transférer" les risques industriels au sous-traitant,
- d'alléger les charges de trésorerie,
- de réduire les frais de stockage,

- d'accepter des marchés qui englobent, outre les produits fabriqués par l'entreprise, des produits étrangers à son activité,
- d'assurer la meilleure rentabilité des capitaux engagés en évitant une dispersion de l'activité industrielle.

Aux Etats Unis la sous-traitance tend à se développer de plus en plus. Le tableau ci-après donne une idée de cette tendance :

IMPORTANCE DES ACHATS ET NOMBRE DE FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS DE QUELQUES GRANDES FIRMS AMERICAINES (1)

	General Motors	Ford	American Motors	Carrier Air Conditioning	Pratt Whitney Aircraft	Republic Aviation	General Electric	Western Electric	Radio Corp of America	Magna Vox	I.B.M.
% des achats dans chiffres d'affaires	43,54	55	70	54	50	50	45	45	-	50	-
Nombre de fournisseurs	27500	20000		8000	10000	5350	60000	43000	10000	10000	1500
Dont sous-traitants	5000	5000	700	500	1000	500	-	-	1000	5000	300

(1) Alain SALLERZ et Jacques SCHLESSEL in Direction N° 114.

La décision de "faire ou sous-traiter" est si importante que certaines firmes ont créé des comités spéciaux, les "Make or buy" auxquels incombe ce choix.

La Société "Dupont de Nemours" n'autorise un nouvel investissement que si la preuve est faite que l'on ne peut le remplacer par un contrat de sous-traitance.

"Pratt et Whitney Aircraft" soumettent à appel d'offres, à intervalles réguliers, un échantillonnage de pièces fabriquées par la société. Chaque année des milliers de pièces, avec leurs spécifications sont soumises à des sous-traitants qualifiés.

La General Motors utilise actuellement pour ses fabrications près de 28.000 sous-traitants.

En France, après une certaine réticence, la sous-traitance prend également de l'importance. Pour le seul secteur des industries mécaniques et de transformation des métaux, la situation se présente comme suit :

LA SOUS-TRAITANCE DANS LES INDUSTRIES MECANIQUES
ET DE TRANSFORMATION DES METAUX (1)

Activités	Nombre d'établissements (1)	Effectifs du personnel	Chiffre d'affaires (en millions de F)
Mécanique générale	1.310	36.300	1.520
Découpage - Emboutissage	460	15.500	1.000
Forge - Estampage	170	15.400	1.006
Décolletage	520	14.100	838
Traitement et revêtement des métaux	200	7.000	343
Total	(2)	88.300	4.707

(1) Ces chiffres ne comprennent que les établissements occupant plus de 10 personnes.

(2) Le nombre des établissements ne peut s'additionner car certains d'entre eux pratiquent plusieurs activités.

(1) La sous-traitance, par Daniel COES in Usine Nouvelle, édition supplémentaire de mai 1967.

4. INTERET DE LA SOUS-TRAITANCE POUR LA TUNISIE

Les avantages qui peuvent résulter d'une organisation de la sous-traitance sont décuplés lorsqu'il s'agit de pays en voie de développement.

En Tunisie par exemple :

- 4.1 - le coefficient d'intégration nationale de bon nombre d'industries reste très bas,
- 4.2 - de nombreux chefs d'entreprise déplorent le sous-emploi de l'une ou plusieurs de leurs machines alors que les heures-machines excédentaires pourraient être utilisées à la fabrication de produits ou pièces autres que celles pour lesquels l'équipement a été acquis,
- 4.3 - les firmes susceptibles de sous-traiter certaines pièces ou ensembles ne connaissent pas les entreprises qui disposent d'un équipement ou d'une main-d'oeuvre spécialisée pouvant exécuter certaines de leurs commandes, ce qui les conduit à exécuter des travaux pour lesquels elles sont mal préparées ou à recourir à l'importation,

- 4.4 - les entreprises ont rarement accès aux dossiers des projets industriels si bien qu'elles n'ont pas la possibilité de proposer la fabrication sur place, de tout ou partie des usines projetées,
- 4.5 - le manque d'information sur les capacités "techniques" de nos machines fait que nous ne sommes pas préparés à utiliser pleinement les possibilités de sous-traitance qui existent non seulement à l'échelle nationale mais également à l'échelle régionale (Maghrèb) ou internationale. Alors que :
- A l'échelle maghrébine l'organisation de la sous-traitance peut être un facteur d'intégration.
 - A l'échelle internationale le recours à la sous-traitance dans notre pays peut présenter d'énormes avantages pour certaines firmes étrangères.

En sous-traitant dans notre pays où la main-d'œuvre est abondante et à faible coût, elles peuvent du même coup se rapprocher de certains de leurs marchés et faire de ce fait des économies appréciables de transport et d'assurances.

Les intérêts des firmes "donneurs d'ordre" et des firmes sous-traitantes convergent donc. Il s'agit surtout d'organiser la sous-traitance et de mettre en présence l'offre et la demande de travaux.

C'est le rôle que jouent les bourses de sous-traitance, objet de cette note.

5. QU'EST-CE QU'UNE BOURSE DE SOUS-TRAITANCE ?

"La bourse de sous-traitance est un organisme qui permet l'utilisation optimale des capacités de production en mettant en rapport les entreprises qui ont des équipements et de la main-d'œuvre et celles qui cherchent à faire exécuter certains travaux".

Elle n'est ni un pourvoyeur de travaux ni un bureau de placement. Elle est un organisme technique de liaison.

En France, la première bourse a été créée à Bordeaux en 1959. Depuis, les bourses de sous-traitance se sont multipliées - plus de 20 implantées dans les différentes régions industrielles(1).

En Espagne, une bourse de sous-traitance a été créée à Madrid la "Bourse Basco-léonaise de Sous-traitance de l'Industrie Mécanique et Métallurgique". Cette bourse est patronnée par le Chambre Officielle de l'Industrie. Elle groupe déjà 400 entreprises représentant 9.000 machines et 30.000 ouvriers.

(1) Voir en annexe résultat de l'enquête que nous avons menée auprès de ces bourses.

D'après le service des Etudes du Ministère de l'Industrie, la Bourse, outre ses réalisations sur le plan national, est déjà en contact avec des entreprises étrangères désireuses de sous-traiter en Espagne certains travaux.

Aux U.S.A. où la sous-traitance est très développée, il n'existe pas à notre connaissance de Bourse.

Les Chambres de Commerce, le "Small Business Administration" et "l'Area Redevelopment Administration" enregistrent l'équipement et la spécialisation de certaines entreprises et, sur requête, mettent en rapport donneurs d'ordres et sous-traitants. Mais ces organismes ont une portée bien plus limitée que les B.S.T. dont nous verrons plus en détail les attributions.

La création de B.S.T. n'est pas une nécessité pour l'industrie américaine. En effet, les firmes se livrent une concurrence tellement acharnée qu'une coopération inter-entreprises est difficile à obtenir. De plus, la dimension des entreprises est telle qu'elles peuvent se permettre les frais de "Bureaux d'Etudes d'Approvisionnement" qui offrent pratiquement à chaque entreprise les services connus qu'offrent les B.S.T. à leurs adhérents (la firme Chrysler dispose d'un fichier de 10.000 sous-traitants visités régulièrement par son service d'engineering)(1).

La création de tels Bureaux dépasse la capacité financière de nos entreprises. Elle serait en outre un gaspillage pour la Tunisie.

Par contre un organisme à l'image des Bourses espagnole ou françaises aurait un rôle extrêmement positif à jouer.

6. POUR UNE BOURSE TUNISIENNE DE SOUS-TRAITANCE

Pour simplifier nous avons intitulé Bourses l'organisme que nous proposons de créer. Il va sans dire que le nom de l'institution ne revêt qu'une importance secondaire. Ce qui est important à notre sens c'est surtout le rôle qui lui sera assigné, et ses liens avec les secteurs industriels concernés.

Nous pensons en effet que l'organisme à créer devra :

- être indépendant des entreprises dont il aura à coordonner les activités,
- ne pas empiéter sur le domaine d'autres institutions. Ainsi, il pourra émettre des avis sur les opportunités d'achat de machines ou d'installations industrielles (usinage, etc...). Mais il ne doit pas, sous peine de faire double emploi avec d'autres organismes, le Centre National d'Etudes Industrielles notamment, devenir un bureau d'études. Il ne doit pas non plus se transformer en Centre deachat de matières premières ou de pièces détachées. Dans ce domaine, son rôle se bornera à assister les organismes compétents en la matière (groupements d'importateurs, Office du Commerce ... et),

(1) Les sous-traitants eux-mêmes publient à l'intention des constructeurs des bulletins d'information contenant des renseignements sur les différentes machines dont ils disposent et sur leurs "disponibilités".

- pouvoir, tout en étant placé sous la tutelle du Secrétariat d'Etat au Plan et à l'Economie Nationale jouir d'une certaine autonomie qui lui permette d'agir avec souplesse et rapidité.

Dans ces grandes lignes l'organisme devrait se présenter comme suit :

6.1 - FORME JURIDIQUE

Association sans but lucratif soumise à la tutelle du Secrétariat d'Etat au Plan et à l'Economie Nationale.

6.2 - OBJET

- 6.2.1 Recenser les "disponibilités" industrielles et artisanales (ateliers de mécanique, chaudronnerie, moulage des plastiques ... etc).
- 6.2.2 Mettre en présence l'offre et la demande de travaux et susciter un développement de cette offre et de cette demande.
- 6.2.3 Entreprendre des actions pour que les entreprises sous-traitantes soient à même de répondre d'une manière satisfaisante au développement de la sous-traitance.
- 6.2.4 Diffuser largement en Tunisie et à l'étranger les données sur les capacités "techniques" du pays et informer les sous-traitants des projets des "donneurs d'ordre" éventuels.
- 6.2.5 Proposer aux autorités compétentes toutes mesures de nature à faciliter la réalisation de ces objectifs.

6.3 - ORGANISATION

6.3.1 Service du "recensement industriel"

L'organisation de ce service revêt une importance particulière. Il ne s'agit pas en effet d'un recensement économique, mais d'un recensement technique qui sera la base de travail des autres services. Il devra être entrepris par des ingénieurs et se concrétiser par l'établissement de deux fichiers :

1) Le fichier signalétique des entreprises :

- Raison sociale
- Forme juridique
- Montant du capital
- Bilan
- Chiffre d'affaires
- Principaux dirigeants de l'entreprise ... etc.

2) Le fichier du parc-machines :

- Marque
- Type
- Année d'achat
- Capacité de production ...etc

Ce fichier comportera 3 entrées. Il sera classé :

- par entreprise
- par nature de production (chaudronnerie, extrusion, ferronnerie... etc)
- par catégorie de production (forme et dimensions des pièces...)

Il devra porter, si possible sous forme de planning les disponibilités de charges de chaque machine (1).

Ces fichiers devront être continuellement tenus à jour grâce à des visites régulières effectuées par des techniciens auprès des entreprises. Il est certain qu'ils ne seront utiles que s'ils sont complets. Aussi, faudra-t-il convaincre les industriels qu'il est de leur intérêt de divulguer la composition de leur parc-machines et d'avoir une nouvelle connaissance de leurs possibilités.

6.3.2 Service de la "sous-traitance"

Ce service aura pour tâche non seulement de centraliser la demande et l'offre des demandes de travaux à sous-traiter, mais encore et surtout de susciter un développement de cette offre et de cette demande de telle sorte qu'il soit possible d'atteindre simultanément le double objectif du plein emploi de l'équipement et de l'industrialisation du coefficient d'intégration de nos industries.

Ses liens étroits avec la section "recensement" vont lui permettre de mener à bien une troisième fonction: la mise en adéquation de l'offre et de la demande.

Cette dernière fonction n'est pas seulement une fonction de liaison, elle est aussi une fonction technique. Il faut, en effet, que les demandes de travaux puissent être diffusées à toutes les entreprises équipées pour réaliser ces travaux.

Il importe que cette tâche soit confiée :

- à un ingénieur - en effet seul un technicien peut valablement étudier les caractéristiques techniques d'une pièce demandée - déterminer le type de machines adapté à sa fabrication et partant, la liste des entreprises disposant de telles machines,
- à un homme doué d'une grande probité. L'industriel ou l'artisan doit, en effet, être assuré que l'impartialité préside à la sélection des sous-traitants et que pour chaque demande, la liste de toutes les entreprises répondant aux critères techniques requis sera communiquée au demandeur,

(1) Voir en annexe formulaires de l'Union de la Métallurgie du Rhône et de la Bourse de Sous-traitance de l'Est.

- à un accès facilité, permettant un abord facile. Le Directeur de la S.T.E., ne devra jamais heurter les industriels. Il aura des contacts qu'il aura avec eux. Il doit avoir leur confiance et devenir l'homme auquel ils s'adresseront chaque fois qu'ils auront un problème technique.

Ce service pourra éventuellement être scindé en deux sections. La première se limiterait de la sous-traitance à la sous-traitance et la seconde de créer des liens de sous-traitance "extérieurs".

6.3.3 Service des "études" et de la liaison

6.3.3.1 - Fonction "études"

Ce service aura pour tâche, une fois réalisée le plein emploi des équipements existants, d'étudier les équipements à acheter et à supprimer et goûter d'être à l'écoute de certains secteurs industriels et professionnels. L'élévation de ces taux d'intégration.

Il étudiera les requêtes des entreprises et formulera des propositions aux autorités compétentes.

Il sera représenté au sein des comités sectoriels touchant à la question et participera à l'élaboration des plans de développement nationaux.

6.3.3.2 - Fonction "Information et Documentation"

Les tâches essentielles de ce service seront :

- Edition d'annuaires industriels
- L'organisation d'un S.T.E. technique à l'intention des entreprises (1)
- La mise à la disposition des industriels et artisans d'une documentation économique et juridique spécialisée :
 - statistiques locales et étrangères spécialisées,
 - plans et projets gouvernementaux
 - appels d'offres
 - législation sociale
 - coûts des matières premières, de la main-d'œuvre

6.4 - Nous donnons en annexe I une estimation du budget prévisionnel de l'organisme à créer.

Nous pensons que l'investissement de démarrage pourra être fourni sous forme de subvention par le Secrétariat

(1) Tel celui de la Bourse de Sous-traitance de Nancy.

d'Etat au Plan et à l'Economie Nationale.

Les dépenses annuelles pourraient être fournies par une contribution patronale de 2 pour 1.000 sur le chiffre d'affaires (notons que pour les seuls secteurs de la fonderie, chaudronnerie, construction d'appareillage électrique, transformation des métaux, métallurgie générale, mécanique générale, industries métalliques diverses, le chiffre d'affaires est de l'ordre de 15 millions de dinars)(1).

CONCLUSION :

La création d'une bourse de sous-traitance ou de tout autre organisme jouant un rôle similaire, grâce à une meilleure connaissance des "disponibilités" techniques et des flux d'activité par secteur permettra :

- de rentabiliser au maximum les investissements en assurant une occupation optimale de l'équipement,
- d'économiser les devises en évitant les double emploi et les suréquipements.

Toutefois, au risque d'être vouée à l'échec, l'institution qui sera créée devra contenir son activité dans des domaines bien délimités. Son rôle doit être défini avec précision. Il faut notamment que les adhérents soient conscients qu'en aucun cas elle ne se substituera aux responsabilités directes du donneur d'ordres ou du sous-traitant. Elle doit rester une organisation légère et souple.

Dans cette mesure, elle pourra faciliter non seulement la collaboration inter-industrielle à l'échelle nationale mais également créer les conditions d'une coordination inter-maghrébine et permettre une "ouverture" sur les pays étrangers.

(1) Voir Recensement des activités industrielles du Secrétariat d'Etat au Plan et à l'Economie Nationale.





7.

7.

72