



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

23307

GUIDE

*pour la création
de centres de promotion (ou bourses)
de la sous-traitance et
du partenariat industriels*



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

GUIDE

*pour la
création de centres de promotion
(ou bourses)
de la sous-traitance et
du partenariat industriels*

par

C. CUNY, Expert principal

et

A. de CROMBRUGGHE, Coordinateur du Programme

Promotion de la sous-traitance et du partenariat industriels

Service de la promotion des investissements et de la technologie



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

TABLE DES MATIERES

	<i>Pages</i>
AVANT-PROPOS	5
* La théorie et la pratique	
* Stratégie ou tactique	
PREFACE	7
* Il était une fois la sous-traitance	
INTRODUCTION.....	11
* Présentation des 5 parties de l'ouvrage	
PREMIERE PARTIE	
I - <u>SOUS-TRAITANCE/PARTENARIAT</u>	13
1. <u>RAPPEL</u>	14
A - L'industrie et la sous-traitance	14
B - La PME/PMI, son rôle	16
C - Le chef d'entreprise de PME/PMI	17
D - Le chef d'entreprise et la sous-traitance	18
2. <u>LA SOUS-TRAITANCE INDUSTRIELLE</u>	19
A - Vecteur universel de développement	19
B - La place de la sous-traitance	19
C - La définition de la sous-traitance	20
D - Les types de sous-traitance	22
E - Le champ d'application	24
F - Certification: une nécessité vitale	26
Certification des normes et de la qualité et Agréments	
G - La sous-traitance dans l'industrie automobile	26
3. <u>LE PARTENARIAT</u>	27
<u>Réflexion sur les types de partenariats industriels</u>	28

4. <u>LE SOUS-TRAITANT</u>	30
A - Le sous-traitant occasionnel	31
B - Le sous-traitant quasi-intégré	31
C - Le sous-traitant de vocation	31

5. <u>LE DONNEUR D'ORDRES</u>	32
-------------------------------------	----

DEUXIEME PARTIE

II - <u>L'ORGANISATION DE LA SOUS-TRAITANCE</u>	33
---	----

1. <u>POURQUOI UNE ORGANISATION RATIONNELLE DE LA SOUS-TRAITANCE?</u>	34
---	----

A - Les raisons fondamentales	34
B - Les perspectives que renferme la sous-traitance	36
C - Comment réaliser la sous-traitance?	38
D - Qu'est-ce qu'un centre de promotion ou bourse de sous-traitance et de partenariat ou une BSTP?	41

2. <u>LES SERVICES RENDUS PAR LE CENTRE DE PROMOTION OU BSTP</u>	44
--	----

A - A l'échelon de l'entreprise	44
B - A l'échelon de la province et de la nation	45
C - A l'échelon international	46

3. <u>LES BOURSES (OU CENTRES DE PROMOTION) DE SOUS-TRAITANCE ET PARTENARIAT: DES ORIGINES A NOS JOURS</u>	46
--	----

A - La naissance de l'idée	46
B - La dénomination	47
C - L'évolution	47
D - Les différents types de BSTP opérationnelles et efficaces	49

TROISIEME PARTIE

III - <u>L'ONUDI ET LA PROMOTION DE LA SOUS-TRAITANCE ET DU PARTENARIAT INDUSTRIELS</u>	51
---	----

A - Sous-traitance et partenariat industriels	52
B - Stratégie et approche de l'ONUDI	53
C - Politiques et programmes des pouvoirs publics	54
D - Mécanismes institutionnels: Les Centres de Promotion (ou Bourse) de Sous-Traitance et de Partenariat	54
E - Méthodologie de l'ONUDI	55
F - Promotion et réseaux internationaux	56
G - Le Club SPX	57
H - L'expertise et la formation de l'ONUDI	57

QUATRIEME PARTIE

IV - <u>LES CENTRES DE PROMOTION DE SOUS-TRAITANCE ET DU PARTENARIAT (BSTP) DE L'ONUDI</u>	58
1. <u>LES BASES ESSENTIELLES</u>	59
A - Les principes fondamentaux (ou éthiques).....	59
B - La déontologie (professionnelle).....	60
C - La méthodologie	60
D - La sensibilisation	61
E - Les cadres (ou les "ingénieurs-animateurs")	62
2. <u>LES ASPECTS INSTITUTIONNELS</u>	63
A - Le cadre institutionnel	63
B - Le dispositif par type de pays	64
C - La mission de l'institution	65
D - La dimension structurelle	66
E - Les secteurs d'application	67
3. <u>LES ASPECTS STRUCTURELS</u>	68
A - Localisation	68
B - Zone géographique d'intervention	68
C - Nombre d'affiliés en relation avec le nombre de cadres de la BSTP	69
D - Réseaux entre BSTP	69
E - Organigramme: 3 options	70
F - Le personnel: profil - formation - termes de référence	73
G - Locaux et équipements	74
H - Dispositions financières	75
4. <u>LES ASPECTS OPERATIONNELS</u>	76
A - Permanence et horaires	76
B - Les 9 types d'intervention	77
C - Rôle des listes de contrôle ("check-list")	80
D - Les instruments normalisés	81
E - Tableau de bord (et charge de travail)	81
5. <u>LA PERENNITE DES BSTP</u>	82
A - Les cadres de la BSTP	82
B - La base institutionnelle des BSTP	82
C - Les modalités de financement des BSTP	83
D - Flexibilité et adaptabilité des BSTP aux changements de conditions et d'environnement	84

CINQUIEME PARTIE

V - <u>LES ETAPES DE LA MISE EN PLACE</u>	85
A - Etude de faisabilité	86
B - L'Assistance préparatoire	90
C - L'Assistance à la constitution	94
D - L'Assistance au fonctionnement opérationnel	96
E - L'Assistance d'appui aux PMI sous-traitantes	97
<u>CONCLUSION</u>	98
<u>ANNEXES</u>	99

AVANT-PROPOS

La théorie ou la pratique ?

De nos jours, l'organisation rationnelle et la promotion de la sous-traitance et du partenariat industriel figurent dans toutes les stratégies de développement des nations et des entreprises, grandes et petites. Depuis une trentaine d'années le sujet a engendré, partout dans le monde, maintes et maintes définitions assorties d'une kyrielle de lexiques, allant jusqu'à l'invention de nouveaux termes dans toutes les langues. Le sujet foisonne de doctes définitions et concepts, beaucoup relèvent de vues de l'esprit, bien peu d'entre eux s'appuient sur les réalités concrètes du terrain. En Europe, régulièrement le terme de sous-traitance est remis en question et, après de longues et fastidieuses circonvolutions, il finit par rallier les suffrages des uns et des autres et demeure solidement en usage.

Cet ouvrage de l' ONUDI ne s'oppose pas aux définitions avancées, là et ailleurs, comme il n'en n'impose aucune. Il se veut essentiellement pratique et conçu pour le confort du lecteur, il expose le plus succinctement possible, des sujets qui pourraient receler en eux-mêmes, un développement souvent bien plus long. Il s'appuie sur les observations de ses services qui ont étudié et analysé les initiatives prises à ce sujet dans toutes les régions du globe, toutes aussi diversifiées économiquement et géographiquement, ainsi que sur ses propres réalisations, depuis plus de 25 ans, sur l'expérience du terrain capitalisée par ses experts internationaux sillonnant la planète sous-traitance depuis plus de 30 ans.

Ce document est donc la synthèse encore imparfaite de ces acquis, tirant les leçons des expériences et proposant, sous le sigle de l' ONUDI, les formules qui recèlent les meilleures chances de survie en n'importe quel pays et dans n'importe quel contexte, car la logique économique et ses règles s'imposent à tous et partout. L'expérience démontre que chaque fois qu'il est fait dérogation aux principes énoncés par l' ONUDI, pour des raisons aussi honorables les unes que les autres, avancées pour telle ou telle particularité locale, l'organisation ou le service de sous-traitance, ainsi créé est voué à un échec certain, à plus ou moins court terme. C'est à la fois le privilège et la responsabilité de l' ONUDI - qui est un point focal neutre et objectif - d'en tirer les conséquences et de proposer une solution qui n'est pas la panacée universelle, mais constitue un gage très sérieux de réussite et de pérennité.

La mise en place de dispositifs d'organisation rationnelle et de promotion de la sous-traitance dans un pays requiert beaucoup de précautions et de savoir-faire. Le présent ouvrage est une contribution de l' ONUDI pour informer et documenter toutes les parties prenantes avec qui elle coopère :

- * les bailleurs de fonds (gouvernements, institutions, banques et agences)
- * les programmes de coopération des pays donateurs
- * les responsables (nationaux et internationaux) du développement économique
- * les Gouvernements nationaux et leurs Ministères
- * les opérateurs économiques

- * les organisations professionnelles, fédérations et associations d'industries, générales et par secteurs
 - * les industriels et entrepreneurs
 - * les experts et consultants nationaux et internationaux
- afin que tous dans le cadre des travaux conduits par l'ONUDI, ceux qui puissent dialoguer et coopérer en employant les mêmes termes pratiques, les mêmes principes, les mêmes règles et les mêmes instruments.

C'est le rôle que se propose de tenir ce modeste ouvrage qui est un simple guide susceptible de documenter en outre des enseignants et des étudiants. Un manuel de référence exhaustif suppose un ouvrage beaucoup plus conséquent, dépassant l'objectif que se fixe l'ONUDI à ce stade qui est de vulgariser le plus largement possible, pour un développement harmonieux et efficace des économies, les bienfaits procurés par une organisation efficace de la sous-traitance et du partenariat.

Stratégie ou tactique ?

S'agissant d'atteindre les objectifs que se fixe son entreprise, le Président du Groupe Pétrolier TOTAL, Serge TCHURUK a déclaré: "La stratégie c'est rendre possible ce qui est nécessaire. Une stratégie qui fluctue au gré des circonstances, c'est une tactique".

Cette citation prend toute sa signification pour expliquer la raison d'être du présent ouvrage. Il se propose de contribuer à aider à la définition de la stratégie de développement des économies de nombreux pays, y compris ceux qui sont réputés industrialisés, dont on s'aperçoit que l'avance qu'ils avaient prise, en matière de promotion et d'organisation rationnelle de la sous-traitance, s'amenuise faute de disposer d'instruments cohérents et compatibles. Chacun de ces pays possède de nombreuses formules locales, incompatibles entre elles et incompatibles évidemment avec les Pays voisins.

Grâce à l'ONUDI, des pays en voie de développement peuvent dorénavant s'appuyer sur des instruments normalisés et disposer ainsi d'organismes locaux susceptibles de coopérer entre eux et bien entendu avec les pays voisins, préalablement bénéficiaires des mêmes apports. Tous les pays qui sauront, par une stratégie adaptée, se doter d'un dispositif cohérent de promotion et d'organisation rationnelle de la sous-traitance, rendront possible ce qui est nécessaire, sinon indispensable, à savoir : disposer d'un tissu d'entreprises complémentaires, créatrices d'emplois, techniquement et économiquement aptes à répondre aux besoins du marché national comme des marchés périphériques et plus éloignés. Devant les difficultés rencontrées qui sont ardues et délicates, ils sauront employer, en outre, la bonne tactique grâce au présent guide et aux apports de l'ONUDI qui leur éviteront de prendre de mauvais et coûteux chemins.

PREFACE

"IL ETAIT UNE FOIS LA SOUS-TRAITANCE...."

Après l'avènement de l'ère industrielle et le tumulte des guerres mondiales, après les mutations et conquêtes sociales qui en ont résulté, les nécessités de l'organisation rationnelle de la production industrielle ont fait apparaître la sous-traitance comme impératif durant la deuxième guerre mondiale, puis durant les efforts de reconstruction dans les années 50. Depuis elle connaît une évolution constante pratiquement de décade en décade. La sous-traitance n'était pas toujours présente dans les mentalités industrielles. Cependant certaines valeurs cultivées à l'époque s'y opposaient. Les constructeurs mettaient un point d'honneur à tout faire dans leurs propres ateliers. Pour des raisons d'éthique, mais également pour des raisons de secret de fabrication, la politique était celle de la porte fermée. A l'intérieur des usines, il n'était pas question de se déplacer d'un atelier à un autre sans motif sérieux et sans autorisation. Face aux progrès de toute nature, ce concept ne pouvait se maintenir, là comme ailleurs, la nécessité a fait loi.

LES ANNEES 40

La Guerre - Nécessité fait Loi:

C'est sans doute durant la deuxième guerre mondiale que la pratique de la sous-traitance s'est généralisée. Les Etats et les Forces Armées, sous l'impératif de la nécessité, ont fait appel aux spécialistes dans tous les secteurs de l'économie pour réorganiser et orienter leur appareil de production en vue de répondre aux besoins de la guerre: la sidérurgie et les constructions métalliques et mécaniques pour la construction de l'armement, des véhicules blindés, des avions de combats, des chemins de fer, jusqu'aux uniformes, et les toiles de bâches et de tentes, en passant par l'équipement électrique (et les T.S.F.) et les poudres. C'était la mobilisation générale, y compris de l'appareil de production, à des fins pré-déterminées. Pourquoi faire soi-même, ce que d'autres, des spécialistes font mieux et moins cher.

L'Après-Guerre :

Les années de reconstruction de l'après-guerre ont fait appel aux mêmes élans de mobilisation générale de l'économie, mais cette fois sous forme de construction civile, de chantiers, de réseaux de transports, de ponts et chaussées, de bâtiments industriels et de logements, etc.

LES ANNEES 50

Concentration et essaimage

Le secteur de l'automobile est celui qui marque le plus les esprits et les mémoires. Les années 50 ont vu la disparition d'un grand nombre de marques connues, aux Etats-Unis, en Europe et ailleurs. Le phénomène s'appliqua à d'autres secteurs: les fabricants de matériels de chemin de fer, de machines-outils, d'engins de toutes sortes, les constructeurs d'avions, de bateaux, de machines agricoles, etc. Toutes les entreprises ne disparaissaient pas systématiquement. Beaucoup se sont retrouvées dans la position de sous-traitants.. de capacité ou de spécialité, suivant le domaine dans lequel elles excellaient le plus.

LES ANNEES 60

Recherches de productivité

S'étant avéré qu'il n'était plus possible de tout faire de façon intégrée, les investissements coûtant de plus en plus chers, il fallait utiliser le plus possible les capacités existantes:

- * les hommes, où il y avait pénurie de main-d'oeuvre qualifiée,
- * les machines et installations qui étaient rares et chères.

Les "Bourses de Sous-Traitance" sont nées en 1961 et ont pris une place marquante pour:

- * faire l'inventaire des capacités existantes,
- * les faire connaître,
- * mettre les industriels en rapport entre eux.

Engendrant de grandes prises de conscience de la part des donneurs d'ordres et de la part des sous-traitants, entraînant de plus en plus de spécialisation.

LES ANNEES 70

Savoir faire et le faire savoir

D'auxiliaires, les sous-traitants sont devenus de plus en plus des moteurs, situés au coeur du processus de production industrielle, par les progrès accomplis dans la maîtrise de certaines techniques. Peu à peu, ils sont devenus eux-mêmes des donneurs d'ordres.

Les années 70 ont été marquées par la promotion de la sous-traitance, illustrée par la création des premiers grands salons spécialisés. Dans ce cadre promotionnel, il faut mentionner la création des chartes de la sous-traitance qui ont pour but d'intégrer un code de déontologie dans un marché difficile en raison du caractère d'interdépendance résultant des relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants.

LES ANNEES 80

Ne dites plus sous-traitants, mais partenaires

L'évolution des marchés, des techniques, des stratégies, des mentalités, donc des nécessités, modifie le comportement des opérateurs industriels. La notion de partenariat se substitue de plus en plus à la notion de client-fournisseur. Le champ d'application est très large. Le partenariat peut épouser toutes sortes de relations. Ce qui ne veut pas dire pour autant que le partenariat est la panacée universelle.

Par ailleurs, les années 80 connaissent, une nouvelle vague de "délocalisation" et la problématique du transfert international des unités de production est relancée. Mais ce n'est pas de la sous-traitance à proprement parler. Dans le cas de la délocalisation, il s'agit certes d'utilisation de capacités existantes, mais ce sont des capacités de main-d'oeuvre à faible prix de rémunération, ce qui revêt un caractère précaire, à défaut d'être conforme à des normes éthiques. Tôt ou tard les prix augmenteront et rendront caduque les accords s'ils ne sont pas fondés sur d'autres valeurs.

LES ANNEES 90

L'assurance qualité

- * Après avoir recherché des capacités de production en volume,
- * Après avoir recherché des spécialités plus ou moins poussées,
- * L'industrie recherche la qualité élevée au rang de gestion de la qualité totale, qui se caractérise par les 3 zéros:

* Zéro défaut
(ou qualité totale)

* Zéro délai
(ou juste-à-temps)

* Zéro stock
(ou flux tendus)

Pour les deux derniers, il s'agit d'exigence dont le prix est inévitablement supporté par le sous-traitant, ce qui remet d'actualité de vieilles querelles....

L'assurance qualité est un facteur déterminant pour les relations de sous-traitance de la décennie en cours. C'est un véritable passeport économique.

LA SOUS-TRAITANCE DE L'AN 2000

Alors que plus de la moitié de la terre est démunie, la sous-traitance de l'an 2000 sera forcément au centre des préoccupations. Certes, une part très importante de l'industrie fera appel à la sous-traitance au niveau planétaire pour la conquête de la compétitivité, des marchés et des équipements de haute technicité. Déjà s'ébauche un programme Europe - Etats-Unis, pour l'avion du futur, ou des alliances stratégiques pour la voiture "globale".

Pour les PMI, la sous-traitance sera internationale et non plus fondée sur les faibles coûts de main-d'oeuvre, mais sur un partage équitable, les uns apportant de nouveaux marchés, les autres le savoir-faire. Cependant, il ne faut pas se faire trop d'illusions, l'idéal n'est pas pour demain. Mais c'est le chemin réaliste que devront emprunter les uns et les autres qui voudront réussir. C'est une nécessité, et comme les autres, elle fera loi sinon :

- * les uns ne pourront jamais combler l'écart technologique qui ira en s'amplifiant,
- * les autres n'auront plus de travail faute de débouchés.

Il leur restera à s'entendre sur le partage du profit et cela devrait se réaliser assez facilement, car il devrait être plus facile de partager des richesses que des pénuries.

INTRODUCTION

Cet ouvrage comporte 6 parties :

* la première **"Sous-traitance / Partenariat"**

Cette partie propose, pour les vulgariser, d'approcher globalement les différents termes se rapportant aux différents concepts ou aspects, touchant la sous-traitance et le partenariat, sans pour autant prétendre imposer de nouvelles définitions ni un développement exhaustif, surtout que le sujet est abondamment traité par ailleurs et souvent de façons différentes, selon les régions de la planète.

Il s'agit d'un exposé succinct découlant des travaux effectués par l'ONUDI pour contribuer à la promotion, au développement, à l'organisation de la sous-traitance et du partenariat, plus particulièrement au service des PME/PMI.

* la deuxième **"L'organisation de la sous-traitance"**

Cette partie résume le cheminement du raisonnement et des réalisations, expliquant le pourquoi et le comment, apportant des définitions spécifiques tirées de l'expérience sur différents terrains.

Le sujet est en constante évolution et ne saurait resté figé. Les entreprises disparaissent parce que d'autres naissent, ou sont en expansion grâce à une productivité meilleure, à une qualité plus poussée, à des prix plus compétitifs, à des services plus rapides et plus juste-à-temps, grâce à de meilleurs équipements, de meilleurs collaborateurs, plus qualifiés, plus motivés, grâce à une meilleure organisation, une action commerciale plus adaptée et plus dynamique. C'est cette recherche de l'optimisation, de la compétitivité et de l'efficacité qui a débouché sur la mise en place de structures et de moyens susceptibles d'aider les PME/PMI et leurs donneurs d'ordres à mieux se connaître et à mieux coopérer ensemble.

* la troisième **"L'ONUDI et la sous-traitance / partenariat"**

Cette partie met en évidence le rôle particulier que l'ONUDI joue depuis de nombreuses années sur la scène du développement industriel grâce au vecteur efficace et universel de la sous-traitance et du partenariat, (adapté en particulier de développement des PMI). Elle souligne les perspectives et les moyens qu'elle peut apporter à court, moyen et long terme pour aider et appuyer les stratégies nationales, régionales et internationales qui se proposeraient d'y faire appel. Elle dresse un état des réalisations actuelles de l'ONUDI en de nombreux et différents pays.

* la quatrième **"Les Centres de Promotion ou Bourses de Sous-traitance et de Partenariat (BSTP) préconisées par l'ONUDI"**

Tenant compte de ses réalisations, des succès et des échecs, de ses études et recherches, cette

troisième partie expose les différents aspects sur lesquels s'appuie l'ONUDI pour proposer et installer des BSTP fonctionnant avec les mêmes principes, les mêmes instruments, permettant ainsi une harmonisation nationale quand il s'agit de pays de grandes dimensions géographiques, régionale quand il s'agit de permettre la communication et les échanges entre pays voisins, internationale lorsque les besoins justifient des tractations à l'échelle planétaire. Le développement porte sur les aspects institutionnels, structurels et opérationnels.

Suivant les nécessités, il sera mentionné à la fin de différents chapitres, les facteurs d'échec, les conséquences entraînées par les dérogations apportées aux concepts proposés par l'ONUDI.

* la cinquième "**Les étapes de la mise en place d'une organisation de la sous-traitance**"

A ce stade, le présent ouvrage résume les différentes étapes qu'il faut parcourir pour concevoir et réaliser la mise en place d'une organisation et d'une promotion de la sous-traitance, en fonction des réalités des pays concernés. Si les bases et les instruments doivent être similaires, sinon identiques sur le plan institutionnel et opérationnel d'un pays à l'autre, sur le plan structurel, il est indispensable de procéder à des adaptations en fonction du contexte dans lequel évolue le pays concerné. Chacun peut comprendre qu'une organisation de la sous-traitance ne peut se réaliser par simple reproduction et qu'il faut à la fois, qu'elle corresponde aux besoins de l'économie en présence et qu'elle fasse l'objet d'une mise en place qui s'appuie sur une formation adéquate des différents opérateurs nationaux. S'il existe dans tous les pays des cadres compétents sur tous les plans, au moins en théorie, il reste que la formation adaptée est indispensable.

Tout en poursuivant les mêmes buts, le dispositif est effectivement différent suivant qu'il s'agit d'un pays industrialisé, d'un pays à économie en transition, d'un pays en voie de développement rapide, d'un pays moins avancé, et suivant que leurs dimensions couvrent des zones géographiques disproportionnées. Il suffit de comparer le Brésil avec le Paraguay, l'Inde avec l'île Maurice ou la Chine avec Singapour.

* la "**Conclusion**"

A l'évidence et en conclusion, le présent guide n'est que l'amorce d'un véritable manuel opérationnel de BSTP et d'un manuel de faisabilité, véritable ouvrage de référence qui permettrait d'approfondir et de développer tous les aspects abordés ci-avant. C'est une prochaine étape qui se nourrira des nombreuses réalisations que conduit actuellement l'ONUDI. Elle permet aussi de rappeler que les meilleurs instruments ne peuvent être efficaces s'ils ne sont pas employés par des hommes compétents. L'ONUDI peut aussi et surtout aider à la sélection et à la formation des hommes.

* Les "**Annexes**"

Elles ne représentent qu'une faible partie de la documentation créée ou accumulée en la matière par l'ONUDI, qui fait partie des apports intégrés aux projets réalisés sur le terrain.

PREMIERE PARTIE

I. SOUS-TRAITANCE/PARTENARIAT

1. RAPPEL

A - L'INDUSTRIE ET LA SOUS-TRAITANCE

L'évolution de la sous-traitance est indissociablement liée à l'histoire de l'industrie : Nous prendrons à titre d'exemple l'industrie automobile qui ne représente pas forcément toute l'industrie, mais elle constitue un symbole qui a le mérite de frapper les esprits par son caractère particulier et son utilisation universelle.

L'industrie artisanale :

Après son invention, dans sa phase de développement, l'automobile a été vulgarisée par de nombreux constructeurs, notamment en Europe, aux Etats-Unis et au Japon. A l'origine la fabrication des automobiles était réalisée de façon quasi-artisanale et sur mesure, et, chaque pièce composante était fabriquée à la main ou à l'aide de machines rudimentaires, et aucune pièce n'était interchangeable.

C'était également le règne des secrets de fabrication et la coopération inter-entreprises était non seulement inexistante mais il régnait un climat de méfiance exacerbée entre les différentes entreprises. Ce qui était valable pour l'automobile l'était également pour toutes les autres fabrications.

L'industrie des fabrications de masse

Sous la pression des lois du marché, et des économies d'échelle, l'industrie a connu une première révolution avec des fabrications de masse. Celle-ci était nécessaire pour satisfaire d'abord, les besoins importants de développer les infrastructures au deuxième siècle (chemins de fer, ponts, mines, logements, etc.), et ensuite de la première guerre mondiale (1914-1918) avec ses besoins énormes de matériels.

Un peu avant 1914, FORD avait entrepris des fabrications en série, et avait réalisé la première chaîne de montage d'automobile: la FORD T ou la première voiture industrielle. Le processus était engagé et ce fut l'âge d'or de ce que l'on a appelé le Taylorisme où le plus important, en vue de réaliser les économies d'échelle, était de fabriquer les plus grandes séries possibles pour répondre à la demande quantitative et parallèlement pour diminuer les prix de revient.

La fierté des industriels de l'époque était de tout fabriquer par eux-mêmes, d'où une intégration forcenée. FORD aux Etats-Unis possédait les mines de charbon qui permettaient l'élaboration des aciers employés dans ses fabrications et avait même entrepris la plantation d'hévéas, les arbres à caoutchouc, au Brésil pour disposer du latex nécessaire aux pneumatiques et autres pièces en caoutchouc.

L'apparition de l'industrie de la sous-traitance

A ce stade les constructeurs importants ont commencé à mettre en place dans leur entreprise des "normes internes" pour rationaliser leurs besoins, en pièces et composants, comme par exemple dans le domaine de la visserie. Différentes innovations ont entraîné la fabrication de composants comme les roulements à billes par exemple. Peu à peu les impératifs de la production et de la compétitivité ont entraîné les constructeurs à investir dans des équipements de plus en plus performants dans tous les domaines, et ont suscité l'avènement de "spécialistes" proposant des composants "standards". La normalisation se mit en marche dans chaque pays industrialisé. C'est ainsi que s'installa la pratique des approvisionnements à l'extérieur de l'entreprise.

La deuxième guerre mondiale (1939-1945) a encore accéléré les besoins industriels pour soutenir l'effort de guerre dans une première étape et pour la reconstruction dans les pays ayant souffert du conflit mondial, dans une deuxième étape. C'est dans ce contexte que la sous-traitance a commencé à se généraliser. D'abord pour faire face aux besoins énormes de matériels de combat, de transport, d'infrastructures, de navires de guerre, etc. avec une capacité de fabrication nationale limitée. Ensuite dans la reconstruction d'après-guerre et puis dans le domaine de la réparation des équipements, qui s'étaient vulgarisés, comme par exemple le machinisme agricole. Les maréchaux ferrands s'étant transformés en marchands-réparateurs, voire en mécaniciens, serruriers, chaudronniers, ils devaient s'équiper en conséquence.

C'est ainsi qu'à partir de PME/PMI, un processus d'industrialisation se développa suivant dans les années 50, le processus ci-après :

Phase 1 - Réparations et entretien

(soudures, rechargements, redressages, ré-usinages simples)

Phase 2 - Fabrications de pièces de rechange et d'outillages consommables

Phase 3 - Fabrications de pièces détachées

(petites et moyennes séries, pour travaux neufs et matériels neufs)

Phase 4 - Fabrications de sous-ensembles

(usinages, montages, essais)

Phase 5 - Fabrication de produits finis

(études, fabrication, commercialisation)

Peu à peu les industriels se trouvèrent confrontés à des impératifs de compétitivité entraînant la recherche d'une productivité optimum. Dans ce contexte l'on vit apparaître la sous-traitance de plus en plus répandue pour des raisons tant de capacités disponibles que de spécialité, afin de réussir du mieux possible l'adéquation aux marchés pour des raisons de prix, de qualité, et de délais. Cette évolution de plus en plus accélérée suscita une nouvelle révolution :

L'industrie des fabrications flexibles et juste-à-temps :

Dans les années 60, les industriels japonais qui avaient étudié les caractéristiques de production des pays occidentaux notamment aux Etats-Unis ont reconnu les inconvénients des fabrications de masse et ont développé en système un nouveau modèle de production, basé sur la qualité, la spécialité et le juste-à-temps. Ceci leur conféra une productivité et une compétitivité reconnue et bientôt reprise par les industriels du monde entier qui la pratiquent depuis les années 80. Ceci entraînera à son tour la mise en place de normes internationales et le développement d'une multitude d'entreprises de sous-traitance, de capacité, de spécialité, de service, de maintenance, de groupements pour l'approvisionnement des composants et ensuite l'avènement du partenariat sous toutes ses formes ainsi que la délocalisation.

Les industriels font appel à une multitude de sous-traitants de premier, deuxième et troisième niveau, le dernier niveau comportant même le travail à domicile. Les Japonais conquièrent des parts de marché conséquentes dans toutes les parties du monde. Aux Etats-Unis, la NASA a réalisé son programme de conquête de la lune en faisant appel à plusieurs dizaines de milliers de sous-traitants. En Europe le partenariat et la sous-traitance se sont imposés à l'échelle des nations. Le programme aérospatial "ARIANE" associe des sociétés importantes sous-traitantes dans plusieurs pays. Il en est de même pour le programme "AIRBUS-INDUSTRIE" qui a de nombreux sous-traitants, même aux Etats-Unis, pour la construction des "Trains à Grande Vitesse" (TGV) et pour la construction de "EUROTUNNEL", ou le tunnel sous la Manche.

Les raisons sont motivées par des impératifs économiques de compétitivité. Un pays isolé, et à plus forte raison une entreprise, n'a plus les moyens d'investir dans tous les domaines nécessaires à la réalisation de tels programmes. Ce qui s'impose aux plus grands, s'impose aux petites et moyennes entreprises qui n'ont pas les moyens de réunir tous les équipements et toutes les compétences pour répondre aux impératifs de leurs marchés. D'où la nécessité pour elles-mêmes de s'inscrire dans le contexte de la sous-traitance, en se spécialisant, afin de pouvoir investir rentablement et acquérir le savoir-faire indispensable, et en se groupant à plusieurs pour répondre efficacement aux besoins.

B - LA PME/PMI, SON ROLE

Dans les pays industrialisés le poids économique des PME et PMI est très important. Elles représentent de 50 % à 70 % du produit national brut, 70 % de l'emploi et 30 % des exportations directes, mais y contribuent davantage en étant fournisseurs des grands groupes exportateurs.

S'il y a beaucoup de similitude entre les PME et les PMI, il existe cependant des différences fondamentales dans leurs besoins d'appui, qu'il convient de traiter avec l'aide d'institutions appropriées. Par exemple le développement des PMI de transformation des métaux, de fabrications métalliques, plastiques, électriques ou électroniques, n'a que peu à voir avec celui des PME de la pêche ou de la confiserie. A cet égard s'il est vrai qu'une PMI est également une PME, l'inverse n'est pas applicable.

C'est une des raisons pour laquelle, il importe de ne pas mélanger les genres afin de mieux répondre aux besoins effectifs de l'une ou l'autre catégorie. Pour illustrer cette différence il faut noter par exemple que pour former une ouvrière en confection une semaine est nécessaire et pour former un ouvrier, il faut compter 6 ans minimum. Il faut noter aussi qu'un emploi dans l'industrie (PMI) engendre 3 à 4 emplois périphériques (PME).

Les crises structurelles et le taux élevé de chômage que connaissent actuellement les pays industriels montrent clairement que, les petites ou moyennes entreprises (PME) sont des moteurs économiques performants. Les administrations et les entreprises publiques engagées dans un processus radical de privatisation et de restructuration mettent à pied des travailleurs. Par ailleurs, les grandes entreprises, pâtissant d'une part de la dépression économique et profitant d'autre part de la robotisation, réduisent fortement leurs effectifs. Par contre, les PME, dotés d'une grande souplesse et capables de réagir promptement à l'apparition de nouveaux créneaux et au progrès des techniques, elles, peuvent créer des emplois. Etant donné que le chômage est l'un des grands problèmes sociaux de cette fin de siècle, il importe plus que jamais de promouvoir la création et le développement des PME pour aider celles-ci à se frayer un chemin dans un fatras de règlements et de contraintes, à accéder à de nouveaux marchés, à obtenir des financements et à acquérir la technologie nécessaire. Pour tous les pays du monde, la stratégie du développement, comme celle de la pérennité économique repose à l'évidence sur l'existence d'un tissu de PME/PMI productifs. Elle devient efficace et sûre lorsqu'elle facilite leur éclosion et leur promotion.

La stratégie de développement et de promotion des PME/PMI concerne non seulement les Etats, mais également les grands groupes industriels, dans leur intérêt bien compris. Si les grandes entreprises sont, de par leurs stratégies et dispositifs de gestion et de marketing, préparées à toutes les formes de collaboration industrielle avec de tierces entreprises, les petites et moyennes entreprises ne sont pas équipées de manière à favoriser cette collaboration et méritent à cet égard une attention et une aide spéciales. Etant donné leur expérience restreinte des marchés extérieurs et une réticence pour le risque inhérent, en général plus forte que celle dont font preuve les grandes sociétés transnationales, les PME ont de toute évidence besoin de services d'appui adaptés, en particulier dans les conditions actuelles d'approvisionnements à l'échelle mondiale. Il leur faut pouvoir accéder à des mécanismes d'appui institutionnels qui les aideront à se procurer l'information nécessaire sur les avancées technologiques, les sources de financement, les nouveaux marchés, les licences étrangères, etc., pour y accéder et pour conclure des accords de coopération industrielle durables. En contribuant au développement du secteur des PME/PMI, cette assistance favorise évidemment le processus d'industrialisation dans son ensemble. Ce sont aussi les PME/PMI qui attachent une valeur particulière à la neutralité de l'ONUDI en sa qualité de conseiller et d'intermédiaire impartial.

C - LE CHEF D'ENTREPRISE DE PME/PMI

Le chef d'entreprise d'une PME/PMI, outre les risques financiers qu'il engage, est confronté à une multitude de problèmes qu'il doit régler personnellement, car il ne peut s'appuyer sur un état-major opérationnel, comme celui qui existe dans les entreprises importantes. Il est tout à la fois directeur administratif, technique, commercial, du personnel, chef des approvisionnements, de la production, de la vente et de la commercialisation, sans oublier la fonction recherche et développement, qu'il assume en plus du reste.

Il est indispensable qu'il puisse s'appuyer sur un éventail de dispositifs d'appui, auprès desquels il pourra obtenir des conseils, des services, des aides, de la formation et du financement. Certains de ces dispositifs peuvent être polyvalents et s'appliquer à toutes sortes de PME/PMI comme par exemple pour la gestion, la commercialisation, les questions sociales, etc. Par contre, pour des appuis très spécialisés, notamment dans le domaine technique, il lui faudra trouver des compétences plus pointues, nécessitant le concours de spécialistes ou la mise sur pied d'actions spécifiques à travers des alliances d'entreprises ou des Groupement d'Intérêt Economique (G. I. E.) par exemple.

Un jour ou l'autre, un technicien, un commerçant, un comptable ou un indépendant décide de créer sa propre entreprise. Très souvent, il privilégie dans celle-ci ses points forts liés à sa formation d'origine, et fait passer au second rang les autres fonctions, qui souffrent ainsi d'une absence de compétence et de motivation. Il existe une autre catégorie de chefs d'entreprises qui est celle des financiers. Leur motivation est fondamentalement différente de celle de ceux décrits ci-avant et s'apparente à des commanditaires. Alors que les premiers visent la pérennité de leur entreprise, les financiers eux visent un profit rapide et par conséquent agissent plus par spéculation que par vocation industrielle. Enfin, il y a la catégorie des élèves sortant d'écoles de plus ou moins haut niveau, ayant des idées mais ne disposant pas d'expérience pratique, ce qui justifie la création de pépinières d'entreprises.

Le chef d'entreprise PME/PMI est généralement un individualiste très marqué, sinon forcené. Il est très difficile de l'amener à se confier et à envisager de coopérer avec d'autres chefs d'entreprises, surtout s'il s'agit de concurrents, alors que des opérations de coopération très efficaces concernent précisément des chefs d'entreprises à priori concurrents. Il s'ensuit une nécessité majeure de faire preuve de diplomatie et de jugement pour constituer des G.I.E. (Groupements d'Intérêt Economique) ou des alliances stratégiques qui seraient voués à un échec irrémédiablement, si l'on devait y réunir des individualités qui n'ont que peu de chance de se plier à une action concertée à plusieurs. D'où la nécessité de mettre en face d'eux des interfaces, des institutions et leurs collaborateurs, qui remplissent les conditions indissociables de compétences techniques polyvalentes, de psychologie industrielle, de dynamisme et disponibilité, et de neutralité et confidentialité, pour capter et justifier leur confiance.

Ce sont précisément les "Centres de Promotion ou Bourses de la Sous-Traitance et du Partenariat" (BSTP) que nous décrivons plus loin.

D - LE CHEF D'ENTREPRISE ET LA SOUS-TRAITANCE

Dans sa phase d'émergence le terme sous-traitance avait un caractère relativement péjoratif et avait une certaine implication dans l'état d'esprit des chefs d'entreprises. De grands progrès ont été réalisés à cet égard mais toutes les barrières ne sont pas levées. Du côté des donneurs d'ordres, le sous-traitant est encore souvent considéré comme un partenaire inférieur et les comportements s'en ressentent. Du côté des sous-traitants, la tendance est de considérer le donneur d'ordres comme un exploiteur et les comportements s'en ressentent pareillement. Les incidents survenus ont été amplement répercutés et ont servi d'exemple à ne pas suivre. En matière de promotion et d'organisation de la sous-traitance, il y a encore beaucoup d'efforts à déployer sur le plan psychologique pour amener les donneurs d'ordres et les sous-traitants à coopérer sur pied d'égalité, en partenaires à parts entières.

2. LA SOUS-TRAITANCE INDUSTRIELLE

A - VECTEUR UNIVERSEL DE DEVELOPPEMENT

Les différentes relations que les PME/PMI peuvent établir entre elles, ou avec les grandes entreprises et les entreprises publiques, sont indispensables pour leur croissance et leur compétitivité. L'organisation de telles relations à la fois en amont vers les fournisseurs et les sous-traitants et en aval vers les circuits de distribution et de commercialisation est capitale.

La sous-traitance et d'autres formes d'approvisionnements sont des moyens modernes et efficaces d'organiser la production industrielle. Des nouvelles formes de sous-traitance industrielle, appelées "partenariats industriels", sont fondées sur la complémentarité de grandes entreprises d'assemblage ou donneuses d'ordres et de nombreuses PME/PMI sous-traitantes ou fournisseuses spécialisées, et sur la nécessité d'associer ces dernières à tous les stades du cycle de production (depuis la conception, les essais et les prototypes). Par ailleurs, les PME/PMI coopèrent souvent entre elles afin de se compléter mutuellement dans le cycle de production, en constituant des associations ou des groupements de fabrication ou, de plus en plus, des réseaux d'entreprises. Ces formes nouvelles tendent à devenir plus stables et plus durables, parce qu'elles impliquent un partage plus équitable des responsabilités (risques et profits) entre les différents partenaires. En outre, ces relations de sous-traitance et de partenariat les mettent en mesure de se concentrer sur leur domaine de spécialisation.

Afin d'accroître les chances de réussite, ces formes nouvelles de relations appellent souvent d'autres types de relations complémentaires, comme la fourniture par l'entrepreneur donneur d'ordres de matières premières spéciales, des équipements complexes, des moules, d'une aide technique, de formation, de savoir-faire et d'accords de licence voire, dans certains cas, des prises de participation au capital de l'entreprise ou des investissements communs. Dans ces cas, les relations traditionnelles de sous-traitance deviennent un partenariat à part entière.

B - LA PLACE DE LA SOUS-TRAITANCE

La sous-traitance industrielle est omniprésente, elle est un puissant et indispensable vecteur de développement. La sous-traitance est une composante majeure du développement économique par l'accroissement de productivité qu'elle engendre. Les PMI en constituent un support fondamental. Ces dernières seront appelées à opérer à plusieurs niveaux, en amont et en aval des grandes entreprises, mais également entre elles suivant les spécialités qu'elles maîtriseront, comme unités de production sous-traitantes, ou comme fournisseurs spécialisés ou auxiliaires.

La sous-traitance est une partie essentielle d'un ensemble s'insérant dans une politique générale qui nécessite des moyens adaptés. Elle implique de procéder avec méthode dans un domaine où beaucoup reste à créer ou organiser. Un des instruments essentiels à mettre en place en vue de promouvoir et d'organiser de façon rationnelle les relations de sous-traitance entre unités de production complémentaires est une structure d'information, d'animation, de promotion et d'organisation habituellement dénommée: Bourse (ou Centre de Promotion) de Sous-Traitance et de Partenariat.

Celle-ci, doit être l'instrument et l'expression de la solidarité nécessaire entre toutes les forces vives de l'industrie d'un pays: les entreprises, leurs associations professionnelles représentatives, les pouvoirs publics, ainsi que les institutions et les grandes écoles concernées. De dix emplois créés, ou fortifiés dans une petite unité de sous-traitance dépendront peut-être demain des dizaines, sinon des centaines d'emplois dans certaines entreprises complémentaires ou périphériques.

Il faut donner ici quelques chiffres qui positionnent la sous-traitance dans les économies modernes. Une étude de la Commission de l'Union Européenne de 1992 indique que la sous-traitance européenne représente l'équivalent de 200 milliards de dollars dont 127 milliards de sous-traitance industrielle et que 70% des PMI sont des sous-traitants. Cette étude fait apparaître en outre:

Les critères de choix des sous-traitants sont à:

- * 90 % La Qualité
- * 70 % Les Prix
- * 70 % La Proximité
- * 70 % Les Délais
- * 50 % La Taille de l'entreprise

L'origine géographique des sous-traitants est:

- * 70 % Régionale
- * 20 % Nationale
- * 10 % Internationale

Le taux moyen annuel de croissance de la sous-traitance en 1988/94 est de:

- * 15 % du Chiffre d'affaires en moyenne dont 30 % stable et 70 % en augmentation

Les types de sous-traitance:

- * 65 % de Capacité
- * 35 % de Spécialité

Au Japon une autre analyse fait apparaître que la politique de sous-traitance y est justifiée par:

- * les prix pour 36 %
- * la qualité pour 28 %
- * le savoir-faire pour 22 %
- * les délais pour 14 %

C - LA DEFINITION DE LA SOUS-TRAITANCE

L'on a essayé à maintes et maintes reprises, de définir ce qu'était la sous-traitance. En vérité, la sous-traitance, sous son aspect général, est un écheveau extrêmement emmêlé, mais sa raison d'exister fondamentalement n'est plus à démontrer. Ce mot couvre une telle étendue de relations au niveau industriel qu'il n'est pas possible de le définir succinctement.

Tout au plus peut-on tenter de le faire en l'exprimant par le plus simple des raccourcis: "sous-traiter, c'est faire-faire plutôt que faire soi-même pour réaliser les meilleures performances économiques" (ces derniers étant fonction des coûts, de la technicité, de la qualité, des délais, etc.).

Par contre, il est de beaucoup plus facile de définir qui n'est pas sous-traitant. C'est l'entreprise qui consacre exclusivement tous ses moyens de conception et de production à ses propres fabrications, qui sont vendues aux consommateurs par sa propre action commerciale. Ces firmes sont les "constructeurs" qui opèrent de façon intégrée. De plus, pour ce constructeur, aucun client ne doit représenter à lui seul plus de 50 % des débouchés, sinon il prendrait la position d'atelier quasi-intégré à son client et deviendrait en fait un sous-traitant. En pratique, il est constaté que tout le monde est plus ou moins sous-traitant de tout le monde et que la chaîne de production s'organise de manière pyramidale. Dans l'U.E. 50 à 80 % des sous-traitants sont à leur tour des donneurs d'ordres.

Dans la transformation des métaux l'on distingue malgré tout trois grandes familles de problèmes de sous-traitance, dans lesquelles on trouve toujours des artisans, des petites, des moyennes et des grandes entreprises. Ce classement est obligatoirement imprécis. Il se superpose à bien d'autres classements. Il n'a pas d'autre but que d'essayer de cerner le problème.

* Les opérations de sous-traitance qui consistent à vendre des opérations ou des techniques particulières, par exemple:

Traitement thermique; revêtement de surfaces; rectification; taillage; brochage, et toutes sortes d'opérations sur des machines ou des installations plus ou moins spécialisés ou de plus ou moins grandes capacités dimensionnelles.

Dans ce cas, il n'y a pratiquement jamais de fourniture de la matière première.

* Les opérations de sous-traitance qui consistent à fabriquer des pièces détachées.
Ces productions sont:

- quelquefois utilisables telles quelles :
pièces détachées de mécanique, pièces détachées de décolletage, outillages, etc.
- quelquefois des pièces qui nécessitent des opérations ultérieures après avoir été produites par la forge, l'estampage, le découpage, l'emboutissage, etc. ou en fonderie.

* Les opérations de sous-traitance qui consistent à réaliser des sous-ensembles ou des ensembles destinés à une autre firme qui en assure la commercialisation

- Productions non catalogables : (sous-traitance "sensu strictu")
Charpente, chaudronnerie, ensemble de mécanique générale, etc.
- Productions catalogables : (fourniture ou approvisionnement)
Composants, accessoires de machines, machines entières, etc.

Une même firme peut s'intéresser à tout ou partie de l'ensemble des trois familles de problèmes ci-dessus ! Mais suivant qu'elle s'inscrit en priorité dans telle ou telle catégorie, il est possible de définir son "profil" et de mieux connaître la nature des problèmes spécifiques auxquels elle est confrontée.

Il n'est pas interdit à certains "constructeurs" (ou monteurs, ou assembleurs) de diverger et de consacrer une partie de leurs moyens de production à la sous-traitance, pour le compte

d'autres constructeurs et d'autres sous-traitants. De ce fait, tout le monde est concurrent de tout le monde et tout le monde est à la fois donneur et receveur d'ouvrage. En pratique, pour certains problèmes, l'artisan est en concurrence avec une grande entreprise, l'atelier spécialisé de petite et moyenne importance avec un atelier intégré d'un grand groupe, etc.

L'AFNOR (Association Française de Normalisation) dans son fascicule X 50300 a donné en 1987 la définition la mieux admise et la plus récente en France:

"La sous-traitance est l'une ou plusieurs des opérations de conception, d'élaboration, de fabrication, de mise en service ou de maintenance du produit en cause, dont une entreprise, dite donneur d'ordres, confie la réalisation à une entreprise dite preneur d'ordres tenue de se conformer, exactement, aux directives en spécifications techniques annotées, en dernier ressort, par le donneur d'ordres".

D - LES TYPES DE SOUS-TRAITANCE :

(1) - La sous-traitance de capacité

Ce type de sous-traitance est lui-même subdivisé en 3 rubriques.

Par les dimensions :

Telle entreprise équipée pour réaliser tels travaux peut se voir confrontée, un jour ou l'autre, soit pour répondre à une demande occasionnelle, soit pour une extension de sa gamme de production, à une demande qui dépasse la capacité dimensionnelle de l'un ou l'autre de ses équipements. Confrontée à ce type de problème, l'entreprise doit envisager soit d'investir dans un nouvel équipement, soit de trouver une autre entreprise susceptible d'effectuer pour elle les travaux qu'elle ne peut intégrer.

A ce stade se pose la corrélation entre les délais de mise en place et les délais exigés par son marché. L'installation d'un nouvel équipement, nonobstant ses impératifs de financement et d'amortissement, engendrera des délais peut-être incompatibles, et peut-être des coûts rédhibitoires pour la compétitivité. La sous-traitance pour sa part engendrera d'autres alternatives, sans doute préférables, de prix, de qualité et également de délais; il faut trouver l'équipement et la compétence disponibles au moment où il le faut pour le donneur d'ordres.

Par la quantité :

Telle entreprise, équipée pour répondre à son marché peut-être appelée à répondre à une demande beaucoup plus importante que ses capacités en charge de travail ne le permettent.

Elle est confrontée au dilemme qui est soit de répondre à la demande ou de la décliner au bénéfice de ses concurrents. Pour répondre, elle est confronté à la double question : faire-faire ou faire soi-même ? Faire soi-même entraîne immédiatement des exigences multiples : financières, techniques, sociales et demande des délais en conséquence. Faire-faire entraîne la recherche de sous-traitants, techniquement, chronologiquement et économiquement aptes.

Par le savoir-faire :

En théorie, avec des équipements similaires, deux, trois, quatre entreprises pourraient réaliser les mêmes travaux. En pratique, si l'une travaille pour l'aérospatiale, l'autre pour les équipements de travaux publics ou la machine agricole, la troisième pour le matériel d'imprimerie et la quatrième pour celui de l'agro-alimentaire, il leur sera difficile d'être

interchangeables. C'est le savoir-faire qui les différencie par les difficultés techniques, mais aussi par les performances économiques. Devant tel impératif de savoir-faire, il faut trouver le sous-traitant ou le partenaire apte à réaliser le travail particulier.

Cette évolution débouche sur le deuxième aspect de la sous-traitance.

(2) - La sous-traitance de spécialité.

Elle peut concerner soit des produits finis, ou des composants et fournitures spécialisés, soit des opérations de plus ou moins haute technicité, ce qui nécessite des équipements, le plus souvent très spécialisés et adaptés aux travaux à effectuer, du personnel spécialement qualifié, doté du "tour de main" irremplaçable, l'ensemble appuyé par un bureau d'étude et de recherche sans cesse à l'affût des perfectionnements et de l'évolution des besoins dans le créneau couvert par l'entreprise.

(3) - La sous-traitance de services

L'environnement des entreprises les conduit à devoir répondre à des impératifs de plus en plus nombreux et diversifiés, en termes de législation du travail et du commerce, de la gestion financière ou comptable, de l'informatique, de l'écologie, des transports, des assurances, de l'emballage, des douanes, de la fiscalité, etc. et surtout en termes de maintenance et de réparation industrielles. Elles ne peuvent plus intégrer toutes les compétences y afférent et doivent faire de plus en plus appel à des cabinets ou entreprises spécialisés. Les services industriels ont pris une place considérable dans les cycles de production et font partie intégrante de la famille sous-traitance avec ses donneurs d'ordres et offreurs de services.

L'évolution technologique entraîne inexorablement à confier en sous-traitance une multitude de tâches qui jusqu'alors étaient intégrées au sein des entreprises. Ce type de sous-traitance requiert une qualification et une organisation spécifiques dans laquelle les capacités d'une BSTP peuvent rendre en permanence de très importants services, notamment aux donneurs d'ordres.

Quant à la sous-traitance en maintenance, elle est un mélange de service, de capacité et de spécialité. Cet aspect de la sous-traitance est un vaste domaine régi par ses propres règles lesquelles débouchent inexorablement sur la question fondamentale, toujours renouvelée : Faire ou Faire-Faire ? Là encore, le juge suprême est le critère économique qui intègre les coûts directs des opérations de maintenance : dépannage, réparation, remplacement, substitution, amélioration, prévention, rénovation, etc. auxquels s'ajoutent les coûts indirects: les minutes, les heures, les jours, les semaines d'arrêt de l'équipement à maintenir en état de production.

E - LE CHAMP D'APPLICATION

(1) - Le champ d'application général

D'après une étude de l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie en 1994, le marché de la sous-traitance industrielle se répartit comme suit dans ce pays :

* Usinage des métaux et finition:	22,2 %
* Production par formage des métaux:	17,0 %
* Fonderie:	14,7 %
* Outillages et modèles:	3,9 %
* Transformation des plastiques:	14,4 %
* Transformation du caoutchouc:	6,2 %
* Electronique:	10,2 %
* Confection - cuir:	7,1 %
* Divers:	4,3 %

Dans l'état actuel des faits, et bien que le principe soit valable pour tous les secteurs économiques, il en existe qui sont davantage concernés et notamment la transformation des métaux, les plastiques, l'électronique, qui représentent 88,6 % du marché total. A titre d'exemple l'on peut mentionner que pour fabriquer une automobile qui comporte environ 10.000 pièces, composants et procédés, 9.980 sont sous-traitées ou approvisionnées à l'extérieur.

Le champ d'application de ces secteurs est extrêmement large et diversifié et comporte des "familles" qui peuvent être considérées comme des sous-secteurs, tant leur importance est grande, en technologie et en besoins, citons par exemple :

- * Fonderie (aciers, fontes, non-ferreux, inox, etc.) et à l'intérieur de chaque matière, une gamme étendue de nuances et de procédés.
- * Forge, estampage, matriçage (remarques identiques à la fonderie),
- * Chaudronnerie, tôlerie, serrurerie, mécano-soudure (*idem*),
- * Découpage, emboutissage (*idem*)
- * Mécanique générale (la gamme est étendue et complexe)
- * Traitements des surfaces, traitements thermiques,
- * Techniques et procédés nouveaux, matériaux composites,
- * L'électricité industrielle, l'électronique,
- * Les plastiques, les caoutchoucs, les composites,

Les services comme :

- * Assistance informatique,
- * Bureaux d'études,
- * Services de contrôles et d'essais,
- * Laboratoires divers,
- * Emballages, transports,
- * Promotion, publicité, etc...

(2) - Champs d'application pour les outillages et pièces de rechange industrielles

Il faut mentionner tout particulièrement le champ d'application des outillages et des pièces de rechanges industrielles.

- * La maîtrise des outillages suppose et impose la maîtrise des approvisionnements et de la préparation des **matières premières nécessaires**, qui varient suivant les applications. C'est le domaine des aciers spéciaux. Tel acier possédant les caractéristiques permettant d'obtenir les meilleures performances pour tel outillage peut s'avérer complètement inadapté pour tels autres. Pratiquement chaque type d'outillage nécessite une matière spécifique et des traitements qui s'y rattachent.
- * Dans la fabrication des outillages, on utilise un bon nombre de pièces qui peuvent être communes à plusieurs modèles et même à plusieurs types d'outillages. Ces pièces ou **composants standards** sont fabriquées en petites, moyennes ou grandes séries suivant leur nature et suivant leurs débouchés, et elles figurent dans des catalogues d'entreprises spécialisées qui fournissent, souvent au détail, les outilleurs pour que ceux-ci bénéficient de prix de revient compétitifs.
- * Il faut aussi mentionner les outillages **spécifiques**, (pour les fabrications mécaniques, métallurgiques, plastiques, etc.) les outils spéciaux tels que les moules, les pièces d'usure, les opérations techniques pour outillage, etc.

(3) - La maintenance

Le champ d'application de la maintenance dans le secteur de la sous-traitance et du partenariat est considérable. L'éventail des compétences et des capacités de la sous-traitance en la matière est très diversifié. D'une bonne organisation et efficacité de la sous-traitance dans ce domaine peut dépendre des secteurs entiers de l'économie d'un pays en développement. Faute de sous-traitants spécialisés, des industriels soumis aux exigences de la maintenance doivent intégrer cette fonction dans leurs structures avec des prix de revient excessifs et aussi importer des pièces et composants à des coûts prohibitifs. La maintenance occupe une place privilégiée dans une stratégie de développement. Les équipements bénéficient des progrès technologiques, la maintenance exige compétence et savoir faire, ce qui nécessite la fabrication de pièces de rechange et d'outillages performants, sinon les remèdes seront pires que le mal. Par exemple, l'introduction d'une pièce de rechange de mauvaise qualité dans une chaîne cinématique, entraîne une détérioration encore plus importante.

Dans un tel contexte, l'organisation de la sous-traitance est d'une importance considérable pour diminuer les coûts directs de maintenance et pour réduire les temps d'immobilisation des équipements. Ceci concerne le secteur de la transformation des métaux et toutes les industries connexes, mais également tous les autres secteurs industriels qui dépendent des premiers pour la fabrication des machines, installations et équipements de production et surtout pour leur maintenance et leurs améliorations.

F - CERTIFICATION: UNE NECESSITE VITALE **CERTIFICATION DES NORMES ET DE LA QUALITE ET AGREMENTS**

La certification ne fait que s'affirmer au fil des jours dans le paysage industriel et constitue l'un des éléments fondamentaux de la sous-traitance. La certification sérieuse est basée sur les normes internationales en vigueur, ISO 9000 (Organisation Internationale de la Normalisation) et ses déclinaisons (ISO 9001, 9002, 9003)

La certification d'entreprise est un des outils du développement économique international, l'assurance de la qualité permet un langage commun permettant aux différentes industries de dialoguer, sans tenir compte des frontières. La certification d'une entreprise selon les normes ISO 9000 constitue un véritable passeport pour les activités de sous-traitance.

A ces certificats, on doit ajouter les agréments donnés par les grands donneurs d'ordres. En effet, qualité fiable et constante est devenue le critère de sélection principal des sous-traitants par les donneurs d'ordres.

Ces agréments accordés après de longues périodes d'études, d'essais, d'analyse et de certification, sont classés de manière rigoureuse, de A au niveau supérieur au rejet pur et simple en bas de gamme. Ces classes d'agréments sont généralement connues et constituent des indices de qualité des entreprises.

Le référentiel n'est pas tout : il y a aussi l'esprit avec lequel on l'applique. L'assurance de la qualité doit rester un outil de confiance entre client et fournisseur. Les auditeurs de certification doivent être rigoureux sans pour autant intervenir dans les problèmes internes des entreprises qui doivent, aujourd'hui comme hier pouvoir continuer à gérer librement leur qualité comme elles gèrent leurs finances et leur personnel.

G - LA SOUS-TRAITANCE DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE

Elle est souvent mise en avant dans le concert économique et industriel. Elle pèse d'un poids conséquent eu égard au poids du secteur automobile présent dans les économies des pays industrialisés. Paradoxalement elle est loin d'être représentative de la sous-traitance. Celle-ci est un secteur à part entière comportant de multiples métiers et répondant aux besoins de multiples autres secteurs dont l'automobile. La sous-traitance de l'automobile a ses propres règles et ses propres impératifs. Les enjeux sont tels qu'un sous-traitant de l'industrie automobile est quasiment lié à son ou ses donneurs d'ordres. C'est la quasi-intégration.

Lorsqu'un grand groupe industriel automobile décide de créer une usine de montage hors de ses bases traditionnelles, parmi ses préoccupations de toute nature, se révèle en bonne place la question de trouver des sous-traitants répondant à ses besoins. Une BSTP peut lui faire gagner beaucoup de temps¹. Mais, lorsque le même groupe, pour des raisons stratégiques qui ne regardent que lui, décide de fermer six de ses usines réparties dans le monde, qu'advient-il de ses sous-traitants quasi intégrés ? Lorsque tel autre groupe, contraint par la compétitivité, décide de diviser par deux le nombre de ses interlocuteurs sous-traitants, qu'advient-il des

¹ Par des études de filières technologiques, l'identification de familles de sous-traitants et fournisseurs, des études stratégiques Qualité/Coût/Fiabilité.

50% évincés?

La sous-traitance automobile est un monde à part, intégré à un secteur bien particulier sur lequel il est fort difficile d'intervenir en dehors des constructeurs eux-mêmes qui possèdent tous les services adéquats, d'approvisionnement, de sélection et de promotion des fournisseurs. C'est une des raisons pour lesquelles l'organisation rationnelle de la sous-traitance ne concerne que très marginalement le secteur automobile. A cet égard, la visite d'un salon spécialisé de sous-traitance est édifiante. Si l'automobile y occupe une place de choix, elle ne représente qu'une partie infime de la gamme des capacités, spécialités et services offerts.

3. LE PARTENARIAT

Le terme de "sous-traitance" a toujours quelque peu déplu en raison de son caractère hiérarchique, autoritaire et épisodique entre un donneur d'ordres et un sous-traitant. En outre, la sous-traitance, industrielle ou non, a souvent sous-entendu, particulièrement dans les années 60, un aspect péjoratif d'exploitation d'une main-d'oeuvre semi-qualifiée et bon marché. Aujourd'hui, nous savons que les relations de sous-traitance industrielle recouvrent une réalité beaucoup plus vaste et complexe qui est l'expression d'un mode moderne et efficace d'organiser la production industrielle, en faisant appel à plusieurs unités de production autonomes.

Néanmoins, au fur et à mesure de l'évolution et de la généralisation de cette pratique, le besoin s'est progressivement imposé d'instaurer des relations plus durables et plus équilibrées entre 2 ou plusieurs partenaires industriels et qui reflètent mieux les nécessités du marché. Afin de satisfaire ce besoin, l'ONUDI a défendu depuis 1985 le concept du "partenariat industriel" qui se réfère à un mode moderne de sous-traitance industrielle, basé sur la spécialisation et la maîtrise technologique des sous-traitants et qui conduit à des relations inter-entreprises horizontales, durables et stables avec un partage équitable des responsabilités entre les partenaires industriels en présence.

Les enjeux économiques sont devenus tels que les relations de sous-traitance ne pouvaient plus se limiter à de simples bons de commande aussi bien faits soient-ils, ou à des contrats les plus équitables pour les parties, donneurs d'ordres et sous-traitants. L'ère du partenariat est arrivée.

Sous ce vocable de nouvelles définitions affluèrent, à la vérité toutes ont leur place, mais toutes ne peuvent s'appliquer partout. Dans le contexte qui nous intéresse, le partenariat est une forme de sous-traitance plus évoluée dans laquelle donneurs d'ordres et sous-traitants se renforcent mutuellement dans un cadre de collaboration plus profond et plus étendu.

Dans le cadre de la sous-traitance pure et simple, le donneur d'ordres s'engage à confier un travail bien défini et à le payer à un prix convenu. Le sous-traitant, quant à lui, s'engage pour ce prix à livrer le travail prévu, à heure et à temps voulus, dans les quantités et la qualité requises. Dans le partenariat, chacune des deux parties va rechercher, par la qualité des

relations établies, à faire bénéficier l'autre du maximum de données pour l'aider à progresser, techniquement, économiquement et, en tout domaine, correctement.

Réflexion sur les types de partenariats industriels

Au sens large, le terme "partenariat" a parfois été utilisé en français pour traduire le terme anglais de "joint-venture". Ici, il ne s'agit pas de cette interprétation, mais de celle au sens strict qui se réfère à un mode de partage de la production industrielle, c'est-à-dire, à la sous-traitance industrielle, alors que la "joint-venture" se réfère souvent à une entreprise "filiale" de deux entreprises "parentes". Le partenariat industriel se rapproche d'avantage du concept "d'alliance stratégique", ou de "spécialisation flexible", parfois utilisés. Nous pensons que le concept de "partenariat industriel" les dépasse tout en les incluant, par la richesse de son contenu et par l'universalité de son application, tout comme il transcende également d'autres concepts parfois utilisés, tels que: "relations en amont", "gestion des approvisionnements", "partage de la production" ou "production sous contrat".

- (1) Partenariat au sens large (Coopération industrielle)
Toute forme de coopération entre entreprises se fondant sur la complémentarité des ressources, des moyens, des objectifs et au bénéfice mutuel des parties en présence.
- (2) "Joint-Venture" (Entreprise conjointe)
Entreprise filiale émanant de la création (ou prise de participation majoritaire au capital) par 2 ou plusieurs entreprises
- (3) Partenariat en amont et en aval
Accord d'approvisionnement et de distribution
- (4) Sous-traitance industrielle (partenariat de production)

Sous-traitance de capacité, de spécialité ou de service ainsi que le partenariat de sous-traitance, stables et équilibrés. Dans ce cas, comment favoriser le partenariat tout en évitant l'intégration des sous-traitants aux donneurs d'ordres?
- (5) Alliances stratégiques
Coopération entre entreprises concurrentes, généralement en vue d'une entente ou d'un partage de marchés. Celle-ci inclut les alliances stratégiques entre entreprises de sous-traitance
- (6) Spécialisation flexible
Une façon nouvelle de décrire la sous-traitance de spécialité entre PME/PMI (efficacité collective, complémentarité, économie d'échelle collective). Toutefois il s'agit de prendre garde de ne pas tomber dans les pièges des coopératives de production.
- (7) Délocalisation (en raison généralement des coûts de production plus faibles). La délocalisation n'a pas très bonne presse, dans le contexte du chômage qui sévit dans les pays industrialisés. Il n'en demeure pas moins que cette forme de partenariat revêt des aspects positifs pour les donneurs d'ordres du pays d'origine qui peuvent conserver leur place sur le marché, pour les sous-traitants du pays qui acquiescent des emplois et parfois

pour les sous-traitants du pays d'origine qui établissent de nouvelles relations ou "d'alliance stratégiques" (fournisseurs de services d'équipement, de liance, de débouchés). Compte tenu des problèmes politiques se rapportant à cette forme de partenariat, il y aura souvent lieu de l'employer avec précaution.

Cette typologie reste certainement incomplète.

L'ONUDI a permis de concentrer ses programmes sur les formes **de partenariat PMI Nord-Sud** (à savoir de partenariat entre entreprises de pays industrialisés et de pays en développement).

Beaucoup d'entreprises ou de fabrications qui disparaissent dans les pays industrialisés feraient le bonheur de jeunes entreprises dans des pays en voie de développement. Comme les enjeux sont relativement faibles en valeur absolue, le phénomène reste ignoré. Les PMI malgré leurs faibles moyens ont un rôle éminent à jouer dans ce concert. L'existence d'un réseau de BSTP permettrait de promouvoir une formule de partenariat qui répond à ce contexte particulier.

Dans les pays industrialisés, la durée de vie des produits est telle qu'elle entraîne la disparition d'un grand nombre d'entreprises en même temps que la création d'un nombre quasi aussi grand d'entreprises nouvelles aptes à répondre aux nouveaux besoins. Et si les entreprises ne disparaissent pas, c'est souvent une ligne entière de leurs fabrications qui cesse laissant pour compte 0 : du matériel, du savoir-faire, des outillages, parfois du stock.

Les PMI peuvent trouver des formules de partenariat qui les enrichissent mutuellement. Le premier critère est celui du marché. S'il n'y a pas de marché, il n'y a pas de source équitable de partenariat. Chacun amène le sien. Par exemple, la PMI du Nord ayant accès à des centaines de millions de consommateurs, pour lesquels il existe peut-être des créneaux de fabrication impossibles à tenir économiquement, sans le concours de facteurs de production moins coûteux. La PMI du Sud possède la main-d'oeuvre et n'a pas accès au marché Nord, mais elle a accès à son propre marché, plus faible en quantité mais réel, pratiquement inaccessible de la PMI du Nord.

L'échange à part égale n'est pas forcément réalisable, mais l'ouverture est là. La PMI du Nord maîtrise des techniques encore impossibles à implanter au Sud et perd des marchés au Nord faute de pouvoir satisfaire une demande à des prix plus compétitifs. Plutôt que de perdre ses marchés, la PMI du Nord a avantage à faire appel à un partenaire du Sud qui en outre amènera l'ouverture sur de nouveaux marchés, certes plus étroits mais réels sur deux autres plans :

- * Prolonger la durée de vie de fabrication en voie de disparition au Nord, mais complètement d'actualité au Sud, souvent impossible à exporter aux prix de revient du Nord, mais qu'il serait possible de fabriquer et diffuser au Sud avec l'équipement et le savoir-faire apportés par la PMI du Nord.

- * Obtenir des commandes pour la PMI du Nord, pour des fabrications délicates souvent impossibles à réaliser au Sud pour des raisons techniques. La solvabilité de l'entreprise du Sud est en quelque sorte garantie par ses propres apports.

Les bases d'un tel partenariat sont articulés autour de:

- * Un partage de la production (sous-traitance), et en outre
- * Un quasi-échange de marché,
- * Un transfert de technologie et de savoir-faire Nord - Sud.
- * Une participation symbolique et réciproque au capital social, afin de concrétiser de façon formelle les liens entre les deux partenaires permettant par exemple l'échange d'un administrateur de part et d'autre (le patron de la PMI Nord est admis au Conseil d'Administration de la PMI Sud et vice versa) et afin de garantir le sérieux des intentions à long terme des partenaires (garantie de bonnes fins d'exécution).

Tentative d'une définition ONUDI du Partenariat :

Relations de sous-traitance (et d'approvisionnement) de spécialité qui sont complétées par d'autres formes de coopération (techniques, technologiques, financières, commerciales, de gestion, fournitures d'équipements, d'assistance et de formation) en vue d'accroître le potentiel de succès et les résultats des partenaires en cause, et de garantir les relations stables et durables entre les partenaires, au bénéfice mutuel de ceux-ci.

Ceci est souvent le cas des accords internationaux de partenariat Nord-Sud entre PMI tels que décrits ci-dessus, particulièrement pour accéder à des nouveaux marchés ou à de nouvelles technologies, plus difficilement accessibles isolément.

4. LE SOUS-TRAITANT

Il y a deux types de sous-traitant :

- * le sous-traitant de vocation qui offre en permanence ses moyens de production au service d'autres entreprises : ceci correspondant souvent à la sous-traitance de **spécialité** ou **structurelle**.
- * le sous-traitant occasionnel qui est prêt, en fonction de la conjoncture, générale ou particulière (activité saisonnière par exemple) à mettre une partie de ses moyens de production au service de confrères ou de concurrents: ceci correspondant à la **sous-traitance de capacité** ou **conjoncturelle**.

L'un comme l'autre peuvent maîtriser des techniques plus ou moins poussées, mais ils sont fondamentalement différents et les problèmes qui découlent de leurs activités doivent être étudiés séparément.

Mais le "statut" de sous-traitant peut épouser différentes formes.

A - LE SOUS-TRAITANT OCCASIONNEL

Dans ce contexte tout le monde peut être sous-traitant de tout le monde. Un atelier intégré d'un grand groupe industriel peut effectuer un travail "à façon" pour un petit industriel. Une usine donneuse d'ordres peut du jour au lendemain être confrontée à une conjoncture défavorable par cas de force majeure (incendie, inondation, et autres intempéries, explosion, révolution, etc.), dégageant un potentiel important de ses capacités de production, et se placer en offreur de ses capacités et spécialités. C'est le domaine de la sous-traitance que l'on peut qualifier de dépannage.

Dans les pays à économie en transition (d'un régime à économie planifiée à celui d'économie de marché), les grandes complexes industriels intégrés, devant la disparition des commandes de l'Etat et des aléas de la reconversion, recherchent souvent à travailler en sous-traitance pour l'industrie étrangère ou pour d'autres industries nationales en vue d'accroître les taux d'utilisation très faibles de leur capacité installée et à la rentabiliser.

B - LE SOUS-TRAITANT QUASI INTEGRE

Il se rencontre le plus souvent dans le sillage des grands constructeurs : aéronautique, automobile, électronique. Il est également plus fréquent dans certains pays, comme le Japon, où il correspond à la culture industrielle et, est un élément constitutif du "modèle japonais". Il est l'expression de l'approche "fournisseur unique" et son pendant "client exclusif".

Dans ce cas, la capacité de charge de l'entreprise est affectée à 100 % soit pour un seul donneur d'ordres, soit pour un seul secteur économique: l'automobile par exemple. Ce statut est plus facile pour le sous-traitant, et pour sa fonction commerciale qui est réduite à sa plus simple expression. Mais il est particulièrement vulnérable, car il est à la merci soit des caprices soit de la fidélité de son donneur d'ordres. Tout revers de ce dernier se traduit par la quasi-disparition du sous-traitant et à tout le moins par une réduction considérable de ses activités.

C - LE SOUS-TRAITANT DE VOCATION

C'est l'entreprise qui maîtrise parfaitement sa spécialité professionnelle ainsi que son marché (par sa propre action commerciale). Pour assurer du mieux possible sa pérennité, il veille à ne pas être tributaire d'un seul client ou d'un seul secteur économique et pour ce faire il diversifie sa clientèle tout en restant dans sa spécialité.

Isolément, le sous-traitant de vocation évite d'avoir plus de 30 % de son plan de charge avec un seul client. Pour assurer sa sécurité à cet égard, il doit déployer des efforts de promotion et de communication en vue de constamment diversifier sa clientèle. Disposer d'une documentation présentant ses moyens et ses performances, exposer dans des salons spécialisés, s'appuyer sur le démarchage et la visite de sa clientèle potentielle.

5. LE DONNEUR D'ORDRES

A priori lorsque l'on aborde le sujet, il est mentionné que le donneur d'ordres est une grande entreprise et le sous-traitant une PME/PMI. De nos jours, ce concept est très largement dépassé. Actuellement, il est démontré que 50 % des donneurs d'ordres sont eux-mêmes des sous-traitants! La construction pyramidale des relations inter-entreprises dans la chaîne de production industrielle (particulièrement dans certains secteurs), est révélateur du fait que la plupart des entreprises dans les filières de production en cascade sont à la fois donneur d'ordres et sous-traitants (ou fournisseurs). La notion de grandes entreprises demande également un examen attentif.

La dimension de l'entreprise, en termes d'effectifs en personnel, est moins pertinente que la place qu'elle occupe sur son marché. Une PMI "leader" sur un plan mondial, dans un domaine très particulier, est considérée comme plus importante qu'une grande entreprise avec un effectif de 200 salariés. Le donneur d'ordres se définit en fonction de ce qu'il fait-faire, plutôt que de faire lui-même. Des PME/PMI qui représentent 70 % de l'emploi dans un pays ont, en potentiel de sous-traitance et d'intégration, au moins autant d'importance que les grands groupes.

Il est facile donc d'imaginer dans l'économie moderne dans laquelle nous vivons, et qui est basée en partie sur la recherche permanente d'une meilleure productivité, qu'un des moyens les plus efficaces à mettre en oeuvre est l'organisation rationnelle de la sous-traitance.

DEUXIEME PARTIE

II. L'ORGANISATION DE LA SOUS- TRAITANCE

1. POURQUOI UNE ORGANISATION RATIONNELLE DE LA SOUS-TRAITANCE ?

A - LES RAISONS FONDAMENTALES

Les moyens de production deviennent de plus en plus onéreux et donc rares et, paradoxalement, on constate bien souvent que bon nombre d'entre eux sont imparfaitement occupés. Fréquemment, et simplement par manque d'information, l'on va chercher bien loin ce que l'on pourrait faire-faire plus près (en dehors de toutes considérations de prix).

Le fait qu'il existe des disponibilités dans une entreprise n'est pas toujours l'explication d'un investissement anarchique ou d'une mauvaise gestion commerciale. Ceci peut être dû à des incidents de fonctionnement - pannes, casses, mouvements sociaux, etc. - qui produisent des goulots d'étranglement ou des pénuries. Ou bien ceci peut être le fait de fluctuations des charges imprévisibles, tributaires de la saison, par exemple. Les entrepreneurs sont seuls et isolés pour essayer d'améliorer et de stabiliser toutes ses fluctuations. A ce stade dépassant le cadre de l'entreprise, on peut admettre que pour des causes particulières, certaines zones géographiques soient dans une conjoncture en baisse alors que d'autres, au contraire, connaissent une période de surchauffe ; elles auraient intérêt à essayer d'équilibrer leurs charges.

L'organisation rationnelle de la sous-traitance n'influe en rien dans la conjoncture générale. En période de basse conjoncture les donneurs d'ordres sont rares et les sous-traitants sont nombreux ; inversement, en période de haute conjoncture, les demandeurs sont légion et les offreurs sont insuffisants. En fait, il n'existe que peu de moyens fiables qui permettent aux industriels à l'intérieur d'une même province, ou d'une province à l'autre, d'avoir connaissance des moyens de production disponibles auxquels ils pourraient éventuellement faire appel. A fortiori, il en est de même à l'intérieur d'un pays, d'un pays à l'autre, d'un continent à l'autre.

Résumons succinctement les raisons fondamentales de promouvoir une organisation rationnelle de la sous-traitance. Ce sont:

- (1) L'évolution des techniques qui amène les entreprises à appréhender des problèmes nécessitant des moyens intellectuels, financiers et techniques de plus en plus difficiles à acquérir. **Sous-traiter est plus facile.**
- (2) Sous peine d'être dépassé rapidement, tout le monde ne peut continuer à faire de tout comme par le passé. Il se dégage une **nécessité de spécialisation** qui entraîne nécessairement à faire appel à la sous-traitance pour tout ce qui sort de sa priorité.
- (3) Il est nettement **plus économique** de faire appel à des concours extérieurs plutôt que de tout réaliser soi-même, lorsque ni les équipements, ni les hommes ne sont adaptés à des fabrications par ailleurs soumises à une concurrence toujours plus vive.

- (4) Chaque entreprise doit consacrer ses moyens financiers, techniques, humains aux domaines dans lesquels elle excelle, plutôt que de se disperser dans ceux qui sont bien mieux maîtrisés par d'autres dont c'est la vocation. Ainsi, **l'entreprise investit là où elle gagne**, et elle se renforce effectivement en faisant appel aux concours d'autres, qui élargissent considérablement son potentiel à tous égards. En sous-traitant, elle réalise des gains de **compétitivité**.
- (5) La constatation et l'évaluation des pertes occasionnées par l'absence d'informations fiables et rapides en la matière. Il est préférable et **plus efficace** d'éviter d'aller chercher bien loin ce que l'on peut réaliser plus près.

S'il appartient bien à chaque entreprise d'animer une action commerciale qui lui soit propre, en vue d'obtenir la charge optimum de ses moyens de production, il est également opportun de prévoir dans le cadre de telles mutations, la création de liaisons adaptées. Cette spécialisation, cette connaissance des possibilités extérieures, ne peuvent s'acquérir de but en blanc et sans l'aide d'une organisation compétente.

Cette nécessaire évolution des entreprises intégrées les conduit à modifier profondément leurs structures internes, leur conception du marché. Il est évident que les liens d'interpénétration de toutes ces activités ne peuvent être laissés à la seule inspiration du moment. Il faut vulgariser la notion de **contrat de sous-traitance** qui ne se pratique que très peu actuellement. Les seuls contrats utilisés ne sont en fait que les bons de commande, trop souvent approximatifs, envoyés par le donneur d'ordres et acceptés par le sous-traitant. Il est évident qu'un sous-traitant ne sera en mesure de rendre un meilleur service à un donneur d'ordres que pour autant qu'il obtienne de ce dernier un minimum de garanties et inversement. C'est bien dans l'intérêt des uns et des autres que de tels dispositifs sont souhaitables.

Dans une économie moderne, c'est-à-dire largement ouverte aux pénétrations étrangères, à l'accès aux marchés extérieurs, les industriels doivent impérativement améliorer leur **compétitivité** dans tous les domaines. Pour y parvenir, il leur importe de faire jouer tous les moyens susceptibles de contribuer à des améliorations et notamment de productivité. L'organisation rationnelle de la sous-traitance se présente comme un outil particulièrement bien adapté pour atteindre un tel objectif.

B - LES PERSPECTIVES QUE RENFERME LA SOUS-TRAITANCE

Pour la productivité :

L'organisation de la sous-traitance permet un accroissement très sensible de la productivité et par conséquent de la rentabilité. Ayant pour but principal de contribuer à l'utilisation **optimale**, la plus complète² et la plus rationnelle³ possible des capacités de travail existantes, elle débouchera, en exploitant toutes les perspectives découlant de sa mise en oeuvre, sur une gamme de services inédits, et rendus possibles uniquement par son existence.

Pour la gestion :

Elle permet de déceler les lacunes pour favoriser l'injection de solutions dans toutes sortes de domaines: assurance qualité, organisation, formation, promotion, communication, services industriels, etc. Il n'est pas prétentieux d'affirmer que ces services constitueront pour l'essentiel la base d'une véritable **promotion industrielle et technique** des entreprises qui s'y intéresseront.

Pour les investissements :

La pénurie d'information a de grandes conséquences en matière d'investissement, voire la conditionne. Par exemple, un industriel peut être amené à acheter un matériel qu'il sait ne pas pouvoir utiliser à plein temps pour ses propres besoins. S'il n'existe pas une organisation prenant en compte les disponibilités de ce matériel, rien n'empêchera un industriel voisin d'acquérir un matériel semblable qui ne fera que s'ajouter aux autres déjà sous-utilisés. Une mise en rapport préalable avant le second investissement leur permettrait peut-être d'exploiter ensemble le premier matériel, et par là, d'augmenter leur compétitivité réciproque et celle du pays !

Pour la substitution aux importations :

La compétition économique met aux prises les Etats, comme les entreprises. Beaucoup d'efforts sont déployés pour favoriser les exportations, et peu concernent les économies d'importation. Pourtant dans ce contexte, toute devise économisée à l'importation a la même valeur qu'une devise gagnée à l'exportation. Pourquoi importer ce que l'on peut commander localement. En favorisant une meilleure connaissance à la fois des besoins et des capacités et en procédant aux mises en relation s'y rapportant, l'organisation de la sous-traitance contribue très efficacement à l'intégration nationale en substituant aux importations des fabrications effectuées dans le pays à des conditions économiques concurrentielles.

² Utilisation plus complète signifie: charge en heures de travail permettant le meilleur amortissement.

³ Utilisation rationnelle signifie: spécialisation (ex. ne pas usiner couramment des pièces de 500 mm de long sur une machine de 6000 mm de capacité, etc.)

Pour la vulgarisation de l'assurance-qualité

Vu l'importance de la qualité, devenu le premier critère de sélection des entreprises de sous-traitance, et devenu un véritable passeport pour les relations industrielles, il est impératif de promouvoir la gestion de la qualité totale. ISO 9001, 9002, 9003. Comment s'y retrouver pour les PME/PMI ? La structure sous-traitance constitue un guide qui aide les chefs d'entreprises à mieux connaître les enjeux et à prendre leurs meilleures dispositions pour y faire face. Dans ce domaine, l'organisation de la sous-traitance n'a pas qualité pour apporter une certification aux entreprises, elle se limite à la sensibilisation et à l'information.

Pour la recherche :

On se plaint souvent à constater la part relativement limitée de la recherche dans l'échelle des préoccupations des industriels, notamment des petites et moyennes industries (en dehors de toutes considérations financières qui ont leur juste importance). Si la recherche apparaît a priori comme coûteuse, son prix s'en trouve encore augmenté par l'imperméabilité involontaire du tissu industriel à la vulgarisation des résultats obtenus. La valorisation de la recherche passe par la diffusion de ses résultats. Les efforts, qui auraient pour but d'aider à cette pénétration, seraient en quelque sorte une plus-value apportée à la recherche. L'on peut affirmer que l'effort de recherche n'est pas complet s'il ne prévoit pas les moyens de mettre à la portée pratique des industriels, petits et moyens, les fruits qu'il porte. Grâce à l'organisation de la sous-traitance, il sera possible de combler une partie de cette lacune.

Pour la décentralisation :

En matière de décentralisation, en présentant les provinces comme des ensembles organisés sur le plan technique, l'organisation de la sous-traitance permettra, en fonction de cette meilleure connaissance du tissu industriel existant, d'apporter sa contribution aux travaux préparatoires des implantations projetées. Elle contribuera en outre à rompre l'isolement dans lequel se trouvent souvent les PME/PMI éloignées des centres de décisions et aider à combler les écarts existant entre les firmes implantées près des capitales et celles installées dans des provinces parfois rurales, plus ou moins éloignées géographiquement mais également économiquement.

Remarques importantes

1. Lorsqu'une firme de sous-traitance est **très spécialisée** comme c'est le cas par exemple, pour le taillage d'engrenages, les traitements thermiques, les revêtements de surface, etc... elle occupe une position tout à fait particulière par rapport aux constructeurs et par rapport aux sous-traitants peu ou pas spécialisés, c'est-à-dire par rapport à la sous-traitance conjoncturelle.
2. Les préoccupations qu'elle peut avoir en matière de charge de travail relèvent peu de l'organisation rationnelle de la sous-traitance telle que proposée par l'ONUDI, mais tout simplement des préoccupations normales que toute entreprise industrielle doit avoir, notamment à l'égard de sa **fonction commerciale**. L'Organisation de la sous-

traitance ne pourra pas se substituer à elle pour remplir son plan de charges, ou son carnet de commandes. Celles-ci sont avant tout fonction du dynamisme et de la compétence commerciale de la firme. Par contre, celles-ci contribueront à mieux la faire connaître et à l'informer des besoins nouveaux.

3. Ces firmes, ayant des natures très proches les unes des autres, doivent **se grouper** dans une organisation professionnelle dynamique et agissante qui aura pour but de les aider à résoudre leurs problèmes particuliers; par exemple: définition de contrat, participation en commun à des foires et salons, des missions de prospection commerciale, des voyages d'études, etc. Elles peuvent formaliser, plus ou moins de telles actions de coopération à travers la constitution de G.I.E. (Groupements d'Intérêts Economiques) que l'organisation de la sous-traitance pourra aider à se constituer.

C - COMMENT REALISER LA SOUS-TRAITANCE?

La tactique

La sous-traitance est une partie essentielle d'un ensemble s'insérant dans une politique générale qui nécessite des moyens appropriés. Elle implique de procéder avec méthode dans un domaine où beaucoup reste à créer ou organiser. Un des instruments essentiels à mettre en place en vue de promouvoir et d'organiser de façon rationnelle les relations de sous-traitance entre unités de production complémentaire est **une structure d'information, d'animation, de promotion et d'organisation** habituellement dénommée : Centre de Promotion ou Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat (BSTP).

A l'évidence un service à l'intention des industriels sans leur participation effective serait un non-sens, mais comme les industriels ont une aversion naturelle à livrer leurs problèmes, il est primordial de concevoir un dispositif qui soit d'une totale neutralité et qui ainsi leur inspire confiance. C'est une des raisons pour laquelle l'organisation de la sous-traitance doit être indépendante, notamment de l'Administration et des Pouvoirs Publics dont les industriels craignent et redoutent l'ingérence, mais dont le rôle reste cependant primordial.

La tactique consiste à préparer la constitution d'une structure ad hoc :

- * Par les industriels eux-mêmes
Ils apportent la "substance" en l'occurrence les demandes et les offres. Ils sont les premiers bénéficiaires de l'opération et il leur appartient de faire l'effort minimum de s'intéresser à cette initiative. Ils doivent notamment faciliter les travaux d'inventaire et acquérir le réflexe de faire appel aux services ainsi offerts.
- * Par les Organisations Professionnelles ou les Fédérations d'Industries ou les Chambres de Commerce et d'Industries (existantes ou à créer) dans lesquelles s'inscrit l'activité du sous-traitant ou du donneur d'ordres

- (1) Si c'est un sous-traitant permanent, la véritable vocation de l'organisation professionnelle à laquelle il se rattache est naturellement orientée vers des actions de nature à parfaire la condition de ses membres et donc à les orienter et à les aider dans l'étude et la maîtrise des problèmes qui les freinent.
- (2) Pour les sous-traitants occasionnels, il appartient à l'organisation professionnelle à laquelle il se rattache d'avoir un groupe de travail polarisé sur les questions de sous-traitance qui intéressent plus particulièrement ses ressortissants.

Dans les deux cas, le rôle de l'organisation professionnelle concernée est cependant limité le plus souvent:

- aux membres adhérents,
- à la profession concernée,
- à des questions d'ordre général,

alors qu'un Centre de Promotion et Organisation (ou Bourse) de la Sous-Traitance s'adresse à l'ensemble du potentiel industriel sans exclusive.

- (3) Pour les donneurs d'ordres qui peuvent être issus de secteurs très différents comme sidérurgie, pétrole, mines, agro-alimentaire, bâtiment et travaux publics, chimie, etc. leurs propres organisations professionnelles n'ont pas les moyens d'entretenir un service technique de cette nature qui correspond cependant à des besoins de leurs ressortissants. En adhérant à la structure "BSTP", elle leur permet d'avoir accès à ces nouveaux services.

* Avec le concours des Pouvoirs Publics :

Les services rendus par une structure de promotion et d'organisation de la sous-traitance relèvent on l'a vu de l'intérêt particulier des entreprises, de l'intérêt corporatif de leurs organisations professionnelles, mais aussi de l'intérêt général qui est du ressort des pouvoirs publics, que ce soit par exemple le Ministère de l'Industrie, le Ministère des PME/PMI, de la Planification, des Affaires Economiques et autres qui doivent soutenir une meilleure compétitivité pour davantage d'exportations, des importations plus judicieuses, pour les marchés de l'Etat qui trouveront des fournisseurs plus compétents et moins chers, pour la formation professionnelle qui doit correspondre au plus juste aux besoins des entreprises, etc. Autant cette structure ne peut être intégrée dans une administration, autant la participation des pouvoirs publics est nécessaire sinon indispensable sur plusieurs plans, comme par exemple la législation et donc la promulgation de textes facilitant l'obtention des résultats visés, et pour l'attribution de concours matériels, financiers, ou en nature, largement justifiés par les services rendus qui pour des raisons d'équité ne peuvent être totalement pris en charge par les entreprises, qui s'acquittent par ailleurs de contributions de toutes sortes.

La bonne tactique est celle qui permet de réunir simultanément ces 3 grandes parties prenantes, à défaut la constitution est boiteuse et la pérennité est des plus aléatoire.

Le processus de base

La première condition à remplir est celle de la connaissance de ce qui existe, parallèlement aux besoins. La seconde: de permettre les mises en relations quand elles sont possibles. La troisième: de capitaliser les informations, concernant les recherches infructueuses, les problèmes rencontrés, techniquement, économiquement. La quatrième: de susciter des actions spécifiques qui y remédient.

* D'abord les inventaires

Il s'agit de procéder à un inventaire systématique de tous les moyens et capacités de production et, à la suite, à un inventaire des disponibilités existantes sur toutes ces machines et installations, au moyen de visites effectuées auprès des entreprises concernées. Compte tenu de ce que l'on connaît de la vie des entreprises, il est clair que pour être efficaces ces deux inventaires doivent être permanents, car les équipements fluctuent de jour en jour ainsi que les disponibilités. Ces inventaires, essentiellement techniques, doivent être interprétés, exploités et présentés en fonction des besoins exprimés. Il faut que le personnel affecté à ce travail soit particulièrement compétent.

L'organisation rationnelle de la sous-traitance passe par la connaissance la plus complète possible des entreprises au plan technique. Cette connaissance nécessite en fait autre chose qu'un simple relevé nominatif et quantitatif. En effet, deux entreprises similaires, équipées rigoureusement de la même façon, peuvent néanmoins être totalement dissemblables au plan technique, ne serait-ce que par la nature des travaux réalisés (spécialité). De plus, les problèmes sont souvent urgents et particuliers. Une organisation de la sous-traitance ne saurait se limiter à la publication même la plus large possible de ces inventaires qu'ils soient informatiques ou imprimés.

* Ensuite leur exploitation

Pour favoriser le développement, une des plus grandes richesses d'une Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat, est la connaissance des besoins comparés aux capacités disponibles, et bien entendu cela la conduit à engager les prolongements que cela nécessite. Cette tâche, aucun annuaire ne pourra la réaliser. C'est le rôle indispensable et irremplaçable des ingénieurs-animateurs du service.

A cet égard, la proximité joue un grand rôle, les problèmes ne sont pas toujours correctement mis en forme par le demandeur et l'appui de techniciens qu'il connaît facilitera grandement toutes les interventions souhaitées. Cet impératif de connaissance pris dans son sens le plus large conditionne des liens permanents et directs (autres qu'épistolaires ou informatiques). C'est la raison pour laquelle l'organisation rationnelle de la sous-traitance doit procéder d'un découpage du territoire qui ne soit ni trop grand ni trop petit comme exposé plus loin dans la quatrième partie.

Les structures existantes sont telles dans la plupart des pays, et le problème posé si spécifique, que l'on est conduit à préconiser la création d'une unité de manoeuvre spécialement adaptée à ce travail. Ainsi, l'organisation rationnelle de la sous-traitance sur un large territoire passe par un réseau de Bourses de Sous-Traitance couvrant la zone

géographique concernée et fonctionnant toutes les unes et les autres suivant les mêmes principes, les mêmes méthodes (procédures, fichiers, codifications, etc...) de façon à faciliter au maximum les relations entre elles. Le principe s'adapte évidemment à un réseau inter-Pays. A cet égard, les moyens bureautiques modernes permettent d'établir des liens sûrs pour procéder à des échanges d'informations rapides et précis.

D - QU'EST-CE QU'UN CENTRE DE PROMOTION OU BOURSE DE SOUS-TRAITANCE ET DE PARTENARIAT OU UNE BSTP ?

Principes et définition

Une BSTP est un centre d'information technique, de promotion et de mise en rapport sur les capacités, les procédés et les spécialités de production ou de service industriel, sous une forme de structure autonome qui a pour objectif de base de faciliter le rapprochement entre offres et demandes de travaux de sous-traitance et d'approvisionnement.

* Demande (Donneur d'ordres et/ou Acheteurs)

Le demandeur est celui qui souhaite ou qui se trouve dans l'obligation de donner à l'extérieur des travaux à effectuer, soit qu'il ne puisse les réaliser lui-même, soit qu'il les réalise mal ou trop cher, du fait des moyens dont il dispose.

* Offre (Sous-Traitant et/ou Fournisseur)

Quant à l'offreur, ses mobiles sont différents :

- pour la rentabilité de ses investissements :
 - . amortissement rapide des biens d'équipement acquis c'est-à-dire recherche de l'utilisation à plein temps de ses machines et, partant, de son personnel. La connaissance des demandes, dans la région, représentera pour lui un service rendu.
 - . de faire ses investissements à bon escient grâce à la connaissance des besoins et des moyens en place,
- pour s'intégrer dans un ensemble sans altération aucune de son indépendance, en considérant les moyens de cet ensemble comme prolongement des siens propres,
- pour augmenter sa production et ses emplois, sans investissements,
- pour avoir accès à de nouveaux marchés,
- pour disposer d'un service de relations publiques et commerciales à l'échelon élevé et d'être représenté lors de contacts extérieurs à la région.

* Premier principe

La Bourse ne peut prétendre justifier son existence en permettant de faire absorber les disponibilités de ses adhérents d'une façon systématique. En effet, la Bourse n'est pas le refuge des incapables, elle n'est pas un service commercial, elle ne promet pas qu'en échange d'une adhésion elle amènera un chiffre d'affaires qui y sera proportionnel.

* Deuxième principe

La Bourse n'est pas un service d'approvisionnement, elle ne se substitue jamais aux services spécialisés des entreprises, mais au contraire, elle est à leur service pour les aider dans leurs recherches de fournisseurs techniquement et chronologiquement aptes.

* Troisième principe

La Bourse n'est pas un organe de planification régional. Elle n'intervient pas dans les programmes de fabrication de ses adhérents.

* Quatrième principe

La Bourse ne supprime pas la libre concurrence, au contraire, par une meilleure information, elle contribue à un marché plus transparent et plus concurrentiel.

* Cinquième principe

En ce qui concerne les prix, la Bourse ne s'immisce jamais dans le dialogue commercial proprement dit et n'est pas un intermédiaire supplémentaire. Elle ne prend pas de commission au passage, ni au demandeur ni à l'offreur.

* Sixième principe

Elle n'intervient pour donner des conseils techniques, juridiques, économiques ou autres, qu'à la demande expresse des parties en présence. La Bourse se doit d'être un organisme tout à fait impartial et objectif. Elle doit se borner uniquement au rapprochement de l'offre et de la demande, ceci uniquement en fonction des caractéristiques techniques demandées. On y ajoutera le paramètre délai par rapport aux disponibilités.

Son rôle

L'idée fondamentale tendant à utiliser au mieux les moyens et capacités de production des industriels d'une région, est née de la constatation de fait que, dans un secteur donné, les industriels se connaissent mal et n'ont aucun moyen d'être informés avec précision des possibilités techniques de leurs confrères qu'ils pourraient utiliser pour réaliser une partie de leur fabrication. Inversement, leurs propres possibilités ne sont pas connues des autres industriels.

L'intervention de la Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat n'a rien de systématique, elle relève essentiellement de la demande formulée par ses adhérents. C'est la raison pour laquelle on peut affirmer que la Bourse est avant tout un "service", dans toute l'acception du terme, service inter-entreprises, qui économise et rationalise. Elle doit donc se faire connaître des industriels pour que ceux-ci fassent appel à ses services.

L'on pourrait faire remarquer qu'un tel organisme risque de perturber l'état des relations existants entre certains industriels et que ces relations pourraient être remises en question par des offres de nouveaux venus. Il est rappelé que, la Bourse ne devant pas être utilisée comme un service d'approvisionnement, elle ne pourra susciter de telles perturbations si la demande qui lui a été adressée est uniquement motivée par des impératifs techniques, économiques, de qualité ou de délais. Mais, de toutes façons, dans une économie de concurrence, les entreprises qui seraient susceptibles d'éprouver des difficultés de ce fait, difficultés qu'elles auraient connues de toutes façons, seraient ainsi averties à temps de leur faiblesse et pourraient réagir en conséquence.

De plus, ceci est important, la procédure pratiquée et qui est exposée en détail, ci-après, rend la position de la Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat inattaquable. Les effets de la Bourse s'appliquent à différents niveaux : à l'échelon de l'entreprise, de la province, de la nation, et au niveau international. De plus, ce service peut avoir une conception protectionniste et défensive ou une conception expansive et dynamique.

* Une conception protectionniste et défensive

L'on pourrait aussi avancer que par la promotion de bourses de capacités disponibles la Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat assure la survie d'entreprises techniquement et économiquement en danger. De ce fait, elle ne fait que retarder un processus inéluctable à terme plus ou moins long. En effet, plutôt que de disparaître, ces entreprises seront prêtes à travailler à des conditions dérisoires, ce qui finira par hypothéquer leur avenir.

Cela serait vrai si la Bourse absorbait systématiquement toutes les disponibilités signalées. Dans la pratique, il n'en est rien, d'autant plus que si les firmes sont techniquement dépassées, elles ne peuvent en fait offrir que des moyens peu recherchés. En conséquence, vu sous l'angle "service", ces firmes ne sont pas à négliger si elles peuvent dépanner et épauler momentanément une firme en expansion. De plus, les informations découlant des tractations avec les Bourses peuvent faciliter dans une certaine mesure leurs études de reconversion.

* Une conception expansive et dynamique

Grâce à son organisation, la Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat a une connaissance précise du potentiel global, des possibilités et des besoins des entreprises de son ressort. Grâce à cette connaissance, en ayant des relations avec des organismes économiques et techniques, elle pourra aider à promouvoir l'économie d'abord provinciale et ensuite par conséquent, nationale. Tous les éléments recueillis peuvent être collationnés, répercutés et exploités soit auprès d'organismes intéressés s'ils existent, soit susciter la création de nouveaux organismes pour le cas où aucun support ne peut être trouvé.

On s'aperçoit qu'une telle Bourse pourrait permettre de lancer un certain nombre d'autres idées et que son potentiel n'est pas uniquement enfermé dans les limites définies par le but initialement poursuivi, à savoir contribuer à l'utilisation la plus complète et la plus rationnelle possible des disponibilités de ses adhérents.

Cela laisse supposer une structure de fonctionnement qui permette à la fois de tenir correctement à jour la base de données, de rendre fréquemment visite aux entreprises, et d'exploiter les données recueillies. La somme des lacunes décelées au cours des entretiens, la somme des questions posées par les industriels et la somme des services rendus par l'organisme témoignent et prouvent l'incontestable intérêt qu'il y a à maintenir et à promouvoir des organismes de sous-traitance qui s'inspirent d'une telle méthode et d'un tel plan de travail. S'appuyant sur cet outil nouveau, dans une conception expansive et dynamique, on dispose d'un germe fécond pour participer à un accroissement de la productivité et aider à une véritable promotion industrielle.

2. - LES SERVICES RENDUS PAR LE CENTRE DE PROMOTION OU BSTP:

A - A L'ECHELON DE L'ENTREPRISE

- * Du côté du demandeur : il souhaite que son sous-traitant lui livre un produit répondant aux exigences suivantes :
 - Conformité - quantité - qualité - délai - prixDans la mesure où la Bourse lui permet de trouver une solution à l'une ou l'autre de ces conditions, l'organisme répond au moins partiellement à la question posée.
- * Du côté de l'offreur : il recherche, lui, une utilisation plus complète ou meilleure de ses machines et installations, c'est-à-dire en fait un meilleur amortissement. En lui faisant connaître de nouveaux besoins, la Bourse contribue à ses objectifs.
- * A ce stade apparaît tout naturellement une troisième notion en plus de l'offre et de la demande: la Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat peut fonctionner comme un conseil en investissement. Il est donc important que les Chefs d'entreprises et les cadres considèrent la Bourse comme un Service. Il faut insister fortement sur cette conception.

* En outre, la Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat permet à l'industriel :

- de connaître à tout instant et avec précision les activités et possibilités des autres entreprises de sa région, ce par simple demande de renseignements, autres que confidentiels bien entendu ;
- de faire connaître de même ses propres possibilités donc de faciliter la réduction de ses disponibilités de charge et la rentabilité maximum de ses investissements.
- de résoudre aisément et surtout rationnellement ses problèmes de sous-traitance.

Les motivations de l'offre et de la demande, bien que différentes, concourent pour l'une comme pour l'autre à satisfaire au maximum un potentiel d'utilisation de personnel, de machines et de débouchés commerciaux.

B - A L'ECHELON DE LA PROVINCE ET DE LA NATION

Il est certain que la B.S.T.P. n'a aucune personnalité commerciale. Il n'en reste pas moins que, représentant un potentiel industriel important, elle a toutes les possibilités :

- d'entretenir, à un certain échelon, des relations qui répondent à un intérêt pour les industriels et pour la région ou de pays. Par exemple: relations avec les Chambres de Commerces et d'Industries étrangères et recherche de fabrications sous licence pouvant intéresser ses adhérents.
- de faciliter ses relations avec les organismes officiels et para-officiels pour des questions d'ordre économique. En effet, la B.S.T.P. peut être, par sa connaissance précise des entreprises, un auxiliaire précieux pour les responsables officiels de l'économie provinciale ou nationale et se faire en même temps l'interprète auprès d'eux des problèmes des industriels.

Le service intégré "renseignements techniques" est à lui seul une organisation remarquable de simplification et de rationalisation pour tous les utilisateurs, services commerciaux, services approvisionnements, etc. des entreprises affiliées. La B.S.T.P. peut présenter sur le plan technique les firmes régionales ou nationales comme un ensemble organisé et, à cet égard, les avantages sont incontestables.

Deux phénomènes influent sur la conjoncture: la récession et l'expansion. La B.S.T.P. ne peut guère avoir d'action sur ces deux phénomènes, mais, si elle est judicieusement utilisée, elle peut permettre de freiner la récession; elle doit surtout aider à l'expansion.

*** Freiner la récession :**

Sans tomber dans l'isolationnisme régional ou national, la Bourse évite les hémorragies de travaux en dehors de la province ou du pays. En effet, la méconnaissance des moyens existants est à la base d'exportations importantes des charges régionales ou nationales, qui peuvent être au détriment de la demande émanant de la région ou du pays et donc dans l'obligation d'importer. En outre, indépendamment d'autres inconvénients, comme l'augmentation des frais de transport, difficultés de liaisons techniques en cas de mise au point, modifications, etc., le contact humain est nécessairement réduit, compte tenu de l'éloignement.

* Poursuite de l'expansion :

Du fait de sa connaissance du potentiel et de sa charge d'utilisation, la B.S.T.P. est à même de répondre valablement aux préoccupations en matière d'investissement et d'éviter un suréquipement anarchique de la province ou du pays. Ce n'est pas à la B.S.T.P. d'agir directement dans ce domaine, mais elle peut devenir un auxiliaire très valable pour les organismes d'expansion et aider considérablement à l'orientation de la spécialisation. En matière de décentralisation, elle peut apporter des éléments non négligeables quant à la décision d'implantation par la connaissance qu'elle permet du potentiel des sous-traitants opérationnels. Pour les conversions au moins partielles, la Bourse peut également donner d'utiles éléments d'information.

A l'intérieur de chaque province ou nation, il existe des flux de sous-traitance qui se déterminent par la nature du travail, par le volume et ensuite par l'orientation. Par analogie, on peut déterminer ainsi des flux inter-provinciaux ou inter-nationaux qui permettent dans une certaine mesure d'équilibrer, de province en province, de pays en pays, les tendances extérieures, c'est-à-dire en faisant absorber les suppléments de charge de l'un par les disponibilités de l'autre. L'on peut obtenir un freinage de récession nationale. Bien entendu, s'il s'agit d'une récession générale, la B.S.T.P. est inopérante.

Mais si, pour des impératifs techniques, la recherche de sous-traitants doit s'effectuer en dehors de la province ou du pays, il est opportun d'utiliser le réseau des B.S.T.P. dont la répartition sur le territoire simplifie et rationalise les recherches, facilite les mises en contact, pour réaliser éventuellement des compensations de l'une à l'autre, par exemple par des marchés d'Etat.

C - A L'ECHELON INTERNATIONAL

Le mécanisme décrit ci-avant, s'applique aux relations économiques internationales. De la même façon qu'il doit exister un réseau interne à chaque pays, il est nécessaire de créer un réseau entre pays appartenant aux grandes régions du globe et plus particulièrement dans celles où le développement économique est en pleine gestation.

3. LES BOURSES (OU CENTRES DE PROMOTION) DE SOUS-TRAITANCE ET PARTENARIAT: DES ORIGINES A NOS JOURS

A - LA NAISSANCE DE L'IDEE

L'idée est née en France en 1960, en Aquitaine, dans le cadre d'un Groupement d'Intérêts Economiques (GIE) regroupant une dizaine d'entreprises de la transformation des métaux, qui se sont aperçues que, bien que voisines, elles possédaient des équipements sous-employés et par contre manquaient d'autres moyens de production. Elles constataient qu'elles ne se connaissaient pas et qu'ainsi il s'ensuivait un certain gaspillage de moyens et une dilution coûteuse des besoins et qu'elles auraient intérêt à mettre en commun leurs équipements.

Très vite l'idée a fait souche, d'autres industriels du pays dans le cadre de leurs associations professionnelles, s'y sont intéressés. Le concept d'une B.S.T.P. provinciale a été concrétisé dès 1961 en Lorraine. Les Pouvoirs Publics en ont soutenu le démarrage dans le cadre des actions du Commissariat au Plan et à la Productivité. Cette initiative a fait tache d'huile et une vingtaine de B.S.T.P. ont été créées en France avec quasiment autant de formules différentes.

L'information ayant abondamment circulé dans la presse spécialisée, des économistes de nombreux pays s'y sont intéressés et le dispositif s'implanta dans plusieurs d'entre eux: Allemagne, Belgique, Espagne, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni; là encore chacun y faisant son adaptation. Puis, ultérieurement avec l'aide de l'OCDE d'abord, et de l'ONUDI ensuite, elle s'est répandue en Inde, en Malaisie, au Mexique, aux Philippines, en Turquie, etc.

B - LA DENOMINATION

Le terme "Bourse" a un caractère équivoque, il comporte un sens spéculatif que l'organisme n'a absolument pas. A l'instar d'une bourse de valeurs mobilières, elle est le lieu de rencontre de l'offre et de la demande de travaux de sous-traitance. C'est pourquoi, comme titre de ce guide, nous y avons ajouté le terme "Centre de Promotion".

Le terme "Sous-Traitance" a une connotation assez péjorative. Il marque une dépendance, une infériorité. Depuis l'origine, ces termes sont régulièrement remis en question, mais l'usage demeure et la dénomination reste en pratique et se vulgarise de plus en plus. Ce concept se retrouve dans les autres langues: "subcontracting" des anglophones, "Zulieferung" des germanophones, "subcontratación" des hispanophones, "subfornitura" des Italiens. Les Japonais quant à eux s'adaptent aux usages en pratique dans les pays dans lesquels ils confient des travaux de sous-traitance.... avec leurs propres concepts.

C - L'EVOLUTION

A partir de l'idée d'origine et du concept de fonctionnement mis en place en France, la prolifération s'est effectuée de façon assez disparate, chacun y allant de son interprétation et de son application particulière. Des Bourses ont été créées dans des Fédérations d'Industries, des Organisations Patronales, des Chambres de Commerce et d'Industrie, des Associations Professionnelles, des Centres de Promotion Economique, des entreprises privées, soit de façon plus ou moins indépendante, soit de façon intégrée.

Sous le vocable déjà équivoque se sont créés plusieurs types de structures qui ont pris l'appellation de Bourses de Sous-Traitance, n'en n'ayant parfois que le nom.

* Des services intégrés dans des organisations professionnelles, animés parfois par un ingénieur, parfois un économiste, parfois même une simple secrétaire, les uns et les autres s'appuyant sur les moyens de l'organisation générale. Financés uniquement par les contributions patronales, ces services n'ont que peu d'impact et de résultats. Comme leur coût est faible, ils font en quelque sorte partie des frais généraux, vivent, stagnent et très souvent disparaissent sans bruit, à défaut d'être reconnus comme une fonction ou un service nécessaire et à part entière.

- * Des services intégrés dans des Chambres de Commerce et d'Industrie, qui bénéficient de moyens financiers plus importants, et fondent souvent le principal de leur travail sur la participation à des foires et salons et sur l'édition d'annuaires imprimés. Ils dépendent cependant de la politique du moment suivie par le Conseil d'Administration de la Chambre, qui découvre d'autres sujets, fixe d'autres objectifs, intègre la sous-traitance dans un autre service. La sous-traitance devient marginale.
- * Des groupements privés qui sont en quelque sorte des agences de représentation qui prospectent les donneurs d'ordres et se financent en prenant des commissions sur les affaires traitées. Les affaires ne pouvant se répartir équitablement entre les "actionnaires", les plus mal servis n'acceptent plus de financer un service peu rentable pour eux et le dispositif éclate ou se réduit à une simple représentation industrielle. Dans ce contexte le dispositif s'écarte de la mission d'objectivité et de neutralité qu'assume une BSTP.
- * Des services plus ou moins autonomes, plus ou moins intégrés dans des structures de promotion industrielle, (centre de productivité, comité d'expansion) sur des zones géographiques différentes, locales, provinciales, ou sectorielles, (textiles, métaux, plastiques, électronique, etc...) avec du personnel administratif plutôt que technique, effectuant des recensements trop vagues avec mises à jour hypothétiques.
- * Des bases de données et des messageries informatisées relevant de la notion d'annuaires dans lesquels il suffit de payer pour s'inscrire et de payer pour consulter, les données n'y sont pas vérifiées, ni mises à jour et encore moins analysées.
- * Et enfin, sous forme d'**associations autonomes** bien structurées et financées avec le concours tripartite des Pouvoirs Publics, des Organisations et Institutions professionnelles, et des entreprises directement, sur un secteur économique cohérent (sous-traitance industrielle) et sur une zone géographique déterminée, insérant le potentiel économique y afférent. Seule cette dernière forme est réellement recommandée par l'ONUDI.

Un grand nombre disparaissent à plus ou moins brève échéance - d'autres végètent à l'intérieur des organisations à caractère plus administratif que pratique. Seules survécurent celles qui étaient autonomes, dirigées et animées par des cadres compétents et motivés, ayant pris soin de rendre des services correspondant aux besoins et aux évolutions et surtout ne s'immisçant pas dans le dialogue commercial. L'expérience sur la durée a fait la sélection et a permis de fixer les critères de réussite et d'échec. En s'appuyant sur les principes énoncés ci-avant et sur les bases exposées ci-après, certaines BSTP dont celle de Nancy en France, créée en 1961, existent toujours.

Les organisations professionnelles nationales se sont penchées sur l'émergence et le développement de la sous-traitance industrielle. Des textes législatifs ont été votés, des institutions nationales ont été créées, de multiples publications, articles de presse, revues, livres ont été édités. Aujourd'hui la place et l'intérêt de la sous-traitance sont universellement reconnus et son organisation et sa promotion restent une préoccupation majeure dans la plupart des pays.

La Commission de l'Union Européenne se préoccupe depuis 1982 de concevoir et de diffuser des nomenclatures normalisées et une terminologie propre et multilingue pour faciliter les relations inter-communautaires.

L'ONUDI a entrepris depuis 1970 l'étude et la mise en place de Bourses de Sous-Traitance sous l'ancienne formule, et depuis 1982, la mise en place de BSTP nouvelle formule dans plus d'une trentaine de pays. Actuellement l'on rencontre le paradoxe que les pays en voie de développement sont les mieux armés pour l'organisation de la sous-traitance grâce au modèle ONUDI qui est commun d'un pays à l'autre et leur permet de communiquer aisément avec les mêmes principes, méthodes et instruments, alors que les pays industrialisés continuent d'utiliser plus ou moins chacun leur système difficilement compatible.

L'arrivée des moyens modernes de communication a entraîné l'émergence de modèles entièrement informatiques qui sont très loin de répondre aux besoins réels du terrain. L'établissement et la mise à jour des données doivent répondre à des impératifs rigoureux, l'interprétation des demandes, l'analyse des processus nécessaires, et l'absence de réponse adaptée doivent être exploitées plutôt que perdues faute de répondant. Un serveur électronique ne remplacera jamais une B.S.T.P. tout comme l'ordinateur ne remplacera jamais le gérant, mais lui apporte des outils précieux, précis, rapides et complets d'analyse.

D - LES DIFFERENTS TYPES DE BSTP OPERATIONNELLES ET EFFICACES

Bien que le concept du développement par les PMI et pour une part conséquente par la sous-traitance, ait un caractère universel, il est bien évident que les dispositifs peuvent sensiblement varier, s'il s'agit de promouvoir et organiser la sous-traitance dans un pays fortement industrialisé, dans un pays en transition, dans un pays en développement ou encore dans un pays parmi les moins avancés.

De même, il devra être tenu compte des dimensions géographiques et de la concentration des entreprises. Les organisations professionnelles et les organismes provinciaux de sous-traitance sont complémentaires et, à ce titre, doivent intimement collaborer pour réaliser une organisation rationnelle de la sous-traitance. Cette dernière doit avoir la possibilité de travailler au plan technique indistinctement avec des industriels provenant de métiers tout à fait différents, comme la sidérurgie, la charpente métallique, la fonderie, la forge, etc.; de tailles différentes: artisans, petits, moyens ou grands; à titre de sous-traitants/fournisseurs ou à titre de donneurs d'ordres, notamment de maintenance, et issus de tous les autres secteurs de l'économie.

Sous la forme d'association d'industriels pour des industriels, avec l'appui des pouvoirs publics et des organisations professionnelles concernées, il peut être envisagé de constituer différents modèles de BSTP. Parce que les objectifs sont nettement spécialisés, et la méthode précise, il est peu probable de trouver une organisation existante qui soit apte à exécuter ce travail sur la zone d'action géographique nécessaire.

Les principes de fonctionnement, les méthodes, les instruments, sont absolument similaires d'un modèle à l'autre. Ils ne se différencient que par la gamme des services rendus qui dépendent de l'environnement des PME/PMI du pays, et par l'effectif des ingénieurs-animateurs qui résulte de la charge de travail prise en compte. La charge de travail est d'autant plus importante que les structures d'environnement sont peu nombreuses et que les données sont rares et incomplètes. La gamme des services rendus figurent dans la quatrième partie du Guide.

Modèle n° 1 (Pays industrialisés)

Service unique assurant la promotion, l'organisation et l'animation, composé :

- d'un ingénieur-animateur principal (le Directeur ou le Gérant)
- d'un ingénieur-animateur adjoint
- d'un assistant.

Modèle n° 2 (Pays en développement/en transition)

Comporte deux services distincts et complémentaires :

- * Organisation, Sensibilisation,
- * Promotion - Animation - Développement

composés :

- d'un ingénieur-animateur principal (le Directeur ou Gérant)
- d'un ingénieur-animateur adjoint : Organisation
- d'un ingénieur-animateur adjoint : Promotion - Animation - Développement
- deux assistants.

Modèle n° 3 (Pays les moins avancés)

Comporte 3 services :

- * Organisation, Sensibilisation,
- * Animation - Développement
- * Promotion

composés:

- d'un ingénieur-animateur principal (le Directeur ou Gérant)
- d'un ingénieur-animateur adjoint : Organisation
- d'un ingénieur-animateur adjoint : Animation - Développement
- d'un ingénieur-animateur adjoint : Promotion
- trois assistants.

C'est le contexte qui détermine le modèle à mettre en place, ce sont les moyens disponibles qui en fixent la composition. (Voir quatrième partie de ce Guide.)

TROISIEME PARTIE

<p><u>III. L'ONUDI ET LA PROMOTION DE LA SOUS-TRAITANCE ET DU PARTENARIAT INDUSTRIELS</u></p>

A - SOUS-TRAITANCE ET PARTENARIAT INDUSTRIELS

Les différents liens que les PME peuvent établir entre elles, ou avec les grandes entreprises et les entreprises publiques, sont indispensables pour leur expansion et leur compétitivité. L'organisation de telles relations à la fois en amont - avec les fournisseurs et les sous-traitants - et en aval - avec les circuits de distribution et de commercialisation - est capitale.

La sous-traitance et l'externalisation des approvisionnements sont des moyens modernes et efficaces d'organiser la production industrielle. De nouvelles formes de sous-traitance industrielle, appelées "partenariats industriels", sont fondées sur la complémentarité entre les grandes entreprises de montage ou donneurs d'ordres et les divers sous-traitants et fournisseurs spécialisés et sur la nécessité d'associer ces derniers dès les premiers stades du cycle de production (conception, essais et prototypes). En outre, les PMI coopèrent souvent étroitement entre elles afin de compléter leurs activités dans le cycle de production, en constituant des associations ou des groupements de production et, de plus en plus, des réseaux. Ces nouvelles formes de relations tendent à devenir plus stables et plus durables, parce qu'elles impliquent un partage plus équitable des responsabilités, des risques et des bénéfices entre les partenaires. En fait, ces relations de sous-traitance et de partenariat permettent aux PMI de se concentrer sur leur domaine de spécialisation.

Afin d'accroître les chances de succès, ces liens appellent souvent d'autres formes complémentaires de relations, comme la fourniture par le donneur d'ordres de matières premières spéciales, de matériel complexe et de moules, d'une assistance technique, de savoir-faire, d'une formation, et d'accords de licence, voire dans certains cas, des prises de participation ou des investissements communs. A ce moment, la relation traditionnelle de sous-traitance s'est muée en partenariat à part entière.

Alors que les grandes entreprises sont, de par leurs stratégies et leurs systèmes de gestion et de marketing, préparées à toutes les formes de collaboration industrielle avec d'autres entreprises, les petites et moyennes entreprises ne sont pas équipées pour promouvoir une telle collaboration et méritent donc à cet égard une attention et une aide spéciales. Etant donné leurs connaissances limitées en ce qui concerne les marchés extérieurs et une aversion pour le risque en général plus grande que celle des grandes sociétés transnationales, les PME ont, de toute évidence, besoin de services d'appui, en particulier dans le contexte actuel de mondialisation des approvisionnements. Ce sont aussi les PME qui attachent une valeur particulière à la neutralité de l'ONUDI en tant que conseiller et intermédiaire impartial. Des mécanismes d'appui institutionnel sont donc nécessaires pour les aider à obtenir les informations nécessaires sur les technologies modernes, les sources de financement, les nouveaux marchés, les licences étrangères, etc., et à y accéder, ainsi qu'à conclure des accords de coopération industrielle à long terme. En contribuant au développement du secteur des PME, cette assistance favorisera aussi le processus d'industrialisation dans son ensemble.

B - STRATEGIE ET APPROCHE DE L'ONUDI

Comme indiqué dans le plan à moyen terme de l'ONUDI pour 1996-2001, «la mise en réseau des petites et moyennes entreprises entre elles et avec de grandes entreprises industrielles par des relations de production est un aspect indispensable de l'adaptation et de la compétitivité de l'industrie. Au cours de la période du plan, l'ONUDI continuera de renforcer et d'intégrer ses interventions en ce qui concerne:

- (1) l'analyse des politiques et les services consultatifs relatifs aux moyens de susciter et d'encourager le choix de fournisseurs locaux par la grande industrie,
- (2) l'assistance aux petits fournisseurs et sous-traitants pour l'amélioration de leurs compétences techniques et commerciales et de leur aptitude à satisfaire aux exigences de qualité,
- (3) l'aide à la mise en place de systèmes d'information technique sur les possibilités de constitution de réseaux de production en cascade (par exemple, par l'intermédiaire de Bourses de Sous-traitance et de Partenariat).»

Les relations de sous-traitance, d'approvisionnement et de partenariat entre industries de type et de taille différents, et notamment entre grandes et petites entreprises, sont une caractéristique de toute économie industrielle moderne. Etant donné la grande complexité des relations de sous-traitance industrielle et des formes similaires de relations entre les petites et les grandes entreprises, ainsi que leur importance pour le développement des PMI qui sont des sous-traitants ou des fournisseurs, l'ONUDI a lancé un programme spécial pour promouvoir la sous-traitance et le partenariat industriels.

Ce programme a pour objectif de renforcer la capacité des PMI des pays en développement afin qu'elles puissent augmenter leur production et créer de l'emploi; améliorer leurs procédés de fabrication et leurs produits; élever leur productivité et leur compétitivité au niveau international; encourager la substitution des importations et favoriser l'exportation de leurs produits manufacturés. Le programme contribue ainsi à l'affectation optimale des ressources industrielles et, ce faisant, à la croissance et à l'intégration de l'industrie nationale. Il contribue en même temps au redéploiement international des moyens de production et au transfert de technologie et de savoir-faire industriels au secteur des PMI des pays en développement.

Dans le cadre de ce programme, l'ONUDI intervient selon les modalités suivantes :

C - POLITIQUES ET PROGRAMMES DES POUVOIRS PUBLICS

L'ONUDI donne aux pouvoirs publics des conseils sur la manière d'instaurer un environnement favorable et d'élaborer des politiques et des programmes de promotion de la sous-traitance, de l'approvisionnement et du partenariat industriels, en faisant appel aux moyens suivants :

- * Des lois relatives à l'industrie, comprenant :
 - Des incitations pour encourager les grandes entreprises à décentraliser leur production par l'externalisation des approvisionnements et la sous-traitance,
 - Des décrets visant à améliorer les systèmes de crédit et les conditions de paiement inter-entreprises,
 - Des réglementations fiscales visant à dépenaliser les PME agissant comme sous-traitants ou fournisseurs,
 - Des réglementations douanières propres à encourager les opérations de sous-traitance et d'approvisionnements au niveau international,
- * Des mesures visant à ouvrir les marchés publics aux PME ou à leur offrir des facilités d'accès à ces marchés,
- * Des mesures et programmes appropriés d' "indigénisation" (ou d'intégration) pour promouvoir l'approvisionnement et la sous-traitance locale des grandes industries, nationales ou étrangères, et pour négocier avec elles des plans à long terme visant à accroître le contenu local des produits fabriqués sous licence étrangère,
- * La promotion internationale de réseaux de sous-traitants et de fournisseurs capables et fiables, ce qui incite fortement les entreprises étrangères à investir et à implanter des installations manufacturières dans le pays.

D - MECANISMES INSTITUTIONNELS: Les Centres de Promotion (ou Bourses) de Sous-Traitance et de Partenariat

L'ONUDI fournit aux pays en développement une assistance technique pour la création et la gestion de centre de promotion (ou bourses) de sous-traitance et de partenariat (BSTP) nationales. A cette fin, elle aide à établir un fichier des sous-traitants, fournisseurs et donneurs d'ordres. Ces centres ou ces bourses servent de centres d'information technique, de mise en relation, de promotion et d'échange des offres et des demandes de sous-traitance et de partenariat industriels. Elles ont un certain nombre de fonctions fondamentales, qui comprennent :

- * La collecte, l'analyse, le stockage et l'organisation, en vue d'une utilisation rapide, des informations et des données sur les capacités et les moyens de production existants des entreprises, et notamment des PMI,

- * Le recensement des demandes de renseignements ou des offres concernant la sous-traitance, l'approvisionnement et le partenariat émanant d'acheteurs ou de donneurs d'ordres étrangers ou nationaux importants et leur transmission à des sous-traitants, fournisseurs ou partenaires potentiels,
- * L'assistance aux sous-traitants, fournisseurs ou partenaires potentiels pour l'organisation de groupements ou d'associations de production et pour la négociation d'accords avec les donneurs d'ordres, qui peuvent même être les pouvoirs publics de leur propre pays.

En outre, comme l'ont recommandé deux réunions d'experts organisées par l'ONUDI, sur les bourses et les politiques de sous-traitance et de partenariat industriels, en mai 1991 et juin 1994, la nouvelle génération des centres ou des bourses (BSTP) apporte aux sous-traitants et fournisseurs une aide et une information pluridisciplinaires dans des domaines tels que :

- * L'appui technique (conception des produits, technologie, équipement, innovation),
- * La gestion de la qualité, normalisation et certification,
- * Les études de marché et les stratégies commerciales (y compris la participation aux foires internationales et aux forums de partenariats),
- * L'accès au crédit, les facilités et incitations financières, études de pré-investissements
- * La gestion (modernisation, gestion financière, gestion des stocks),
- * Les conseils en matière juridique (contrats, codes de conduite, arbitrage et réconciliation des différends),
- * Gestion des ressources humaines (formation et mises à niveau).

Cette assistance et ces informations peuvent être fournies directement par les BSTP - sous forme d'études, de conseils, de formation, de séminaires de sensibilisation et de foires industrielles - ou, plus généralement, les entreprises sont aiguillées vers les organismes spécialisés compétents.

L'ONUDI recommande des statuts juridiques et des constitutions types pour la création de centres, ou bourses, de sous-traitance et de partenariat autonomes, relevant d'un conseil d'administration d'envergure nationale. Elle a du reste mis en place plus de 45 centres ou bourses de ce type dans quelque 25 pays en s'inspirant de ce modèle.

E - METHODOLOGIE DE L'ONUDI

*** Instruments et méthodes types**

Dans le cadre de son programme, l'ONUDI a étudié, conçu et mis au point des instruments et méthodes types pour le développement des relations de sous-traitance, d'approvisionnement et de partenariat industriels. Ses travaux ont porté sur :

- Les problèmes juridiques et fiscaux et la législation industrielle,
- Les manuels opérationnels sur les bourses de sous-traitance et de partenariat
- Les fiches ou questionnaires détaillées pour la récolte d'informations techniques sur les entreprises
- Les nomenclatures et la terminologie de la sous-traitance,
- Les logiciels de gestion de bases de données (voir plus loin UNIDOSS),

- Un guide juridique et des modèles de contrat pour l'établissement d'accords de sous-traitance,
- Des guides pour l'organisation de, et la participation à, des foires de sous-traitance et de partenariat
- Des brochures et cassettes vidéos présentant les avantages de la sous-traitance et du partenariat.

* **Système de sous-traitance de l'ONUDI (UNIDOSS)**

Pendant plus de 2 décennies, l'ONUDI a élaboré une méthodologie type pour la gestion des bases de données des centres ou des bourses de sous-traitance et de partenariat de différentes régions du monde. A partir de là, elle a mis au point un programme informatique cohérent appelé UNIDOSS (de l'anglais "UNIDO Subcontracting System"), qui est disponible en anglais, en espagnol et en français. Le logiciel UNIDOSS est protégé par un accord de licence, qui est cédé gratuitement aux BSTP créées par l'ONUDI.

Les principales fonctions d'UNIDOSS sont les suivantes:

- Enregistrement des capacités et des compétences manufacturières d'entreprises industrielles, à partir de questionnaires détaillés et d'enquêtes,
- Classification de ces entreprises en fonction d'une série de nomenclatures industrielles, telles que produits, secteurs d'activité, procédés et équipements de fabrication,
- Recherche de sous-traitants et de fournisseurs en fonction d'un ensemble important de critères (y compris une analyse exhaustive de l'équipement enregistré et de ses caractéristiques techniques) pour les mettre en relation avec les demandes reçues des acheteurs et des donneurs d'ordres.

UNIDOSS permet aussi l'impression automatisée de lettres types et le suivi organisé des demandes de renseignements et des mises en relations. Il permet en outre d'effectuer des analyses économiques portant sur des secteurs ou des régions déterminés, sur les points faibles des entreprises et les remèdes requis, des évaluations technologiques et des évaluations de la qualité, ainsi que des stratégies d'investissement et de marketing.

F - PROMOTION ET RESEAUX INTERNATIONAUX

L'ONUDI apporte aussi une aide en créant des réseaux nationaux, régionaux ou internationaux de centres (de BSTP), utilisant des moyens de communication standard, et en encourageant des accords internationaux de sous-traitance entre partenaires industriels potentiels.

Cette promotion à l'échelle mondiale comprend, entre autres activités, l'organisation de salons (ou foires) internationaux pour les sous-traitants, fournisseurs et partenaires industriels (tels que SUBCONTRATA LATINOAMERICANA, SAMEST en Tunisie ou SISTEP au Maroc), ou la participation à ces salons. A cet égard, l'ONUDI a conclu des accords de coopération privilégiée avec quelques foires ou salons internationaux de sous-traitance ou d'approvisionnement parmi les plus réputés du monde (tels que MIDESE, Hannover Messe, SUBCON, SITEV, SIAM, etc.).

En outre, l'ONUDI publie un annuaire international des centres (des bourses) de sous-traitance et de partenariat industriels, comprenant plus d'une quarantaine de BSTP dans quelque 25 pays en développement, en vue de faciliter la mise en place de réseaux internationaux et la coopération entre ces centres de promotion et des établissements analogues du monde entier.

G - LE CLUB SPX

L'ONUDI est aussi en train de créer un club UNIDOSS réunissant toutes les BSTP (ou Centres de Promotion), utilisant le système et le logiciel UNIDOSS, ainsi que des institutions ou organismes de promotion industrielle et des entreprises industrielles tant dans les pays industrialisés que dans les pays en développement, qui sont intéressés à participer à ce réseau). Le Club leur permettra de bénéficier, à titre préférentiel, d'une série de services d'appui de l'ONUDI et devrait encourager la mise en réseau et la coopération industrielle internationale, en utilisant des terminologies techniques communes.

Le Club SPX organisera régulièrement :

- * Des réunions d'experts, des ateliers techniques et des consultations afin de perfectionner ses méthodologies et son programme,
- * Des travaux de recherche et des publications sur les études de cas, sur les tendances et les nouveaux développements,
- * Des séminaires de formation pour les gérants et cadres des BSTP,
- * L'administration de l'accord de licence UNIDOSS,
- * Des accords de coopération entre l'ONUDI et certains organisateurs, mondialement connus, de salons/foires internationaux de sous-traitance, partenariat et approvisionnement.
- * L'accès à divers services et réseaux de l'ONUDI, tels que les sources d'informations technologiques (INTIB) et les services de promotion d'investissement (WINS), dans le cadre d'un "Réseau Partenariat PME".

H - L'EXPERTISE ET LA FORMATION DE L'ONUDI

- L'ensemble des modalités d'interventions décrites ci-dessus s'effectue grâce à un corps d'experts internationaux bénéficiant d'une expérience considérable dans toutes les disciplines qui alimentent ce programme et dans toutes les parties du monde. Ils travaillent étroitement avec le siège de l'ONUDI dans l'élaboration, le développement, la mise en application de ce programme et de sa méthodologie et son transfert par des programmes de formation collectif ou sur le terrain. C'est pourquoi, ce Guide, aussi complet et précis soit-il, ne remplacera jamais la nécessité fondamentale d'une expertise et d'une formation spécialisée.

QUATRIEME PARTIE

IV. LES CENTRES DE PROMOTION DE SOUS-TRAITANCE ET DU PARTENARIAT (BSTP) DE L'ONUDI

Conscient du rôle prépondérant de la sous-traitance et du partenariat dans le développement industriel, l' ONUDI s'est livrée à une analyse objective des différentes initiatives expérimentées, tirant les leçons de la disparité des formules avec leur réussite et leurs échecs. Parallèlement, l'ONUDI a étudié les besoins des entreprises dans les différents contextes qui les environnent suivant l'état d'avancement du développement économique dans lequel elles évoluent. Elle a entrepris la mise en place de structures adaptées, les modifiant au fur et à mesure de leur évolution pour parvenir à un modèle fiable et permanent, régi par un certain nombre de conditions. L'expérience dans de nombreux pays depuis 1960 démontre que, chaque fois qu'il est fait dérogation à ces conditions ou données de base, il s'ensuit des inconvénients plus ou moins importants qui peuvent aller jusqu'à la disparition pure et simple de l'organisation. Ceci permet de dégager un certain nombre de critères précis qui sont en quelque sorte garants du succès et de la pérennité des BSTP.

L'évolution de la sous-traitance - qui est en expansion continue depuis un demi-siècle et qui poursuit sa progression - ainsi que les mutations économiques témoignent de la nécessité toujours actuelle de la promouvoir et de l'organiser, d'où l'intérêt de pouvoir s'appuyer sur une structure permanente en la matière.

1. LES BASES ESSENTIELLES

D'une façon générale, il importe que les bases qui permettent de conduire l'action de la BSTP soient clairement exposées dans les statuts de l'Association afin qu'ils engagent tous les membres de façon claire et précise et afin que nul ne puisse prétendre les ignorer.

A - LES PRINCIPES FONDAMENTAUX (OU ETHIQUES)

Le fondement, c'est l'**Association d'industriels pour des industriels, à but non lucratif**. La mission de la BSTP n'est pas de dégager des marges bénéficiaires, mais de rendre des services à ses adhérents pour qu'ils accroissent leurs performances économiques. C'est un service dans toute l'acception du terme, c'est-à-dire un ensemble d'obligations envers des collectivités privées et publiques, tel que défini par les statuts de l'Association.

Bien entendu la BSTP doit pouvoir dégager directement et indirectement les ressources qui sont nécessaires à son fonctionnement et percevoir des cotisations et autres contributions comme décrit au Chapitre sur le financement. A noter que la notion de service gratuit enlève toute responsabilité aux animateurs, comme aux utilisateurs et n'est pas un gage d'efficacité.

C'est au nom de ses principes fondamentaux ou de son éthique que la BSTP s'interdit :

- * de s'immiscer dans le dialogue commercial entre donneurs d'ordres et sous-traitants, tout au plus peut-elle intervenir comme médiateur en cas de difficulté,
- * de facturer ses services par des commissions sur le montant des affaires traitées, tout au plus elle pourra répercuter la quote-part des frais engagés spécialement pour un groupe d'industriels parmi les adhérents, comme les frais pour participer à un séminaire ou une foire ou un salon professionnel,

- * de se présenter comme un service commercial qui prétendrait alimenter le carnet de commandes de ses adhérents,
- * ou de se présenter comme un service d'approvisionnement qui effectuerait les consultations auprès des fournisseurs à leur place,
- * de prétendre effectuer des études techniques, juridiques, commerciales ou autres études spécialisées qu'elle ne maîtrise pas, mais elle se doit de servir de conseil pour orienter ses adhérents vers les spécialistes ou pour les aider à se constituer en groupements économiques pour résoudre leurs problèmes,
- * d'une façon générale de se substituer aux entreprises et à leurs dirigeants,
- * d'être le refuge d'incapables ou de se transformer en chambre de revendications,
- * enfin la B.S.T.P. ne doit pas avoir d'ambitions tentaculaires en matière de gamme des services directs ou en matière de zone géographique d'application.

B - LA DEONTOLOGIE (professionnelle)

Dans un contexte de compétition économique âpre et dangereuse, et se situant au coeur de multiples perspectives de transactions, et détenant beaucoup d'informations, la BSTP est naturellement assujettie à un certain nombre de devoirs. Elle doit se fixer des dispositions strictes qui règlent ses rapports avec ses entreprises adhérentes ou correspondantes. Elle doit établir avec les uns et les autres des rapports empreints d'une grande **intégrité** et **neutralité** dans un contexte de rigoureuse **confidentialité**. Enfin elle se doit d'intervenir avec la plus grande efficacité en termes de **délat** et de **qualité** de ses interventions.

Le caractère confidentiel des informations contenues dans les fichiers impose des modalités d'exécution qui exigent le respect d'un **code interne** de déontologie. Ce concept fondamental comporte la clé du succès s'il est respecté, et le germe de l'auto-destruction, s'il est négligé. En bref, la déontologie s'exprime par la conscience professionnelle.

Parallèlement les sous-traitants et les donneurs d'ordres doivent s'astreindre au respect de la **charte de la sous-traitance** qui fixe leurs obligations et devoirs réciproques, ce qui constitue en quelque sorte leur code de bonne conduite.

C - LA METHODOLOGIE

La Manière:

Avant toute chose, la BSTP doit être à l'écoute, au service des chefs d'entreprise. Cela se résume par:

- La précision et la rapidité d'interventions,
- L'imagination dans l'étude des cas à traiter par comparaison, analogie, substitution, etc...
- Le contrôle et le recoupement des renseignements recueillis,
- Le suivi, les analyses statistiques et l'interprétation des résultats.

Les principes:

- Application sans faille des principes fondamentaux et de la déontologie,
- Priorité aux donneurs d'ordres qui sont les véritables moteurs du dispositif,
- Priorité aux adhérents, sans négliger les autres correspondants,
- Répondre par écrit à toutes les demandes reçues d'où qu'elles viennent.

L'ordre chronologique des interventions:

Par le respect du fil conducteur adapté à chaque type de problème comportant:

- Enregistrement en bonne et due forme des demandes,
- Etablissement de la feuille de travail des intervenants,
- Accusé de réception,
- Analyse et interprétation de la demande
- Recherches dans les fichiers
- Consultations des sous-traitants potentiels,
- Information du donneur d'ordres sur le résultat des recherches,
- Mises en rapport,
- Suivi.

L'efficacité d'une BSTP:

A l'évidence les premières conditions à remplir pour être efficace sont celles de la **compétence** des animateurs; puis vient la **constance**, c'est-à-dire la permanence du service; la **précision** dans l'étude des cas soumis, ou identifiés; la **rapidité**, soit le rythme avec lequel les problèmes doivent être traités. Après quoi vient le **contrôle** pour assurer le suivi nécessaire, le tout placé sous le signe de la **confidentialité**.

Le logiciel et l'équipement informatique ne sont que les moyens mis à la disposition des opérateurs pour les aider à effectuer leurs recherches de façon rationnelle, précise, complète et rapide. L'efficacité de la BSTP repose sur la qualité de ses relations avec les industriels et ceci dépend de la compétence, du dynamisme et de la permanence des cadres animateurs.

L'absence de solution à la suite de recherches effectuées pour traiter des cas à cause du manque d'équipements, de capacités ou de disponibilités, constitue une information précieuse à exploiter par la BSTP. C'est la raison pour laquelle l'accès à l'équipement informatique et à la gestion des cas doit s'effectuer suivant une procédure précise et rigoureuse.

D - LA SENSIBILISATION

La mise en place d'une organisation de la sous-traitance exige de grands efforts psychologiques et pédagogiques, en vue de la sensibilisation:

- * Auprès des pouvoirs publics qu'il faut convaincre que la responsabilité du développement industriel n'est pas du seul ressort des entreprises qui paient déjà leurs impôts, mais aussi de celui des pouvoirs publics qui à ce titre doivent intervenir directement et indirectement:

- directement pour prendre en charge une partie du fonctionnement, sous une forme ou sous une autre : subventions ou apports en nature,
 - indirectement pour prendre toutes mesures d'accompagnement, sous la forme de textes législatifs, voire de directives (ou lois), aplanissant certaines difficultés et apportant différentes garanties et moyens réglementaires,
- * Auprès des organisations professionnelles qui sont redevables de services à leurs ressortissants et qui ne peuvent isolément entretenir un service technique tel qu'une BSTP. C'est pour cette raison qu'elles doivent y adhérer, afin de leur donner accès à ce service permanent,
 - * Auprès des industriels utilisateurs et bénéficiaires au premier degré, mais dont la mentalité n'est pas toujours prête à accepter les règles du système,
 - * Auprès des cadres de la BSTP pour compléter sa formation, et lui donner une parfaite maîtrise des argumentaires à répéter sans cesse et sans en déroger. "Ingénieur-animateur" de BSTP est un véritable métier et il faut en faire un apprentissage rigoureux.

E - LES CADRES (OU LES "INGENIEURS-ANIMATEURS")

Le Directeur d'une BSTP est un chef d'entreprise à part entière et sa première responsabilité est de maintenir financièrement viable l'organisme qu'il dirige. C'est un gestionnaire, comme pour toute entreprise, il doit en outre savoir "vendre" la BSTP à toutes les parties prenantes potentielles: industriels, services, organisations et institutions professionnelles, pouvoirs publics, nationaux, provinciaux, parfois aux organisations internationales soutenant le développement industriel: Banque mondiale, PNUD, ONUDI, Commission de l' Union européenne, etc. Pour ce faire, il doit avoir le sens du contact et s'appuyer sur des argumentaires sans faille.

Le cadre, ou l'ingénieur-animateur, doit avoir l'esprit en éveil en permanence pour déceler toutes les opportunités d'intervention et de service; ne jamais s'avouer vaincu par les difficultés de ses recherches; avoir l'esprit d'analyse, en combinant toutes les hypothèses par comparaison avec d'autres métiers, d'autres secteurs, d'autres données ou par substitution, association ou analogie. C'est donc aussi un "chercheur". Sur le plan pédagogique, il doit convaincre et motiver le personnel sous ses ordres, comme ses adhérents et correspondants. Organisateur rigoureux, il doit veiller à la maintenance de ses fichiers et de sa documentation, ainsi qu'à la mise à jour instantanée des dossiers d'intervention et une grande connaissance et maîtrise de tous les instruments employés. Enfin, il doit avoir l'esprit de synthèse pour grouper, associer les entreprises ou différents groupements d'action, pour informer son Conseil d'Administration et les organismes contributeurs. Il devra mettre en place tout contrôle et conserver toutes traces de ses interventions comme celles de ses collaborateurs, afin que la BSTP puisse en permanence justifier de sa neutralité, comme de son efficacité. Imprégné de la notion de service, il ne sera pas comptable de son temps, pour permettre aux entreprises de le joindre sans délai. Les heures d'ouverture d'une BSTP doivent en principe correspondre aux horaires en pratique dans les entreprises et non pas dans les administrations.

Pour l'essentiel, l'impact et les résultats d'une B.S.T.P. dépendent de l'adéquation de son personnel. Il est indispensable que les interlocuteurs des chefs d'entreprises leur apportent un "plus", une valeur ajoutée, sinon ils ne seraient pas utiles et discréditeraient rapidement l'institution qu'ils représentent, entraînant rapidement la défection des cotisations, donc la disparition de leur fonction. Ces compétences, capacités et disponibilité définissent la qualification des collaborateurs en charge de telles fonctions. Elles entraînent un niveau de rémunération en rapport. En conséquence, les ingénieurs-animateurs doivent se recruter parmi les meilleurs et leur rémunération va déterminer la nature de l'institution d'appui. Si celle-ci est de caractère para-publique, elle est contrainte d'appliquer les barèmes et règlements de la fonction publique, qui ne permettent pas le recrutement de tels collaborateurs. Inversement ceux dont elle dispose, rémunérés au tarif de la fonction publique, n'ont pas l'expérience de l'entreprise privée et ne peuvent apporter le "plus" recherché. Dans de telles conditions, il est à craindre que, soit les éléments choisis n'apportent pas les services attendus et l'organisme est ainsi voué à l'échec, soit s'ils sont performants ils ne restent pas en place car débauchés rapidement par l'une ou l'autre des entreprises du secteur et l'organisme doit recommencer une longue et coûteuse formation.

Il découle de cette simple et réelle analyse que les services nécessaires aux PME/PMI pour leur porter assistance dans des domaines pointus ne peuvent relever de la fonction publique, mais d'une structure autonome, à concevoir pays par pays, et la rémunération doit être fonction de la qualification exigée.

2. LES ASPECTS INSTITUTIONNELS

A - LE CADRE INSTITUTIONNEL

- * Il est conditionné par un double objectif:
 - mobiliser et rendre solidaires les différentes parties prenantes à la promotion et l'organisation de la sous-traitance,
 - réunir les moyens de financement garants de la pérennité.
- * Il repose sur un trépied composé des industriels, des organisations professionnelles et des pouvoirs publics:
 - les entreprises industrielles, directement en raison des gains de croissance, de développement et de diversification que lui confère la BSTP;
 - les organisations ou associations professionnelles en raison des bénéfices que la BSTP confère aux secteurs industriels concernés;
 - les pouvoirs publics (nationaux ou provinciaux) en raison du caractère d'utilité publique et des bénéfices pour l'ensemble de l'économie nationale.
- * Pour y parvenir, selon les pays et selon les contextes particuliers, l'on doit retenir deux dispositifs:

(1) Le Conseil d'Administration de l'Association sans but lucratif "BSTP"

Lorsque la législation et les usages le permettent, il est utile d'intégrer dans les statuts que les contributeurs (pouvoirs publics et les organisations professionnelles) siègent au titre de membres de droit avec des industriels élus parmi leurs pairs, au Conseil d'Administration de la BSTP qui réunit ainsi tous ceux qui sont concernés et qui peuvent répercuter dans leurs instances respectives les informations utiles.

(2) Une Commission Nationale de Concertation et de Promotion

Lorsque le contexte du pays l'impose, notamment par manque de structures d'environnement des PME/PMI, il est nécessaire de mettre en place un dispositif comprenant une Commission Nationale de Concertation et de Promotion de la sous-traitance, outre le Conseil d'Administration de la BSTP.

B - LE DISPOSITIF PAR TYPE DE PAYS

Les préoccupations des chefs d'entreprises à court et moyen terme sont très différentes suivant le pays dans lequel ils évoluent et par conséquent les organismes d'appui peuvent être très différents par type de pays. Si les principes et les bases doivent être identiques quel que soit le contexte, la structure peut varier ainsi que la gamme des services rendus et ceux-ci peuvent avoir une importance plus ou moins grande.

- (1) Dans les pays industrialisés: Les organisations professionnelles en place sont multiples, structurées et animées. Les dispositifs d'appui, d'aide à la promotion des PME/PMI sont légion. Les informations de toutes sortes abondent et sont facilement accessibles. Pour la sous-traitance, ce sont les actions de promotion nationale et internationale et de groupement par intérêt économique qui devront être privilégiées, ainsi que l'organisation de séquences de formation pour mise à niveau en matière de technologie, d'assurance qualité, etc.
- (2) Dans les pays en développement (ou en émergence): Ce sont ceux dans lesquels la gamme des services est la plus étendue car ils correspondent à des besoins immédiats, nombreux et diversifiés, en attendant la constitution de nouvelles structures spécialisées, notamment dans les organisations patronales souvent à l'état embryonnaire.
- (3) Dans les pays les moins avancés: Les besoins y sont potentiellement les plus importants. Il faut réaliser un compromis entre les besoins quasi illimités et les moyens effectivement mobilisables. Compte tenu du décalage existant du fait de la faiblesse du tissu industriel, voire de l'absence du tissu de PMI pouvant utilement servir de sous-traitants et de fournisseurs, la priorité des priorités est la sensibilisation de toutes les parties concernées: pouvoirs publics, organisations professionnelles en cours de constitution, et surtout des chefs d'entreprises et des promoteurs. Dans ces pays, il y a lieu de faire de très grands efforts de persuasion et de développer au maximum les contacts directs dans les entreprises avec comme principaux pôles d'application, les inventaires permanents, le service de documentation et d'information technique, les services concernant les machines, matières, matériels de réemploi, ainsi que la promotion de la

spécialisation, l'organisation venant ensuite au fur et à mesure de la création des entreprises.

- (4) Dans les pays à économie en transition (d'économies à planification centrale à économies de marchés) l'Etat est en voie de désintégration et il y a donc une rupture dramatique de la demande ou des commandes d'Etat, pour les usines de production manufacturières. Par voie de conséquence: ces grandes entreprises manufacturières travaillent à de très bas taux d'utilisation des capacités de production installées, et recherchent donc, par tous les moyens, de nouveaux clients et de nouveaux marchés à l'étranger en vue d'accroître, non seulement leur productivité et leur rentabilité, mais tout simplement pour assurer un niveau minimum de production et d'emploi. Les BSTP sont très utiles à ce sujet. Cette tendance peut être observée tant en Europe de l'Est que dans les pays en développement à économie planifiée, tels que l'Algérie et Cuba.

Par ailleurs, dans certains pays tels que la Russie ou d'autres Etats de la CEI (Communauté des Etats Indépendants), les grands complexes industriels verticalement intégrés sont en voie de décentraliser leur production en encourageant l'essaimage d'ateliers de production ou de services industriels qui sont capables d'opérer sur des bases semi-autonomes, et de produire en régime de sous-traitance pour les grandes entreprises mères. Tandis que ces nouvelles PMI émergentes continuent à produire en sous-traitance pour leurs donneurs d'ordres, ils disposent fréquemment de capacités disponibles importantes qui pourraient être utilisées pour d'autres entreprises, tant nationales qu'étrangères. Là de nouveau, les BSTP trouvent leur pleine justification.

C - LA MISSION DE L'INSTITUTION

Une BSTP doit agir suivant 3 axes principaux :

(1) La sensibilisation

Il s'agit d'abord de faire connaître les buts et avantages de l'existence d'une B.S.T.P. et de la nécessaire adhésion des uns et des autres.

- * Elle concerne les différentes parties prenantes: pouvoirs publics, organisations professionnelles et institutions, les chefs d'entreprises.
- * Ensuite il s'agit de les inciter à utiliser les services de la B.S.T.P. plutôt que d'attendre ses interventions.

(2) La promotion dans 3 directions

- * la BSTP elle-même qui doit se faire connaître au maximum pour susciter les demandes, les plus nombreuses possibles,
- * la notion de sous-traitance, en contribuant à la vulgarisation de la spécialisation, notamment par l'organisation de séminaires à l'intention des chefs d'entreprises.
- * les échanges inter-entreprises, en participant à toutes sortes de manifestations, comme les foires et salons spécialisés par exemple.

(3) L'organisation rationnelle

Afin de répondre le plus efficacement possible aux besoins exprimés et potentiels en contribuant à rationaliser au mieux les relations de sous-traitance à 3 échelons : provincial - national - international, par des interventions rapides, précises et adéquates, et proposer une gamme de services correspondant à ses capacités et aux besoins des entreprises.

La gamme des services rendus:

Elle comporte 9 types d'interventions détaillées ci-après dans ce chapitre, à la section B intitulée les aspects opérationnels à la page 77.

- S - Demandes et offres de travaux de Sous-traitance (de Spécialité)
- C - Bourse de Capacités disponibles (inventaire et diffusion des capacités disponibles)
- P - Partenariat (offres et demandes : nationales - régionales - internationales)
- D - Développement (exploitation des opportunités ou des lacunes décelées)
- I - Informations et documentations techniques (qui fait quoi ? que signifie ? qui fabrique ? qui fournit ? qui représente qui ?)
- F - Foires et Salons (ainsi que séminaires, promotion, publications, bulletins d'information, annuaires)
- M - Machines - Matériels - Matières de réemploi (inventaire et diffusion)
- V - Visites des entreprises (sensibilisation, adhésion, recensement, formation, documentation, assistance)
- B - Gestion des Bases de données (mises à jour périodiques).

D - LA DIMENSION STRUCTURELLE

Elle se caractérise par 3 paramètres:

(1) Les besoins des entreprises:

Dans la mesure du possible la B.S.T.P. doit essayer de rendre, soit par ses propres moyens, soit en répercutant les opportunités à d'autres structures spécialisées, lorsqu'elles existent de façon opérationnelle, les services sollicités directement ou indirectement par les entreprises et leurs organisations professionnelles.

La BSTP doit veiller à ne pas avoir d'ambitions tentaculaires et se mettre à toucher à tout et elle ne doit jamais perdre de vue ses missions de base. Elle doit éviter particulièrement de s'engager dans des études marginales n'intéressant qu'un nombre limité d'adhérents, à moins qu'il s'agisse d'études sur des filières entières de sous-traitants/fournisseurs demandées par un grand donneur d'ordres (potentiellement investisseur dans le pays) et qui finance éventuellement ces études de marchés. Par contre, il lui appartient de susciter soit la création de Groupements d'Intérêts Economiques (GIE) soit la diversification vers d'autres structures dont ce serait la vocation première. La charge de travail détermine l'effectif en personnel à réunir pour y faire face.

(2) La zone géographique d'application :

Il faut rappeler ici qu'une des conditions de réussite d'une BSTP repose sur les contacts directs des ingénieurs-animateurs avec les entreprises notamment par des visites. En conséquence, la limite géographique d'intervention est conditionnée par la distance maximum susceptible d'être parcourue aller-retour dans une journée.

Par exemple :

- * Rayon de 300 km dans une zone desservie par des autoroutes.
- * Rayon de 150 à 200 km lorsqu'elle est desservie par des routes carrossables.
- * Rayon calculé en heures de trajet pour celle qui impose des déplacements sur des chemins peu praticables.

(3) Le nombre des entreprises adhérentes:

Il doit être admis que les cadres ou le directeur de la BSTP doivent avoir au moins un contact par an avec chaque entreprise adhérente. Sachant qu'il y a environ 200 à 250 jours ouvrables en la matière et qu'un contact sérieux mobilise 1/2 journée au minimum, trajet compris, il apparaît que le chiffre maximum est de **500 adhérents** pour une structure comprenant 3 opérateurs, sachant également qu'il est impératif qu'une permanence soit assurée au siège.

La combinaison de ces 3 données permet de déterminer l'importance de l'effectif d'une B.S.T.P. et le nombre de BSTP à implanter dans un pays, qui peut compter soit un Centre unique, soit un Centre avec des antennes légères, soit un réseau national de BSTP, à raison d'une structure par province par exemple.

E - LES SECTEURS D'APPLICATION

Pour l'essentiel c'est celui de la transformation des métaux, des constructions métalliques, mécaniques, électriques, électroniques, les industries du plastique, de la construction, du bois et dérivés, des matériaux composites et les services industriels, pour lesquels les instruments sont fiables et largement répandus.

L'industrie textile est encore fondée sur l'emploi d'une main-d'oeuvre abondante et peu spécialisée et les différents travaux de sous-traitance de ce secteur relèvent pour l'essentiel du facteur coût. Cela débouche souvent sur des opérations de délocalisation qui ont par ailleurs mauvaise réputation dans les pays industrialisés du fait des écarts de charges et de salaires pratiqués. Le secteur du bâtiment et travaux publics (BTP) lui aussi fait largement appel à la sous-traitance. Ces deux secteurs relèvent de compétences très spécifiques qui ne peuvent être intégrées à part entière dans une structure unique avec la transformation des métaux.

3. LES ASPECTS STRUCTURELS

A - LOCALISATION

Le lieu d'implantation du siège de la BSTP doit être choisi pour qu'il soit d'accès le plus aisé possible pour ses visiteurs d'une part et d'autre part pour permettre aux ingénieurs-animateurs de se rendre le plus rapidement possible dans les entreprises en relation avec la Bourse. Parallèlement il est souhaitable qu'il soit installé à proximité des centres de décisions et, dans toute la mesure possible, dans des locaux indépendants et de dimensions convenables comme indiqué à l'alinéa G ci-après (locaux et équipements).

B - ZONE GEOGRAPHIQUE D'INTERVENTION

L'on a vu plus haut que la zone géographique devait être étudiée en fonction des facilités de communication, du nombre d'entreprises ressortissantes et de l'effectif en personnel affecté à la BSTP. Suivant les pays et suivant les moyens mobilisables il peut advenir que la dimension géographique soit trop importante et la question peut se poser d'une couverture la plus harmonieuse possible du territoire. Dans les pays les moins avancés, il peut être envisagé de mettre en place un noyau dur dans la région la plus importante économiquement et envisager la mise en place de relais dans les provinces, constitués par un technicien attaché à un dispositif existant, bien entendu préalablement formé à la mission qui lui serait dévolue. Cet aspect a son importance, car il arrive fréquemment que les structures installées dans la capitale accaparent l'essentiel des moyens et ne prêtent pas toujours l'attention nécessaire aux entreprises éloignées. Les industriels de province ressentent fortement cette mise à l'écart et supportent difficilement de s'en remettre aux décideurs de la capitale.

Quand la possibilité se présente il est préférable de créer dans chaque province une entité autonome. Dans cette perspective il y a lieu de prévoir des ponts de communication entre les organismes comme indiqué à l'alinéa D ci-après (réseaux). Il n'est pas réaliste d'envisager de créer une BSTP qui couvre l'ensemble du territoire lorsque les dimensions géographiques du pays sont importantes, ou d'appliquer une formule qui ferait dépendre l'activité sous-traitance des régions d'une entité centralisatrice de la capitale économique. Tout au plus peut on envisager que la BSTP de la capitale soit le pilote national pour la création d'entités provinciales, encore faut-il engager ce processus avec beaucoup de précautions car une telle fonction induit des charges importantes qui ne sont pas forcément supportables par la structure de base. Elle risque de se disperser et ne plus rendre les services attendus d'elle, dans sa propre zone d'intervention.

C - NOMBRE D'AFFILIES EN RELATION AVEC LE NOMBRE DE CADRES DE LA BSTP

Il faut rappeler ici que le côté relationnel entre les ingénieurs-animateurs ou les cadres d'une BSTP et les industriels et les cadres des entreprises revêt une importance primordiale dans l'efficacité de la BSTP. Il importe essentiellement que les ingénieurs-animateurs connaissent personnellement les chefs d'entreprises et inversement. Cet impératif conditionne le nombre d'entreprises affiliées . Un relâchement des relations se traduit inexorablement par un relâchement des appels des entreprises vers la BSTP et en conséquence par des défections de plus en plus nombreuses en matière d'adhésions et du règlement des cotisations y afférent. Ce paramètre doit être soigneusement étudié dans le cadre des travaux préparatoires à la constitution de la BSTP et conditionne le nombre d'ingénieurs-animateurs à mettre en place dans la zone géographique considérée.

D - RESEAUX ENTRE BSTP

Autant les entités de promotion, d'organisation et de rationalisation doivent avoir un caractère autonome, autant elles ne peuvent se considérer indépendantes des autres organismes de même nature. Elles doivent communiquer entre elles pour échanger des informations mais également pour essayer de résoudre des cas qui n'ont pas trouvé de solution sur leur propre territoire. Les BSTP doivent se constituer en réseaux aussi bien au plan national qu'au plan international. Il faut prendre garde d'éviter la création d'un système entièrement déshumanisé de communications totalement informatisées. Outre l'aspect appauvrissant du système, puisqu'il serait incapable d'effectuer l'analyse et l'interprétation de la demande à la place de l'ingénieur-animateur, il peut exister quelques dangers au plan de la confidentialité de certaines opérations de sous-traitance et il ne serait pas opportun que l'on puisse entrer de l'extérieur dans les données enregistrées par chacune des BSTP. Une bonne formule consiste à mettre en place un système "boîte aux lettres" électronique.

Par ailleurs les BSTP peuvent être reliées à toutes sortes de réseaux informatiques et de sources d'informations directement en rapport avec leurs objectifs de service aux entreprises. Un abonnement collectif de la BSTP constitue un apport non négligeable pour de nombreuses PME/PMI qui ne peuvent être abonnées à tout et partout.

E - ORGANIGRAMME : 3 options

En fonction de la gamme des services rendus, du nombre des adhérents et correspondants, des dimensions de la zone géographique d'application, des moyens financiers, la BSTP peut-être constituée suivant 3 formules comme ci-après exposé. Il peut exister toutes sortes de variantes en fonction également des structures d'environnement des PME/PMI disponibles par ailleurs.

ORGANIGRAMME No. 1

Option légère (3 personnes en 2 services)

1 Directeur(rice) [ou Gérant(e)]

1 Adjoint(e) Ingénieur Technicien

1 Assistant(e)

BSTP	
Sous-Traitance	Partenariat Développement Communication Promotion

Bases de données
Sous-Traitance
Capacités disponibles
Informations

Partenariat
Développement
Foires et Salons
Matériels et Matières

ORGANIGRAMME No. 2

Option moyenne (5 personnes en 2 services)

1 Directeur(rice) [ou Gérant(e)]

1 Adjoint(e) Ingénieur Technicien

1 Adjoint(e) Ingénieur Economiste

2 Assistants(es)

BSTP	
Sous-Traitance Partenariat	Développement Communication

Bases de données
Sous-Traitance
Capacités disponibles
Informations
Partenariat

Développement
Foires et Salons
Matériels et
Matières

ORGANIGRAMME No. 3

Option pleine (7 personnes en 3 services)

1 Directeur (rice)

1 Adjoint(e) Ingénieur Technicien

1 Adjoint(e) Ingénieur Economiste

1 Adjoint(e) Ingénieur Commercial

3 Assistants(es)

BSTP		
Sous-Traitance	Partenariat Développement	Communication Promotion
Technicien	Economiste	Commercial

Bases de données
Sous-traitance
Informations

Partenariat
Développement

Matériel et Matières
Foire et salons
Capacités
disponibles

F - LE PERSONNEL : profil - formation - termes de référence

Une des clés de la réussite ou une des causes d'échec d'une BSTP réside dans le bon ou le mauvais choix du directeur chargé de sa constitution, de son animation et de sa promotion. La description qui suit témoigne de ce que le choix n'est pas un résultat aisé à obtenir.

A sa valeur initiale, le personnel de la BSTP ajoutera la capitalisation conjointe de la formation apportée par le projet et l'expérience exceptionnelle conférée par les activités de la BSTP. Pour préserver, légitimement, les investissements financiers et intellectuels de l'organisme, le personnel BSTP doit être engagé par contrat et rester en service au moins 3 ans après sa période de formation. Tout départ avant terme étant possible moyennant le paiement d'une indemnité équivalente au prix de la formation reçue.

(1) Profil de base du Directeur (et des Ingénieurs-animateurs):

Ingénieur-mécanicien de formation, ayant de 10 à 15 ans d'expérience industrielle dans des fonctions polyvalentes du type bureau d'études, service maintenance, service fabrication.

Exemple d'expérience pertinente:

- Un chef de bureau d'étude d'une usine fabriquant des équipements industriels,
- Un officier mécanicien de la marine ou de l'aviation,
- Un chef d'atelier d'usine fabriquant des équipements industriels et ayant occupé plusieurs postes dans différents sous-secteurs.

Il faut qu'il connaisse un peu de tout dans le secteur des industries métalliques, mécaniques et électriques (IMME), afin de pouvoir dialoguer avec chaque chef d'entreprise ou chaque cadre spécialisé. Par ailleurs, il doit avoir une culture d'entreprise lui permettant de connaître les impératifs d'approvisionnement, des prix de revient et de la gestion. Il doit être curieux et se documenter sur tous les tenants et aboutissants de la sous-traitance et du partenariat et en tirer le meilleur parti pour son organisation.

Il est formateur et animateur de son équipe. Doté de dynamisme, de l'esprit de service et capable d'assurer la promotion de la BSTP, tant auprès des pouvoirs publics que des organisations professionnelles et des entreprises elles-mêmes. C'est en quelque sorte un "vendeur" de service dans toute l'acceptation du terme, très rigoureux en matière de neutralité, de confidentialité et de loyauté.

Le Directeur d'une BSTP est effectivement un chef d'entreprise qui doit gérer son organisme de telle sorte qu'il en assure la pérennité en respectant les principes, la déontologie, et la méthodologie apportées par l'ONUDI. Ayant un esprit d'analyse et de synthèse, il est capable d'imaginer la mise en place de solutions adaptées pour combler les lacunes décelées.

(2) Formation du personnel

Le personnel bénéficiera d'une formation spécifique apportée par l'ONUDI, dispensée sous la forme du concours d'experts sur le terrain et de stages de formation et voyages d'études à l'étranger.

L'équipe BSTP doit être formée à :

- * **La déontologie** qui doit guider ses instances et ses ingénieurs-animateurs.
- * **La méthodologie** avec l'application des procédures :
 - des visites et des recensements,
 - d'analyse et de traitement des cas, dans les 9 types d'interventions
 - de mise en rapport et de suivi.
- * **La mise en place des "instruments" nécessaires:**
 - nomenclatures, codifications, formulaires de recensement, guides de l'ONUDI, méthodologie de contact avec les chefs d'entreprises, argumentaires, dépliants, notice de présentation, circulaires, lettres types d'information, méthodologie de traitement des cas avec liste de contrôle, fiches de travail, différents documents d'exploitations, etc...
 - logiciel UNIDOSS, gestion, recherches, analyses
 - un fond de documentation approprié
 - une bibliothèque de notices et catalogues de composants industriels.
- * **La gestion des informations:**
 - de la base de données (UNIDOSS),
 - de la documentation,
 - des matériels,
 - des adhérents,
 - des finances.

(3) Termes de Référence du personnel d'une BSTP:

Les fonctions décrites en Annexe existent dans toute BSTP, elles sont plus ou moins développées suivant le contexte du pays ou suivant le nombre d'entreprises ressortissantes. Elles se répartissent, sous la responsabilité du directeur, en fonction de la qualification, des compétences et du nombre de personnes recrutées.

G - LOCAUX ET EQUIPEMENTS

(1) Les locaux du siège de la BSTP:

La BSTP est astreinte à un triple objectif :

- d'efficacité,
 - de confidentialité et de neutralité,
 - de considération apportée à ses visiteurs.
- * L'efficacité implique une **salle de documentation** afin de pouvoir classer, stocker et utiliser la documentation qui demande une gestion bien séparée sous peine de voir disparaître ou mélanger les documents.

- * La confidentialité implique un **bureau séparé pour le Directeur** afin de pouvoir traiter les cas en dehors de la présence des visiteurs.
- * La neutralité impose de bien séparer les fonctions (gestion de fichiers, traitement de cas, suivi des affaires traitées), donc de **3 bureaux distincts**.
- * La considération portée aux visiteurs implique une **salle de réunion** afin de les recevoir correctement et de leur permettre de s'exprimer confidentiellement à un seul interlocuteur.

Ceci conditionne les locaux nécessaires à son fonctionnement.

(2) Matériel nécessaire à la BSTP:

- * Ameublement classique, bureaux, classeurs (les moyens de classement et d'archivage sont importants dans une BSTP)
- * 2 - 3 lignes téléphoniques (1 ligne d'appel, 2 lignes de réception et éventuellement 1 poste portatif cellulaire)
- * 1 ligne fac-similé (télécopieur)
- * 1 photocopieuse (format : A4 - A3 avec réduction)
- * 1 micro-ordinateur pour traitement de texte (avec imprimante)
- * 1 micro-ordinateur pour logiciel UNIDOSS (avec imprimante)
- * Préimprimés : (papier à en-tête, chemises, dépliants, notices de présentation et de fonctionnement, charte de la sous-traitance).
- * Fournitures diverses de bureaux.
- * Véhicules: les ingénieurs-animateurs doivent disposer de véhicules de service en nombre nécessaire et suffisant pour assurer un service adéquat et dynamique.

H - DISPOSITIONS FINANCIERES:

Dans une BSTP assurant sa pérennité, le budget repose sur 4 sources de financement :

- (1) de subventions ou (et) apports en nature des pouvoirs publics.
- (2) de contributions des organisations professionnelles.
- (3) des adhésions des industriels, sous forme d'une cotisation annuelle forfaitaire en fonction de leur taille ou de l'importance de leur effectif en personnes; des adhésions fondées sur les perceptions de commissions sur le montants des affaires traitées sont à proscrire.
- (4) des activités génératrices de revenus (et ouverts aux non-membres) tels que des contributions aux coûts partagés à certaines actions spécifiques, comme participation à des foires et salons, ou constitution d'un G.I.E., organisation de séminaires de formation, conduite d'études de marchés et de missions de prospection, etc.

Dans le cas des pays les moins avancés où beaucoup est à réaliser, il est inconcevable de penser établir et équilibrer un budget de fonctionnement dès l'origine. Il y a lieu de prendre en compte les coûts de constitution comprenant l'équipement du centre et la formation des ingénieurs-animateurs et tous les frais de sensibilisation et de promotion à engager avant même que le service soit opérationnel. Celui-ci ne sera en mesure de répondre aux besoins

qu'après avoir effectué un certain nombre de travaux préliminaires, comme les recensements par exemple. Le nombre réduit d'entreprises au départ ne permet pas de leur faire supporter la quote-part qui leur incomberait. C'est précisément dans les pays les moins avancés que des concours exceptionnels doivent être apportés pour leur permettre de franchir le plus vite possible les étapes initiales qui les conduisent sur la voie du développement. Le rôle primordiale d'une BSTP justifie pleinement la prise en compte de ces besoins initiaux, par un financement approprié au titre des aides internationales par exemple. Cependant, il est recommandé de faire payer les cotisations des entreprises dès leur adhésion, car il serait ultérieurement très difficile de transformer un service gratuit en service payant.

A titre indicatif, pour fixer le montant des enjeux financiers et établir les budgets réels, les bases à retenir figurent en Annexe :

- 1 - Budget d'investissement initial, équipements
- 2 - Budget de constitution et formation du personnel (évaluation)
- 3 - Budget de fonctionnement (évaluation des dépenses)

4. LES ASPECTS OPERATIONNELS

A - PERMANENCE ET HORAIRES

Le critère de service aux entreprises impose au Centre (ou BSTP) d'être en permanence à leur disposition. Les horaires et jours ouvrables doivent être calqués sur ceux qui sont en vigueur dans les entreprises.

En conséquence, il est indispensable qu'un ingénieur-animateur ou cadre soit en place pour répondre immédiatement à leurs appels. Les cadres ne doivent pas s'absenter simultanément. Le rôle des assistants revêt un caractère important, afin d'être en mesure de faire patienter les appelants, de les informer du mieux possible et bien répercuter aux ingénieurs intéressés les appels qui les concernent. En aucun cas la BSTP ne doit donner l'impression d'une administration figée. Pour la période des congés payés, une permanence doit être assurée car c'est dans ces moments que les entreprises ont très fréquemment besoin des services de la BSTP, notamment pour faire face aux imprévus de toute nature, un grand nombre d'entre elles provenant des opérations de maintenance effectuées dans cette période.

B - LES 9 TYPES D'INTERVENTION

V. comme Visites d'entreprises

Elles sont déclenchées :

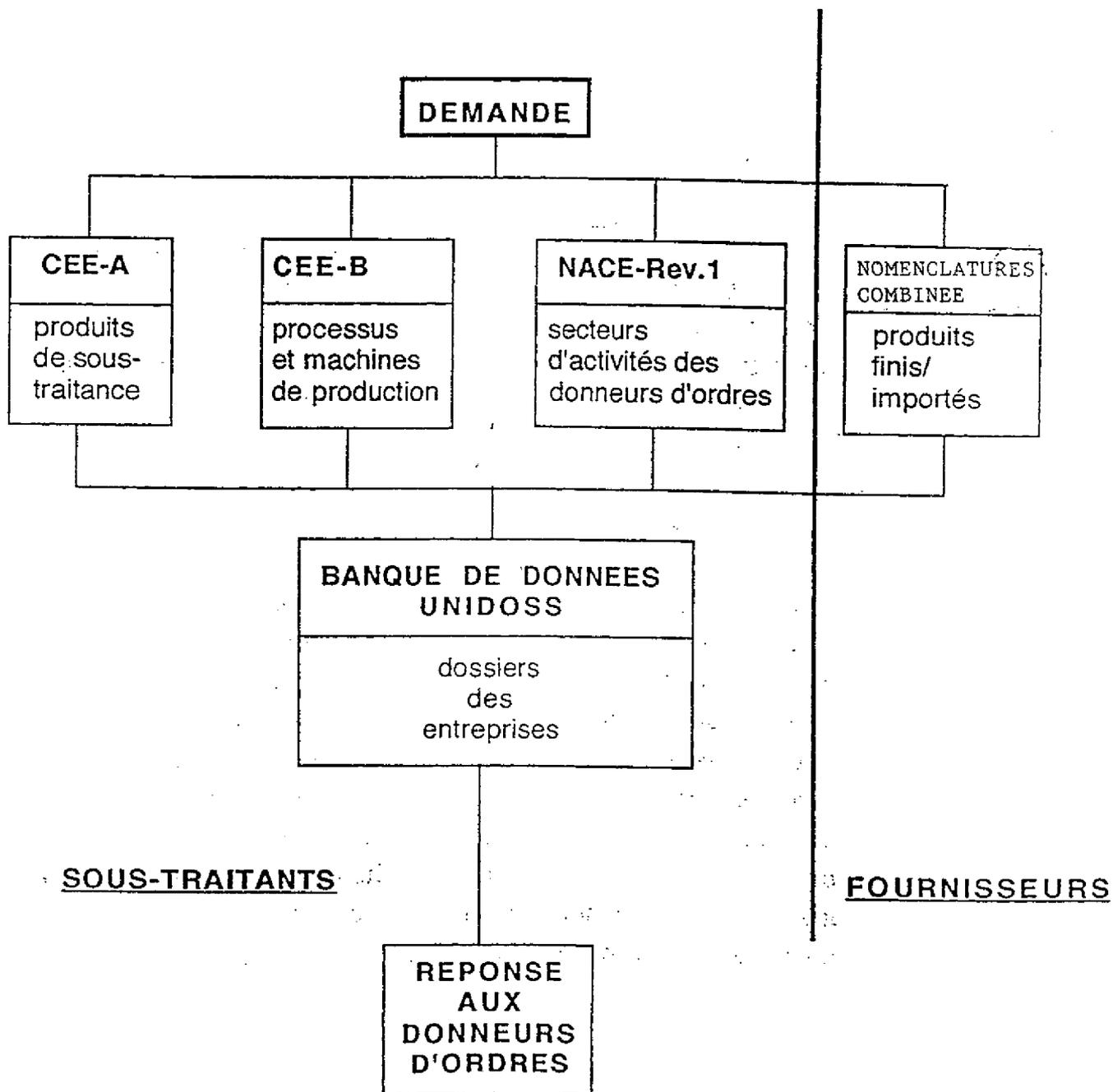
- pour la sensibilisation et l'information des chefs d'entreprises et de leurs cadres,
- pour la promotion de la BSTP elle-même et pour recueillir des adhésions,
- pour effectuer les différents recensements destinés à alimenter la banque de données interne à la BSTP et portant sur les équipements, machines et installation, les productions à la demande ou sur catalogue, les heures disponibles, les besoins, etc.
- pour l'étude de cas,
- pour servir de médiateur dans l'éventualité de difficultés survenues entre un donneur d'ordres et un sous-traitant,
- pour les mises à jour des informations sur les entreprises.

Les visites d'entreprises constituent le véritable moteur de la BSTP, plus elles sont nombreuses et bien argumentées, plus il y a détection d'opportunités et par conséquent alimentation du plan de charge des ingénieurs-animateurs.

B. comme Banque de Données

Celle-ci est constituée et traite les formulaires (ou questionnaires) établis par les ingénieurs-animateurs, ou cadres, lors de leurs visites d'entreprises. Elle consiste, entre autres, à classer, à classer et codifier l'information, conformément aux nomenclatures utilisées et à les stocker dans la banque de données UNIDOSS, suivant le schéma ci-après:

TABEAU SCHEMATIQUE DES NOMENCLATURES, ADOPTEES PAR L'ONUDI ET LEURS APPLICATIONS PAR LES BOURSES DE SOUS-TRAITANCE ET DE PARTENARIAT



S. comme Travaux de Sous-traitance de Spécialité

Il s'agit des demandes reçues par la BSTP, ou suscitées par elle, et leur traitement suivant la méthodologie préconisée. Elles doivent avoir un caractère prioritaire dans les préoccupations des ingénieurs-animateurs.

C. comme Bourse des Capacités Disponibles

Il s'agit d'un recensement épisodique, en règle générale trois fois dans l'année, qui a pour but de faire le relevé des heures / machines disponibles sur des matériels incomplètement utilisés afin d'en assurer la diffusion. Cette opération permet de se rendre compte de l'évolution de la conjoncture générale, ou par secteur ou sous-secteur. Elle fait apparaître les sur-équipements et, par comparaison, les sous-équipements.

I. comme Information Technique

Il s'agit de répondre aux questions: Qui fabrique ceci ou cela ? Qui représente tel produit? Que signifie ? Cette information porte essentiellement sur des renseignements d'ordres techniques et des services industriels. C'est dans le cadre de cette section qu'est constituée une documentation technique comportant deux entrées: celle des catalogues de fournisseurs, alimentée par les démarches de la BSTP, et celle d'une mini bibliothèque d'ouvrages de référence, revues, magazines et périodiques technico-économiques, alimentée par abonnements, et annuaires de toutes sortes.

M. comme Machines, Matériels et Matières de réemploi

Il existe très fréquemment dans les entreprises des machines, en plus ou moins bon état, qui sont désaffectées et qui pourraient servir dans d'autres entreprises soit en état, soit à titre de pièces de rechange, soit pour réaliser des équipements spéciaux. Il existe également des matériels et des accessoires inemployés et des matières en stock mort. Le recensement et la diffusion par la BSTP de ce type de renseignement est de nature à rendre doublement service, d'abord à leurs détenteurs qui libèrent de la place et récupèrent du financement, ensuite aux acquéreurs qui peuvent satisfaire leurs besoins à des conditions intéressantes.

P. comme Partenariat

En fonction de la définition retenue par l'ONUDI et qui s'applique aux relations de sous-traitance, le rôle de cette dernière section est de rechercher et de mettre en rapport les partenaires potentiels aux différents échelons praticables à savoir, provincial, national, régional, international, en s'appuyant sur les réseaux en place, les autres BSTP, les Chambres de Commerce et d'Industrie, etc. Une fiche spécifique sur le partenariat fait partie du système UNIDOSS.

D. comme Développement

Il s'agit là d'exploiter des données recueillies sur les entreprises dans le cadre du fonctionnement de la BSTP, soit à travers les inventaires et recensements, soit à travers

le résultat des recherches effectuées à la suite des demandes, soit par l'analyse des statistiques à l'importation, soit par le fruit de la réflexion et de l'imagination des ingénieurs-animateurs. Dans ce cadre, la BSTP peut prendre l'initiative soit d'alerter des structures existantes qui pourraient prendre en charge le problème décelé, par exemple une séquence spéciale de formation technique, soit susciter la création d'un groupement d'intérêt économique spécialement constitué, par exemple pour des approvisionnements, soit de mettre sur pied une action spécifique comme un club de la commande numérique, etc. La fonction "analyse" du logiciel UNIDOSS est utile à cette fin. En outre le potentiel de la BSTP lui permet d'intervenir pour dispenser des conseils, arbitrer des litiges, intervenir comme médiateur, et effectuer des expertises.

F. comme Foires, Salons, Formation, Communication, Promotion

Entrent dans cette catégorie de services, l'édition de bulletins, de circulaires, éventuellement d'annuaires, l'organisation de séminaires de sensibilisation, ou des séquences de formation en ateliers appropriés, l'organisation de la participation à des foires et salons dans le pays ou à l'étranger, et dans certains cas l'organisation à l'échelon de la zone géographique d'application de la BSTP d'un salon spécialisé de sous-traitance et de partenariat.

L'ONUDI a mis au point une manifestation type comportant cinq pôles d'intérêt en une seule manifestation :

- les sous-traitants qui exposent leur savoir-faire (salon proprement dit)
- les donneurs d'ordres qui exposent leurs besoins (salon inversé)
- les partenaires qui recherchent des alliances stratégiques (partenariat)
- les services industriels,
- un espace de présentation des avancées technologiques sur un thème particulier (exemple : découpage laser)

C - ROLE DES LISTES DE CONTROLE ("check-list")

Pour chacune des sections faisant partie de la gamme des services rendus par la BSTP, il y a lieu de mettre en place un dispositif qui permet de mener à bien le problème traité en procédant de manière rapide et efficace, laissant le minimum de place au hasard. Les procédures mises au point par l'ONUDI dans ce domaine comportent:

- * Une liste de contrôles qui permet de vérifier que la demande est complète à tous égards,
- * Un fil conducteur qui précise la chronologie des opérations à entreprendre.

L'ensemble de ces outillages sont repris dans les systèmes d'exploitation et d'analyse UNIDOSS, et son logiciel informatique. Cette méthode lorsqu'elle est bien assimilée par tous les ingénieurs-animateurs leur permet de répondre avec précision et, à tout moment, à tout appel d'une entreprise. Il n'y a rien de plus décevant pour une entreprise qui s'adresse à la BSTP de s'entendre répondre qu'il faudra attendre le retour d'un ingénieur-animateur absent, soit pour cause de service, soit pour raisons personnelles.

D - LES INSTRUMENTS NORMALISES

L'ONUDI a mis en place un certain nombre d'instruments normalisés qui ont l'avantage d'harmoniser les rapports entre les différents utilisateurs et correspondants. Tel produit, telle machine, telle opération technique a ainsi la même définition quel que soit le lieu d'implantation, permettant ainsi des échanges sans ambiguïté:

- * Les formulaires ou questionnaires de recensement (voir Annexe)
- * Les nomenclatures servant aux codifications pour introduction dans la banque de données (UNIDOSS),
- * Le système d'analyse et d'exploitation UNIDOSS,
- * Tous les instruments d'exploitation, fiches de travail, dossiers types, classement de la documentation, etc.
- * Les aspects juridiques (les points clés dans les contrats et contrats types),
- * Les salons spécialisés de sous-traitance (les guides établis à ce sujet),
- * etc.

E - TABLEAU DE BORD (ET CHARGE DE TRAVAIL)

Le principal indicateur de l'activité de la BSTP est celui de l'enregistrement des différents cas concrets et des courriers échangés par lettres ou fac-similé. Il faut préciser ici que toutes les interventions de la BSTP, par visites ou par téléphone, doivent faire l'objet d'une confirmation écrite. Cet impératif ne constitue nullement une surcharge de travail compte tenu d'une part des moyens modernes de traitement de texte, et d'autre part du temps gagné par un bon ordonnancement des travaux effectués, indépendamment de la gestion chronologique qui a une place importante pour la stratégie et l'évolution de la BSTP.

Le tableau de bord témoigne des activités et de la productivité de la BSTP qui permettent de justifier du bien-fondé des cotisations des adhérents et des contributions des pouvoirs publics et organisations professionnelles et d'établir le rapport trimestriel des activités de la BSTP. Parallèlement elle permet également de justifier de la création de postes d'ingénieur-animateur ou autres.

Les besoins de PME/PMI sont tels que la BSTP sera fortement sollicitée. Elle doit veiller tout particulièrement à éviter de tout vouloir faire par elle-même et de se démultiplier à n'en plus finir, pour en arriver à ne plus rendre les services pour lesquels elle a été constituée! Le suivi apporté par l'ONUDI a maintes fois permis de recentrer l'action du directeur de certaines BSTP qui, emporté par l'enthousiasme, avait arrêté un programme impossible à réaliser compte tenu de la charge induite !

5. LA PERENNITE DES BSTP

Les BSTP sont comme des entreprises : elles naissent, elles vivent et elles meurent. Les unes ont une longue vie (comme la BSTP de Nancy qui fut l'une des premières créées en 1961) et d'autres meurent jeunes. D'autres encore renaissant de leurs cendres et vivent une deuxième vie après 10 ou 15 ans de léthargie (comme la BSTP d'Istanbul).

Les causes de mortalité sont bien connues et les conditions de pérennité peuvent être résumées de la manière suivante :

A - LES CADRES DE LA BSTP

Si les cadres des BSTP peuvent répondre avec précision et rapidité aux requêtes des industriels, fournir des solutions fiables, imaginer de nouvelles alternatives et des innovations pratiques, alors la première condition du succès, et donc de la pérennité, des BSTP est assurée. Par voie de conséquence, les cadres des BSTP doivent recevoir des rémunérations et des perspectives de développement de carrière qui correspondent à leurs qualifications et expérience professionnelles. Autrement ils recevront des offres d'emplois plus attrayants, mieux payés, de la part des entreprises et quitteront les BSTP (après y avoir reçu une formation excellente et fait la connaissance de nombreux industriels). Ceci est en effet la première cause de mortalité des BSTP.

B - LA BASE INSTITUTIONNELLE DES BSTP

Rappelons d'abord que la BSTP est avant tout une association d'industriels pour les industriels, sans but lucratif, bénéficiant d'une entière autonomie, mais intégrant les pouvoirs publics et les organisations professionnelles, animés par une équipe d'ingénieurs qualifiés, spécialement formés à cette profession.

- * L'expérience démontre que les BSTP incorporées dans des Ministères de l'Industrie et des organismes publics sont monopolisées par l'Etat, coupées de leurs bases industrielles et condamnées donc à disparaître. Cette formule de loger les BSTP dans un ministère ou un organisme public doit être considérée uniquement comme une étape transitoire de démarrage avant de transférer la BSTP au secteur privé, de préférence sur une base autonome.
- * Les BSTP incorporées dans des institutions du secteur privé, telles que les Chambres de Commerce et d'Industrie, les Fédérations d'Industries, les Associations Professionnelles ou Sectorielles, peuvent survivre lorsque la spécialité et la nécessité de leur mandat sont reconnues et l'autonomie opérationnelle leur est accordée. Elles sont alors considérées comme un service spécialisé offert par la chambre ou l'association à ses entreprises affiliées ou membres.
- * Mais l'autonomie complète des BSTP est la forme institutionnelle la plus appropriée et durable. C'est alors une association d'industriels avec un budget et une structure opérationnelle autonomes, gérés par un conseil d'administration (ou conseil national) qui devrait être composé de toutes organisations/institutions/associations, publiques ou

privées, qui soient concernées ou intéressées par la sous-traitance industrielle, l'approvisionnement et d'autres formes de relations inter-entreprises. En outre, les entreprises affiliées elles-mêmes devraient également être largement représentées au Conseil et éventuellement même en prendre la direction. Pour ces raisons, l'ONUDI propose des "Statuts légaux pour l'établissement de BSTP autonomes", comme un instrument standard en vue de s'assurer de la pérennité requise des BSTP (joint en Annexe). Une analyse de la pérennité des BSTP en fonction de leur degré d'autonomie institutionnelle et financière a été conduite pour les BSTP d'Amérique latine, et résumée dans un tableau de synthèse.

C - LES MODALITES DE FINANCEMENT DES BSTP

Ici également, l'expérience démontre que lorsque le financement provient exclusivement d'une seule source de financement, la BSTP tend à disparaître. Une BSTP financée exclusivement par le Gouvernement devient une administration publique et se retrouve rapidement isolée de sa base industrielle. La même évolution est constatée pour les BSTP entièrement financées par le PNUD ou des programmes d'aide bilatéraux. Par ailleurs, des BSTP financées exclusivement par des entreprises affiliées, dans l'hypothèse erronée qu'il s'agit d'opérations rentables (génératrices de profit), seront rapidement accaparées par d'autres activités plus rentables, qui généreront davantage de profit et abandonneront les activités spécifiques de promotion de la sous-traitance.

Dès lors, conformément à la participation tripartite proposée pour la composition du Conseil d'Administration, le financement proposé suit la clé de répartition suivante:

- (1) l'Etat ou des Organismes Publics, en reconnaissance de la contribution à l'économie nationale,
- (2) les Associations et Fédérations Professionnelles ou Industrielles, en reconnaissance de la contribution au développement des secteurs industriels privés concernés,
- (3) les entreprises affiliées elles-mêmes, en reconnaissance de la contribution à leur propre croissance, productivité et compétitivité,
- (4) en outre, les BSTP devraient fournir divers services générateurs de revenus, aux non-membres comme aux membres, tels que:
 - participation à des foires et salons internationaux de sous-traitance, d'approvisionnement et forum de partenariat,
 - des séminaires de formation et des conférences,
 - des études de marchés (nationaux et internationaux),
 - des études sectorielles sur les besoins et les incitations à l'investissement,
 - des évaluations technologiques et de gestion de la qualité (ISO 9000) et assistance technique requise,
 - assistance et conseils juridiques en relation avec les contrats, les litiges, la fiscalité, etc., mais les BSTP ne devraient pas se financer au moyen de commissions perçues sur des contrats conclus (au risque de dérapages graves, sur le plan professionnel et déontologique).

Toutefois aucune de ces 4 sources ne devrait avoir une position dominante. Idéalement, chacune de ces sources devrait compter pour 10 % au moins et pour 50 % au plus du financement total.

D - FLEXIBILITE ET ADAPTABILITE DES BSTP AUX CHANGEMENTS DE CONDITION ET D'ENVIRONNEMENT

Certains prétendent que les BSTP ont rempli leur rôle (temporaire) et tendent à disparaître lorsque toutes les entreprises industrielles de la région ou de la zone couverte par la BSTP, se connaissent mutuellement.

Ceci peut se vérifier dans certains cas, mais habituellement ce n'est pas entièrement le cas, car:

- * les capacités et compétences manufacturières des entreprises changent sans cesse,
- * de nouvelles entreprises, avec de nouvelles technologies et de nouveaux procédés, entrent sur le marché et désirent entreprendre des opérations en sous-traitance,
- * de nouveaux marchés d'exportation deviennent accessibles à travers la BSTP,
- * de nouvelles formes de collaboration d'entreprises apparaissent (partenariat, alliances stratégiques, accords de licence et de marché, etc.) pour lesquelles les BSTP peuvent jouer un rôle unique et privilégié.

Il revient donc aux BSTP de s'adapter aux changements, d'innover et de découvrir de nouveaux créneaux, de nouveaux services, de nouveaux marchés et de nouveaux clients, afin d'assurer sa raison d'être et sa pérennité.

CINQUIEME PARTIE

V. LES ETAPES DE LA MISE EN PLACE

L'expérience capitalisée de l' ONUDI par ses interventions dans différentes régions du monde démontre qu'il importe de procéder par étapes progressives pour réussir l'implantation solide et durable d'une organisation rationnelle de la sous-traitance et du partenariat industriel. Il est fortement déconseillé de brûler les étapes ou de faire l'impasse sur l'une ou l'autre des séquences prévues, sous peine de rencontrer des difficultés qui mettraient gravement en péril les résultats escomptés. Ici se vérifie inexorablement le vieux dicton : "Le temps ne respecte pas ce qui se fait sans lui" ... La mobilisation des moyens de financement nécessite la construction d'un argumentaire circonstancié qui ne peut être dressé qu'après de sérieuses études et réflexions préalables. La mobilisation, dans le pays, des forces vives concernées, afin de les réunir autour d'un objectif commun, impose d'effectuer une sensibilisation en profondeur qui demande des délais incontournables.

Si les principes fondamentaux qui régissent la mise en place et le fonctionnement d'une BSTP demeurent intangibles - quels que soient les secteurs géographiques visés - les dispositions institutionnelles et structurelles doivent être adaptées en fonction du contexte particulier de chaque pays.

A - ETUDE DE FAISABILITE

La première intervention consiste à effectuer une étude de faisabilité qui se présente comme suit :

- * un expert est délégué dans un pays, avec l'appui sur place pour préparer les rendez-vous nécessaires et le piloter (et le véhiculer) sur le terrain. La durée de la mission est de l'ordre de 2 à 4 semaines passées sur place, à laquelle s'ajoute le temps nécessaire à l'établissement d'un rapport technique, tirant les premières conclusions et formulant les recommandations pour les étapes suivantes, ou, en cas d'impossibilité avérée, donnant les raisons pour lesquelles la mise en place d'un centre d'organisation et de promotion de la sous-traitance et du partenariat n'est pas faisable, ou pas justifiée.

L'étude de faisabilité comporte :

(1) La prise en compte de la stratégie du pays en matière de développement industriel

passant en revue les secteurs prioritaires définis, les textes promulgués à cet effet, les moyens mis en oeuvre, et l'assistance antérieure et en cours.

(2) L'analyse des données industrielles:

Il s'agit d'abord d'effectuer le relevé de données macro-économiques, statistiques et de paramètres spécifiques, tels que:

- * Nombre des entreprises et répartition par secteur professionnel et géographique,
- * Importance des effectifs en personnel, des productions en quantité et en qualité.
- * Identification et rôle des structures d'appui, de toutes natures, aux PME / PMI, des services de conseils, des réseaux d'information, etc.
- * Renseignements spécifiques concernant le secteur IMME et ses sous-secteurs :
- * Analyse des données existantes: production, technologies, organisations, localisation,

volumes de sous-traitance et flux nationaux et internationaux. Recherche du taux d'intégration des productions.

- * Recueil des coûts des facteurs: rémunération du personnel, prix de l'énergie, des transports, notamment fret aérien, de la fiscalité, etc.
- * Douanes: existence ou non de statistiques, nomenclatures de références, droits et taxes touchant la sous-traitance.
- * Fiscalité: régime de taxation, objet de la taxation (la production, la valeur ajoutée), taux et montants, exonérations éventuelles et incitations fiscales.
- * Charges sociales: pour les entreprises et les salariés, nature, montant, modalités, versements.
- * Accès aux financements: conditions à remplir, taux pratiqués, bénéficiaires, garanties, autres spécifications du système bancaire et de crédit.
- * Formation professionnelle: nombre, importance et programme des écoles, instituts, facultés formant ingénieurs et techniciens. Programmes de formation permanente, de recyclage, etc. y compris les éventuelles écoles techniques privées.
- * Législation relative aux associations sans but lucratif, dispositions statutaires et réglementaires
- * Inventaire des organisations professionnelles de tous les secteurs industriels et recherche et constitution d'une documentation à partir des organisations professionnelles, chambres de commerce et d'industrie, syndicats patronaux, fédérations industrielles, associations d'ingénieurs ou de chefs d'entreprises, etc.

(3) La consultation des forces vives du Pays

Par voie d'interviews et de concertations comportant les thèmes suivants :

- * Présentation de l'organisation rationnelle de la sous-traitance selon l'ONUDI :
 - Aux pouvoirs publics concernés, en charge de l'industrie, de l'économie, des PME/PMI, de la formation professionnelle, de la décentralisation ou de l'agencement du territoire, du plan ou de la stratégie de développement, etc.
 - Aux organisations professionnelles, institutions, et structures d'environnement des PME / PMI.
 - Aux entreprises: les donneurs d'ordres et les sous-traitants existants et potentiels.
- * Identification globale des besoins et des opportunités de sous-traitance ou de services à rendre par une organisation de sous-traitance/partenariat.
- * Recueil des suggestions, observations et recommandations.
- * Sondages à l'égard des moyens à réunir pour le financement du fonctionnement :
 - cotisations des entreprises,
 - contributions des organisations professionnelles,
 - subventions des pouvoirs publics.

(4) Sondage des possibilités de financement d'un projet spécifique de mise en place d'une BSTP

Il s'agit de détecter s'il existe des possibilités réelles de voir aboutir une requête nationale permettant de mobiliser des fonds pour exécuter, soit globalement, soit scindé en plusieurs phases progressives et complémentaires, un projet de coopération technique pour la mise en place par l'ONUDI d'un Centre de Promotion (ou Bourse) de Sous-Traitance et de Partenariat (BSTP).

(5) La recherche des contreparties potentielles et opérationnelles pour participer à l'assistance préparatoire et à la mise en place de la BSTP

Dans l'hypothèse où la faisabilité s'avérerait positive, il importe dès le stade de l'étude de faisabilité de poser des jalons pour pressentir le concours ultérieur d'institutions existantes susceptibles de faire fonction de base logistique pour l'exécution des travaux préparatoires à la constitution d'un centre de promotion et d'organisation de la sous-traitance dans le pays. Parmi celles qui seraient susceptibles de constituer un appui fiable, il y a lieu d'en choisir une qui fasse fonction de pilote. Ceci demande beaucoup de précaution car ce choix va conditionner pour une très large part la suite des opérations.

Il faut insister ici sur le fait qu'il s'agit d'une base de travail pour la création d'une entité de promotion de la sous-traitance et du partenariat et non pas d'intégrer cette entité dans une institution existante. Ce cas de figure n'est pas envisageable, car de deux choses l'une: ou cette structure d'accueil remplit correctement son rôle et elle ne peut se disperser en intégrant des activités aussi spécifiques que celles d'une BSTP; ou elle ne l'assume pas et alors pourquoi lui confier les tâches d'une BSTP particulièrement lourdes, alors qu'elle-même n'atteint pas ses propres objectifs ?

Par contre, ce qui est à retenir ce sont les raisons pour lesquelles certaines institutions ne fonctionnent pas correctement. Elles sont aisément identifiables et pour l'essentiel se caractérisent généralement par:

- * Autonomie insuffisante: le cadre institutionnel est paralysant et les animateurs ne peuvent pas prendre de responsabilités,
- * Compétence médiocre des animateurs: recrutement de complaisance sur des termes de références trop vagues sinon inexistants, d'où des services rendus, notoirement insuffisants,
- * Motivation absente qui résulte d'un niveau de rémunération incompatible avec la compétence, l'emploi du temps et les prises de responsabilités requises.

Le choix de l'animateur de la contrepartie pilote est également une décision essentielle car celui-ci va capitaliser, pendant les travaux de préparation, une expérience qu'il serait souhaitable de valoriser et d'exploiter dans le cadre de la structure à créer.

(6) L'évaluation sommaire des budgets à mettre en oeuvre pour :

- * les équipements et l'infrastructure logistique,
- * la constitution et le lancement,
- * la formation des cadres,
- * le fonctionnement opérationnel,

en tenant compte, dans la mesure du possible, de ce qui existe. (Voir aussi les budgets d'investissement, de constitution et de formation en Annexe.)

(7) Les conclusions :

Il s'agit d'un diagnostic motivé en s'appuyant sur :

- * la volonté politique réelle des pouvoirs publics,
- * la prise de conscience, par les opérateurs locaux, des enjeux économiques,
- * l'esprit d'entreprise des donneurs d'ordres et des sous-traitants,
- * l'adéquation entre le potentiel ou les besoins, et
- * les perspectives de réunir les financements nécessaires.

(8) Les recommandations avec:

- * Proposition d'une contrepartie nationale pour le pilotage du projet
- * Proposition d'un dispositif de promotion de la sous-traitance et du partenariat adapté au pays
- * Proposition de dispositions institutionnelles, à savoir:

a) **Commission Nationale de la Sous-Traitance et du Partenariat**

- Composition - Termes de références - Fonctionnement - Objectifs

b) **BSTP sous forme d'une Association sans but lucratif (ASBL)⁴**

- * Buts poursuivis:
Statut - règlement intérieur - organigramme, suivant l'une ou l'autre des 3 options décrits au chapitre IV (3. Les aspects structurels)
- * Définition structurelle:
Dimension - nombre d'affiliés
Réseau national et international
Locaux et matériels
- * Définition opérationnelle:
Champ géographique d'intervention
Champ d'application - secteurs concernés
Champ d'intervention - gamme des services

⁴ Rappelons qu'une BSTP est une association d'industriels, pour des industriels, sans but lucratif, jouissant d'une totale autonomie, mais intégrant les pouvoirs publics et les organisations professionnelles, animée par une équipe d'ingénieurs qualifiés et spécifiquement formés.

- Définition et répartition des tâches du personnel nécessaire
- * Les enveloppes budgétaires et les mécanismes de contrôles et d'évaluations (voir budgets types en annexe)

B - L'ASSISTANCE PREPARATOIRE

Cette deuxième phase a pour objectif d'organiser, avec le concours de la contrepartie nationale, le dispositif adapté au pays, sur le plan géographique, en fonction des distances, également en fonction de l'implantation et du nombre des opérateurs concernés, donneurs d'ordres et sous-traitants, mais aussi des structures d'appuis et d'environnement des PME/PMI, et de dresser le plan de concrétisation correspondant.

L'expert qui a réalisé l'étude de faisabilité effectue une deuxième mission d'une durée équivalant à la première et entreprend les activités suivantes, en concertation et en collaboration avec la contrepartie choisie:

- (1) Choix et désignation d'un responsable national du projet,
ou d'un cadre compétent, organisé, vif et motivé, connaissant bien les opérateurs concernés par le projet (voir les termes de référence en annexe).

- (2) Initiation et documentation de la contrepartie avec une formation initiale
à la stratégie du projet dont les vecteurs sont:
 - * la sensibilisation de toutes les parties prenantes,
 - * la promotion de l'idée de sous-traitance et de partenariat industriels
 - * la concertation avec les opérateurs potentiels,
 - * la coordination et l'harmonisation avec les structures existantes,
 - * l'exécution selon le Guide ONUDI.

- (3) Visites individuelles de sensibilisation et consultation des opérateurs potentiels :
 - * Pouvoirs Publics
 - * Organisations Professionnelles et Institutions para-publiques
 - * Entreprises (donneurs d'ordres et sous-traitants)

Les entretiens portent sur 3 plans principaux :

- a) **Présentation par l'expert des avantages de la sous-traitance** dans un plan de développement pour l'économie nationale, pour les secteurs professionnels, pour les entreprises, pour les pouvoirs publics.

Il expose et commente :

- La place de la sous-traitance, vecteur universel de développement,
- L'expérience de l'ONUDI en matière de promotion et de l'organisation de la sous-traitance et du partenariat industriels
- Le partenariat, sa définition pour les P.M.E./P.M.I.,

- La conception, l'organisation et le rôle d'une BSTP, selon l'ONUDI
- Les perspectives de concrétisation pour le pays.

b) Recueil des données:

Après avoir fait cet exposé l'expert recueille un certain nombre de renseignements ainsi que l'avis de ses interlocuteurs à l'égard de l'idée de participer à la création, dans le pays, d'une entité de promotion, d'organisation et de développement de la sous-traitance et du partenariat et notamment l'opinion de l'interlocuteur consulté:

- sur l'intérêt, pour lui-même et pour le pays, de créer une BSTP telle que présentée,
- sur la formulation de remarques et suggestions,
- sur leur possibilité de siéger à la Commission Nationale de concertation et d'organisation qui est à envisager, préalablement à la constitution d'une BSTP sous forme d'association,
- sur leur intention d'être membre fondateur de la BSTP et d'y cotiser,
- éventuellement sur leur candidature à siéger au Conseil d'Administration.

c) Recueil de documentation

La pénurie de documentation constitue un frein important en matière de communication, d'information de formation et par conséquent de productivité. Il y a donc lieu - dans ce cas - de prendre des dispositions pour y remédier du moins en partie, grâce au service "Informations et Documentation" de la BSTP.

L'existence ou l'absence d'une documentation spécifique d'une entreprise est un indice significatif. L'existence ou l'absence ou l'insuffisance de documentations techniques dans les organisations, institutions, établissements d'enseignement en est une autre; l'existence ou l'absence de publications économiques et techniques dans les librairies et kiosques également.

(4) Organisation d'une réunion de concertation :

Sont invitées par la contrepartie pilote les personnes ayant répondu favorablement à la consultation précédente. Les travaux portent sur :

- * l'approbation du modèle opérationnel de BSTP pour le pays.
- * la validation des budgets y afférent en recettes et dépenses, et notamment la définition des cotisations des entreprises,
- * la rédaction de statuts adéquats, sur base des statuts types proposés par l'ONUDI (voir en annexe),
- * la préparation d'une assemblée des fondateurs,
- * la préparation de la co-optation d'un Président fondateur.

Le choix du Président ne peut être laissé à l'improvisation du moment. L'un des critères de réussite est la constitution d'un tandem: Président bénévole et Directeur ou Gérant appointé, complémentaire et dynamique.

Pour le Président il faut opter pour l'un des deux cas de figure suivant :

- * soit un Président choisi parmi les notables, dont l'audience et la notoriété confèrent immédiatement à la BSTP une image de respectabilité. Dans ce cas, le Président est un personnage dont l'emploi du temps ne lui permet pas de connaître de façon suivie le fonctionnement de la BSTP et donc de coopérer régulièrement avec le Directeur. Ce rôle sera dévolu à un industriel faisant fonction de Secrétaire Général du Conseil d'Administration,
- * soit un Président choisi parmi les jeunes patrons performants, n'ayant pas encore de responsabilité en dehors de son entreprise, lui conférant ainsi une bonne disponibilité pour assurer la représentation de la BSTP auprès des administrations, institutions et autres organisations professionnelles, afin de soulager de ces tâches le Directeur.

Si une telle répartition n'est pas possible, la tâche du Directeur serait trop importante et il faudrait que la structure en personnel de la BSTP soit renforcée pour faire face aux charges résultantes.

(5) Organisation d'une réunion de constitution: l'Assemblée Constitutive

Sont invitées les personnes qui se sont déclarées candidats fondateurs lors de la réunion précédente. Elles procèdent à:

- * l'adoption des statuts juridiques de l'**Association** avec désignation du siège;
- * l'élection d'un **Bureau provisoire** (ou Conseil d'Administration restreint), qui devient le représentant officiel de l'Association, composé d'un Président, un Vice-Président, un Secrétaire, un Trésorier;
- * la désignation d'un **Secrétariat intérimaire**. L'Association nouvelle née, ne disposant au départ d'aucun moyen, prend la décision de confier la logistique de son fonctionnement à un secrétariat provisoire susceptible d'assurer une permanence. Cette fonction est normalement dévolue à la contrepartie pilote choisie précédemment;
- * la rédaction des requêtes de financement. L'Association constituée confie à son Secrétariat intérimaire, la tâche de rédiger et de présenter - en son nom - les requêtes auprès des bailleurs de fonds potentiels pour obtenir le financement nécessaire à la mise en place du dispositif défini (la BSTP). L'existence de l'Association représente une preuve évidente de l'engagement des parties prenantes nationales et de la détermination des industriels à y contribuer. Ceci constitue pour les bailleurs de fonds un gage beaucoup plus formel qu'une déclaration d'intention émanant d'une structure plus ou moins reconnue, ou plus ou moins adaptée;
- * l'adoption de dispositions transitoires dans l'attente de la mobilisation des fonds nécessaires à la mise sur pied opérationnelle. Dans la mesure où les fonds dégagés pour l'assistance préparatoire le permettent, des dispositions transitoires peuvent être arrêtées pour procéder au démarrage effectif de la BSTP, avec un dispositif léger composé de :
 - . 1 Directeur - Ingénieur,

- . 1 Adjoint Technicien Supérieur,
- . 1 Assistant

qui constituerait ultérieurement le noyau dur de la structure entièrement opérationnelle.

(6) Organisation d'un Forum de sensibilisation des industriels.

Sous le patronage d'une haute personnalité du pays - par exemple, le Ministre de l'Industrie ou des PME/ PMI - et en présence des représentants des organisations internationales potentiellement intéressées (Banque mondiale, PNUD, ONUDI, etc.), sont invités à un Forum national sur la sous-traitance et le partenariat industriels tous les chefs d'entreprises et les cadres des organisations et institutions d'appui aux PME/PMI, les membres des associations d'industriels, les élèves des écoles d'ingénieurs, les représentants de la presse écrite, parlée et télévisée, etc.

Cette manifestation est organisée par la contrepartie pilote et se déroule suivant le programme ci-après :

- * Allocution du Ministre qui patronne la réunion,
- * Présentation des travaux par le Président de la BSTP précédemment désigné,
- * Exposé d'un expert principal de l'ONUDI en matière de sous-traitance et de partenariat,
- * Questions de l'auditoire et réponses des promoteurs de la BSTP et de l'expert ONUDI,
- * Conclusions par le représentant d'une des organisations internationales prêtes à apporter un appui à la mise en place de la structure opérationnelle.

Le nombre des participants, l'importance et la portée des interventions constituent un test grandeur nature. C'est également un moyen très efficace de sensibilisation direct des personnes présentes et de sensibilisation induit par les retombées médiatiques. Un dispositif approprié de pointage permet aux cadres de la BSTP de préparer ultérieurement des contacts personnels avec les participants à ce forum.

(7) Etablissement d'un document de projet pour l'exécution des phases suivantes.

Sur la base de l'adhésion des chefs d'entreprises, ainsi que des organismes fondateurs, aussi du nombre de personnes présentes au forum de sensibilisation, la contrepartie nationale peut formuler en leur nom des requêtes qui prennent une signification beaucoup plus forte que si elles émanaient d'institutions isolées, aussi dignes d'intérêt soient-elles. C'est également sur la base des besoins réellement décelés et exprimés qu'il peut être procédé à la rédaction d'un document de projet qui servira de guide à l'exécution des phases suivantes, conformément au canevas exigé par les bailleurs de fonds sollicités.

(8) Consultations pour préparer le recrutement des cadres permanents.

En fonction des termes de référence découlant de la configuration opérationnelle de la BSTP et du profil requis (voir aussi en annexe), la contrepartie nationale, en concertation avec l'expert de l'ONUDI, peut lancer des consultations pour sonder les différentes possibilités de recrutement des cadres permanent de la BSTP ainsi que des consultants nationaux, notamment pour déterminer les rémunérations à mettre en place en fonction de la structure nationale des salaires et du marché de l'emploi. A ce stade, il y a lieu de prendre certaines

précautions, soit de ne pas se livrer à des débauchages prématurés et mal acceptés par les entreprises concernées, soit de ne pas faire miroiter des positions qui ne soient pas susceptibles d'être suivies d'effets en cas de difficultés de mise en place du financement requis.

Résultats : tous les éléments nécessaires à la mise en fonctionnement d'une entité de promotion de la sous-traitance et du partenariat (BSTP) sont réunis. Dans certains cas, l'assistance préparatoire peut déboucher sur le démarrage effectif des services rendus aux entreprises, avec un dispositif transitoire à personnel réduit.

C - L'ASSISTANCE A LA CONSTITUTION

En fonction des dispositions définies par le document de projet le processus de mise en place des activités s'enchaîne comme suit, avec l'apport de l'expertise internationale ⁽¹⁾:

- (1) Pour le personnel permanent et en concertation avec les consultants nationaux, eux-mêmes formés par les experts internationaux suivant leur spécialité,
 - * appel de candidatures pour les cadres de la BSTP
 - * tests et sélections parmi des candidats,
 - * recrutement contractuel ⁽²⁾,
 - * formation initiale (et période d'essais), et ultérieurement
 - * application du programme de formation continue, sur place et à l'étranger⁽³⁾.

- (2) Pour la logistique en concertation avec la contrepartie pilote et du Directeur de la BSTP:
 - * recherche et choix des locaux,
 - * choix des équipements et approvisionnements,
 - * mise au point des contrats de maintenance,
 - * installation et mise en route.

- (3) Démonstration pratique sur le terrain
Initiation et tests du personnel recruté sur les principes régissant la BSTP, sur la gamme des services rendus et sur l'utilisation des instruments normalisés, avec les experts internationaux et consultants nationaux par spécialités:
 - * Nomenclatures et terminologies de la sous-traitance,
 - * Logiciel UNIDOSS, gestion de la banque de données,
 - * Gestion financière de la BSTP,
 - * Assurance Qualité et certification,
 - * Organisation et participation dans des foires et salons,
 - * Service informations techniques et documentation,
 - * Aspects juridiques, contrats types
 - * etc.

Les objectifs, les résultats escomptés, les activités d'assistance technique à réaliser, les apports en espèces et en nature, les conditions préalables, etc. font l'objet d'une description détaillée dans le document de projet spécifique qui sert d'accord juridique entre le pays d'implantation de la BSTP, l'agence d'exécution (ONUDI) et le bailleur de fonds. Des documents de projets types existent par ailleurs et ne sont donc pas repris dans ce Guide.

(1) **Remarque concernant l'expertise internationale**

Le recrutement d'experts pour des déplacements de longue durée est très hypothétique. La plupart ont des activités et responsabilités qui ne peuvent souffrir d'une longue interruption, ce qui ne leur permet pas d'honorer des engagements de cette nature. Toutefois, dans ce cas se pose la question du coût des voyages (aller-retour). A priori l'on peut penser que la programmation de missions de longue durée permettrait d'alléger les dépenses sur cette ligne de budget. La réalité est toute différente. L'expérience l'a démontré, il arrive fréquemment que, lors d'engagements de longue durée, l'expert est conduit à se substituer à sa contrepartie pour mener à bien les activités prévues. Après son départ, la contrepartie qui n'a pas capitalisé l'expérience requise est en difficulté et le projet périclité très souvent.

Si l'expert s'en tient à son rôle de formateur, il est alors conduit à aller à l'allure de la contrepartie. De ce fait, son "prix de revient" par rapport aux résultats est très élevé. Ce sont les raisons pour lesquelles il est préférable que les experts interviennent par des séquences de courte durée afin d'effectuer des travaux de:

- * planification et organisation,
- * formation et démonstration.

Puis, ils se retirent pour laisser la contrepartie agir seule. Après une période préalablement convenue (2 à 3 mois), ils reviennent pour:

- * contrôler les activités exécutées,
 - * rectifier si nécessaire,
 - * passer à un stade suivant de formation et de démonstration,
- et ainsi de suite.

En procédant de cette manière, 6 hommes/mois, par exemple, peuvent se répartir sur 3 à 4 années, durée minimum de mise en place d'une BSTP autonome, dans un contexte favorable.

(2) **Remarque concernant l'engagement sous contrat du personnel**

Pour préserver légitimement les investissements financiers et intellectuels de la BSTP, son personnel devra être engagé par contrat stipulant une clause de fidélité d'au moins 3 années après la période de formation. Tout départ avant terme devrait entraîner le paiement d'une indemnité équivalant aux coûts de la formation reçue, indexée sur un coefficient d'amortissement.

(3) **Remarque relatif au perfectionnement des cadres de la BSTP**

Cette formation comprend:

- * Les stages d'initiation aux grandes fonctions d'environnement de la sous-traitance et du partenariat (Qualité, Alliances stratégiques, Prix de revient, Compensation, Analyse de la Valeur, Aspects juridiques, etc.),
- * Les voyages d'études auprès de BSTP européennes, ou dans des pays en développement et participation à des foires et salons internationaux, régionaux ou locaux.

Cette formation doit être répartie dans le temps pour permettre d'une part une assimilation sûre et cohérente et d'autre part ne pas entraver le fonctionnement permanent de la BSTP. Le dispositif de formation doit fonctionner en missions scindées de courte durée.

D - L'ASSISTANCE AU FONCTIONNEMENT OPERATIONNEL

Le déroulement des travaux débouche sur une grande variété de cas concrets et de situations particulières qui peuvent poser problèmes aux cadres animateurs. D'autre part la gamme des services rendus ne peut être assimilée et maîtrisée dans un court laps de temps. Pour y faire face, il a été vérifié sur le terrain que le cycle de formation doit s'échelonner sur plusieurs années, tout comme les études de spécialisation qu'entreprennent, après l'obtention de leur diplôme de base, des techniciens de pointe comme par exemple, dans l'aéronautique, la construction navale et la mécano-soudure.

Dans le cas d'une structure d'organisation de la sous-traitance, la formation s'effectue sur le terrain. Les activités portent sur:

1. Les visites :
 - de sensibilisation,
 - de recensement,
 - d'adhésion,
 - de détection des opportunités.
2. L'analyse des requêtes et le traitement des opportunités décelées par nature.
Application de la "check-list" (liste de contrôle) et suivi du fil conducteur.
3. Le recrutement des adhérents et fonctionnement de l'Association, du Bureau, du Conseil d'Administration, de l'Assemblée Générale annuelle.
4. La gestion de la banque de données et des fichiers techniques
La gestion des adhésions et des entreprises membres
La gestion financière.

Si la BSTP assume bien son rôle, la fidélité des entreprises, par leurs cotisations régulières, constitue le gage le plus sûr de pérennité.

5. La promotion de la BSTP et du concept de la sous-traitance et du partenariat, par l'organisation de séquences à l'intention des entreprises:
séminaires - forums - conférences - participation à des foires et salons spécialisés,
l'organisation d'un salon national de sous-traitance et du partenariat.

Résultats : Une BSTP autonome dont la pérennité est affirmée par ses résultats et qui peut servir de pilote pour la création d'autres entités dans le pays, quand les conditions économiques et géographiques l'exigent.

E - L'ASSISTANCE D'APPUI AUX PMI SOUS-TRAITANTES

Outre l'assistance aux sous-traitants, fournisseurs ou partenaires potentiels pour l'organisation de groupements ou d'associations de production et la négociation d'accords avec les donneurs d'ordres, comme l'ont recommandé deux réunions d'experts organisées par l'ONUDI, la nouvelle génération de BSTP apporte aux sous-traitants et fournisseurs une aide et une information pluridisciplinaires dans des domaines tels que:

- * l'appui technique (conception des produits, technologie, équipement, innovation);
- * la gestion de la qualité totale, normes et certification;
- * les études de marché et les stratégies commerciales (y compris la participation aux foires internationales et aux forums de promotion des affaires);
- * l'accès au crédit, les facilités et incitations financières;
- * la gestion (modernisation, gestion de la production flexible et juste-à-temps, gestion financière, gestion des stocks);
- * les conseils en matière juridique (contrats, codes de conduite, conciliation ou règlement des différends);
- * gestion des ressources humaines (formation).

Cette assistance et ces informations peuvent être fournies directement - sous forme d'études, de conseils, de formation, de séminaires de sensibilisation et de foires industrielles - ou bien les entreprises sont aiguillées vers les organismes spécialisés compétents.

CONCLUSION

Il en est de la sous-traitance et du partenariat industriels comme de toutes autres initiatives novatrices: ils rencontrent souvent une grande résistance au changement. C'est là que résident les plus grandes difficultés à sensibiliser et à motiver les patrons des PMI, qui ont souvent un tempérament individualiste, et les cadres des grandes entreprises, qui misent sur le nombre des effectifs et l'importance des moyens mis à leur disposition pour asseoir leur position.

"Faire-faire ou faire soi-même", tel est l'enjeu résumé.

Pour illustrer les réticences, il faut savoir que dans toutes les régions du globe, dans tous les pays et dans toutes les provinces les forces vives rencontrées préviennent a priori:

"Vous savez ici nous sommes à l'Est, à l'Ouest, au Sud, au Nord, etc. - et nos mentalités sont différentes".

"Vous savez ici, la sous-traitance et le partenariat ne sont pas envisageables, à cause des prix pratiqués qui sont prohibitifs, de la qualité qui est médiocre, des délais qui sont des plus aléatoires".

"Vous savez ici, les difficultés géopolitiques et macroéconomiques sont telles qu'elles paralysent toutes idées de développements réels".

Les particularismes existent effectivement, presque toujours d'origine économique, comme par exemple: le passage d'une économie plus ou moins planifiée à une économie de marché, plus ou moins libérale, avec plus ou moins de privatisations. Ils n'autorisent pas à déroger aux principes fondamentaux exposés ci-avant, ils nécessitent tout au plus des adaptations qui ne peuvent être exposées par avance par le présent Guide. Ce Guide n'a donc d'autres ambitions ou raisons d'être que de dégager ces principes fondamentaux qui restent universels et immuables, et donc d'application générale à toutes les économies, moyennant les adaptations requises.

En fait les règles économiques induisent d'impérieuses nécessités qui s'imposent à tous, sans exception. La compétitivité, la productivité, la rentabilité exigent la rationalisation, la qualité, l'innovation dans tout et partout. La sous-traitance et le partenariat en sont des vecteurs puissants et efficaces. Ceux qui sauront s'y adapter - les donneurs d'ordres comme les sous-traitants - verront leur avenir assuré, et ceux qui les repoussent disparaîtront irrémédiablement. Le présent ouvrage est un simple Guide, mais il reste la formation professionnelle: ce n'est pas parce que l'on connaît le mode d'emploi d'un avion que l'on est apte à le piloter. Le Guide permet de suivre le bon chemin, il est perfectible et l'ONUDI est le moniteur approprié pour aider à préparer et à créer des BSTP modernes, adaptées aux besoins particuliers.

Les meilleurs banques de données du monde ne pourront remplacer le rôle et la mission de l'ingénieur-animateur de BSTP. L'informatique et les autoroutes de l'information sont des outils précieux et performants, voire son outil de gestion privilégié. Ils ne pourront cependant jamais remplacer l'analyse critique, les travaux pratiques, les recherches, les réflexions, les solutions innovatrices et les compétences professionnelles de l'homme.



ORGANISATION DES NATIONS
UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

GUIDE

pour la création de centres de promotion (ou bourses)
de sous-traitance et de partenariat industriels

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

1.	Bibliographie (ou Sources documentaires)	101
2.	Spécimen de dépliant de présentation BSTP - ONUDI	103
3.	Proposition de statuts types	105
4.	Le Système (et logiciel) UNIDOSS	114
5.	Budgets: Equipements - Constitution - Fonctionnement - Barème d'inscription et de cotisation	117
6.	Termes de référence du personnel BSTP (4)	121
7.	Liste de contrôle d'une demande de travaux (ou fiche de donneur d'ordre)	128
8.	Questionnaire standard (ou Formulaire d'enregistrement des entreprises affiliées à la BSTP)	132
9.	Le Club (ou réseau) SPX	152

BIBLIOGRAPHIE

(SOURCES DOCUMENTAIRES)

La liste des ouvrages et autres documents entrant dans le cadre d'une bibliographie relative à la sous-traitance n'est pas présentée ci-après, car ce Guide résulte non d'une étude théorique mais de l'expérience pratique acquise par les auteurs. Ainsi donc tous les ouvrages et autres sources bibliographiques qu'ils ont étudiés ou consultés au cours de leur expérience professionnelle fait partie intégrante de cette expérience. A ce titre, ce Guide reflète aussi l'expérience acquise par l'ONUDI à travers tous les rapports techniques et les rapport finaux des experts ONUDI sur le terrain dans divers continents, au terme de leur interventions liées à la mise en place de BSTP dans des pays à économie en développement ou en transition. Il faudrait également inclure parmi les sources documentaires les études et les informations fournies dans certains périodiques et les nombreux articles publiés par des institutions de recherche et d'enseignement supérieurs. Une telle liste serait longue et fastidieuse.

Par contre, la liste des documents méthodologiques de l'ONUDI est reprise ci-après à titre de référence:

LISTE DES DOCUMENTS METHODOLOGIQUES DE L'ONUDI⁵

- Brochure sur la promotion de la sous-traitance et du partenariat industriels (A, E, F)
- "Rapport de la réunion d'experts sur les politiques et les bourses de sous-traitance industrielle", Vienne, 22-24 mai 1991 (A, E, F)
- "Rapport de la réunion d'experts sur les chambres de commerce et d'industrie", Vienne 5-7 juillet 1993 (A, E, F)
- "Rapport de la réunion d'experts sur le système de sous-traitance (UNIDOSS) et de partenariat industriels de l'ONUDI", Vienne, 20-24 juin 1994 (A, E, F)
- "Rapport de la deuxième réunion d'experts sur le système de sous-traitance (UNIDOSS) et de partenariat industriels de l'ONUDI", Vienne, 8-10 novembre 1995 (A, E, F)
- "Partenariat industriel" (en vue de relations de sous-traitance industrielle plus durables, équitables et modernes), C. Altersohn, 1993 (A, E, F)
- "Faire ou acheter? Fabriquer ou sous-traiter? (V.87 90987) (A, E, F)
- "Carnet pour l'utilisation pratique des terminologies/nomenclatures appropriées pour la sous-traitance industrielle", C. de Mars (A, E, F)

⁵ Les lettres A (anglais), E (espagnol) et F (français) indiquent les langues dans lesquelles le document est disponible.

- "Le questionnaire standard pour la collecte d'informations sur les entreprises sous-traitantes et donneuses d'ordres", dernière éd. 1996 (A, E, F)
- "Guide pratique pour les contrats de sous-traitance, destiné aux BSTP et modèles de contrats types", M. J.A. Boon et M. Souhaité, 1992 (A, E, F)
- "Guide pratique - Comment organiser un salon de sous-traitance", J.P. Detourbet, 1985 (A, F)
- "Guide pratique - Comment participer à un salon de sous-traitance et du partenariat industriels", F. Theux, 1993 (A, F)
- "Répertoire international de bourses de sous-traitance et de partenariat industriels de l'ONUDI" (Editions annuelles depuis 1993)
- "Note sur le système informatisé de sous-traitance de l'ONUDI (UNIDOSS)" (A, E, F)
- "Manuel opérateur sur le logiciel informatique l'UNIDOSS version 1.2.3. et version 2." (A,E, F)
- Note sur "Le Club SPX" (A, E, F)
- "Note sur la pérennité des bourses de sous-traitance et de partenariat", mai 1996 (A, F)
- "Comparative Study of the Promotional Framework for the Development of Industrial Subcontracting with the SSIs in India and selected Asian Countries", DP/ID/SER.0/26, 18 July 1996 (V.96-84995)
- "Report of the Programme Evaluation of UNIDO Programme for the Promotion of Industrial Subcontracting and Partnership", Vienna, GM/R.6, 4 October 1996 (V.96-86399)
- "Charte déontologique de la sous-traitance et du partenariat industriels, Vienne, 1997
- "Etudes de cas pratiques sur la sous-traitance et le partenariat industriels", par D. Garrigos-Soliva et A. de Crombrughe, septembre 1997 (A, E, F)
- Disquette de démonstration sur le Programme de l'ONUDI pour la promotion de la sous-traitance et du partenariat, juin 1996 (A, E, F)
- Vidéo-cassette (18 minutes) sur l'expérience de l'ONUDI en matière de bourses de sous-traitance et de partenariat (Col, Per, Tun), (A, E, F)
- "UNIDO Global Experience on Industrial Subcontracting and Partnership" by A. de Crombrughe and J.C. Montes, paper presented at the "Business Development Services Conference" organized by the Donor Committee on Small Enterprise Development, in Rio de Janeiro in March 1999.
- Documentation disponible (A, E, F) sur Internet (UNIDO SPX Web page):
<http://www.unido.org/spx>

VOUS ETES DONNEUR D'ORDRES:

Vous cherchez:

- des équipements
- des compétences spécialisées
- un savoir-faire particulier
- des disponibilités immédiates
- une meilleure qualité
- un service de renseignements et d'informations techniques

VOUS ETES PRENEUR D'ORDRES:

Vous cherchez:

- des opportunités de marché
- des idées de diversification
- des secteurs de spécialisation
- des compétences complémentaires
- un service de renseignements et d'informations techniques

Avez-vous au moins une fois, dans l'année:

- 1. Déploré votre manque d'équipement pour répondre à la demande?
- 2. Trouvé que vous étiez suréquipé par rapport à vos besoins réels?
- 3. Perdu une heure pour fouiller dans votre documentation sans retrouver l'information que vous cherchiez?
- 4. Regretté de ne pas avoir, sous la main, un spécialiste à qui téléphoner pour un conseil rapide?
- 5. Hésité avant de participer à des salons?
- 6. Recherché des machines, du matériel, des matières de réemploi?
- 7. Essayé d'obtenir des contacts internationaux pour développer une coopération technique ou commerciale dans le cadre d'un partenariat?
- 8. Buté sur les aspects juridiques d'une commande?
- 9. Tempêté sur la qualité, les prix, les délais? Les vôtres et ceux des autres?

**BSTP**

**BOURSE
de
SOUS-TRAITANCE
et de
PARTENARIAT**

Votre Service:

- * Permanent
- * Compétent
- * Diligent
- * Confident

*Votre partenaire pour accroître vos performances***ENSEMBLE:**

Vous avez besoin d'un médiateur:

N'HESITEZ PAS A CONTACTER LA BSTP-----
Adresse:

Téléphone:

Fax:

Internet:

La BSTP

Est un organisme indépendant, sans but lucratif. Association d'industriels pour des industriels avec l'appui des pouvoirs publics (Ministères de l'industrie) et des organisations professionnelles (Fédérations d'industriels, Chambres de commerce et d'industrie).

Champs d'application:

Au service de tous les secteurs de l'industrie:

- Fonderie (acières, fontes, non-ferreux)
- Forges, estampage, matricage
- Tôlerie, serrurerie, chaudronnerie, mécano-soudure
- Traitements thermiques traitements de surface
- Découpage, emboutissage, travail du fil
- Tournage, fraisage, alésage, rectification
- Tailage d'engrenages, brochage
- Outillages, moules
- Maintenance
- Electricité, électronique
- Plastiques, caoutchoucs et dérivés
- Services industriels

Objectifs:

- * Contribuer à l'utilisation la plus complète et la plus rationnelle possible des capacités existantes et à créer pour obtenir une meilleure rentabilité, une productivité plus grande et une compétitivité plus performante
- * Promouvoir et renforcer le tissu industriel du Pays, notamment en favorisant la spécialisation des entreprises
- * Aider à l'amélioration de la qualité, à la diminution des coûts de fabrication
- * Susciter toute intervention tendant à accroître le développement par une meilleure intégration nationale
- * Favoriser les courants d'échanges dans le pays, dans la région et sur le plan international

Missions:

- Informier, documenter, assister les chefs d'entreprises et leurs cadres, sur la potentialité de la sous-traitance et du partenariat*
- Recenser en permanence les capacités du pays en dimensions, en qualité, en savoir-faire
 - Détecter des opportunités de sous-traitance et effectuer les mises en relation correspondantes
 - Déceler des idées de projets à partir des contacts avec les chefs d'entreprises et des demandes de sous-traitance non satisfaites
 - Faire connaître le potentiel réel des entreprises
 - Rechercher les lacunes et les opportunités industrielles pouvant déboucher sur des développements
 - Entreprendre toutes actions promotionnelles et organiser la participation des entreprises aux salons et foires spécialisés en matière de sous-traitance et de partenariat
 - Réaliser et publier des annuaires spécialisés et documentations promotionnelles
 - Dispenser des renseignements et informations techniques
 - Faire la promotion: Faire-savoir/le savoir-faire

Déontologie:

- La BSTP ne s'immisce pas dans le dialogue commercial et ne prend pas de commission sur ses interventions.
- Elle ne se substitue pas aux chefs d'entreprises.
- Elle n'est pas un service d'approvisionnement.
- Elle agit avec neutralité et confidentialité.

Méthodologie:

- Elle intervient avec précision et rapidité pour répondre aux impératifs de compétence, de qualité, de compétitivité et de délais. De ce fait, elle ne répond pas aux demandes d'ordre trop général.

Les moyens:

- * Une équipe d'ingénieurs-animateurs, active et compétente, dûment formée à rendre le meilleur service aux entreprises à la recherche de sous-traitants ou de partenaires.
- * Une banque de données constamment actualisée sur le savoir-faire et les capacités existantes dans sa zone d'intervention.
- * Une documentation technique appropriée
- * Un réseau de BSTP extérieures, en connexion au cas par cas.

Faire appel à la BSTP, c'est se connecter au réseau industriel provincial, national et international, c'est susciter des rapprochements, saisir des opportunités et rencontrer des partenaires intéressants.

Adresse:

Téléphone:

Fax:

Internet:

* *
* *

ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL
(ONU/DI)

PROMOTION DE LA SOUS-TRAITANCE ET DU PARTENARIAT INDUSTRIELS

PROPOSITION DE STATUTS
D'UNE BOURSE DE SOUS-TRAITANCE
ET DE PARTENARIAT INDUSTRIELS

Introduction

Ces statuts d'une association d'industriels pour la constitution et le fonctionnement d'une "Bourse Nationale de Sous-Traitance et de Partenariat" (BNSTP) sont inspirés du modèle conçu et proposé par des experts de l'ONUDI pour la BNSTP du Maroc.

L'expérience, tant dans les pays en développement que dans les pays industrialisés, démontre qu'une bourse de sous-traitance et de partenariat industriels ne peut survivre aux efforts déployés à sa mise en place et à sa mise en fonctionnement que moyennant l'autonomie opérationnelle et budgétaire de celle-ci. En règle générale, cette autonomie ne peut être acquise qu'au prix d'une autonomie institutionnelle, par la création d'une association sans but lucratif, regroupant l'ensemble des entreprises et institutions industrielles bénéficiant des services de la BNSTP et régie par un Conseil d'administration composé de l'ensemble des organismes publics concernés par la promotion de la sous-traitance (agence de promotion industrielle, banque de développement, office du commerce extérieur, etc.), des institutions privées représentant les entreprises bénéficiant de la promotion de la sous-traitance (chambres de commerce et d'industrie, fédération d'industries, associations professionnelles, etc.) et des entreprises industrielles affiliées elles-mêmes.

La clef du succès des Bourses de Sous-Traitance et de Partenariat, dans quel que pays que ce soit, est l'existence d'une association autonome, dotée d'un budget autonome et d'un Conseil d'administration regroupant les principaux acteurs économiques en matière de sous-traitance industrielle. C'est pourquoi le programme de l'ONUDI pour la promotion de la sous-traitance industrielle a publié ce modèle de statuts juridiques portant sur la constitution et le fonctionnement d'une "Bourse Nationale de Sous-Traitance et de Partenariat" qui a été conçu et rédigé par des experts de l'ONUDI pour le Royaume du Maroc, afin de faciliter et de promouvoir la constitution d'associations de ce type dans tous les pays bénéficiant de l'assistance de l'ONUDI en matière de promotion de la sous-traitance industrielle.

BOURSE NATIONALE DE SOUS-TRAITANCE ET DE PARTENARIAT

STATUTS

CHAPITRE I. DENOMINATION, FORMATION, BUTS

Article 1 - Objet et dénomination

Entre les organismes et institutions, les entreprises industrielles, commerciales ou des services qui adhèrent aux présents statuts et ceux qui y adhéreront par la suite est fondée, conformément aux dispositions du décret, une association à but non lucratif dénommée "Bourse Nationale de Sous-Traitance et de Partenariat", par abréviation (BNSTP).

Article 2 - Siège social

Le siège de l'association est fixé à sis au ...

L'association pourra établir des antennes régionales pour rapprocher géographiquement ses services des entreprises adhérentes sur tout le territoire national.

Article 3 - Durée

La durée de l'association est illimitée.

Article 4 - Buts

L'association ne poursuit aucun but lucratif et s'interdit toute action politique ou syndicale.

Elle a pour buts:

- a) La promotion des liaisons entre petites et grandes industries dans le domaine de la sous-traitance aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale et dans tous les secteurs économiques;
- b) La promotion de la production nationale en vue de sa substitution progressive aux produits importés;
- c) De favoriser, selon les besoins de l'économie, l'extension des capacités industrielles existantes et la création de nouvelles capacités;
- d) D'effectuer des enquêtes industrielles en vue d'étudier les possibilités de sous-traitance, les circuits de commercialisation et les débouchés existants et potentiels;
- e) L'organisation de rencontres, de séminaires et de débats entre offreurs et demandeurs de sous-traitance;
- f) D'organiser la participation des entreprises adhérentes aux foires nationales, régionales et internationales;

- g) D'offrir une assistance technique en matière de gestion en vue d'améliorer la capacité des unités sous-traitantes. Cette assistance peut être assurée aussi bien par le personnel de la Bourse que par un personnel de l'extérieur;
- h) Favoriser le partenariat entre différentes entreprises afin de permettre l'utilisation la plus complète et la plus rationnelle possible des installations, machines et capacités de travail existantes et à créer dans le pays;
- i) Permettre à chaque adhérent de recueillir, s'il le désire, auprès de la BNSTP, des éléments susceptibles d'orienter en meilleure connaissance de cause ses investissements en moyens de production et, à cet effet, de faciliter les décisions de ses adhérents en disposant d'une documentation technique et technologique;
- j) Editer un bulletin d'information et de contacts;
- k) Plus généralement, utiliser tous autres moyens complémentaires permettant d'atteindre ses buts.

Le rôle de la BNSTP est de transmettre les renseignements qui lui sont fournis, tant par les adhérents sous-traitants que par les donneurs d'ordres. Elle ne saurait encourir aucune responsabilité à raison de renseignements qu'elle fournit, de l'exécution des marchés qui seraient conclus au vu de ces renseignements, des contacts pris entre les entreprises qui se seraient rapprochées par son intermédiaire et, d'une façon générale, de toutes suites quelconques de ses interventions, en particulier dans le domaine financier.

Elle peut assister et conseiller les entreprises sur le plan technique, juridique et pour l'élaboration de leurs prix de revient, notamment pour leurs réponses à des offres de sous-traitance.

CHAPITRE II. COMPOSITION, ADMISSION, RADIATION

Article 5 - Composition

L'association se compose en nombre illimité de:

Membres d'honneur

L'Assemblée générale peut, sur proposition du conseil, nommer des membres d'honneur pour signaler des services rendus à l'association.

Membres adhérents

Ce sont les entreprises qui, ayant souscrit un abonnement à un service ou versé une cotisation, participent aux buts de l'association.

Membres correspondants

Toute entreprise qui fait appel à la Bourse ou qui désire participer à des conférences, réunions de travail, journées d'informations, manifestations de promotion, organisées par la Bourse, doit être obligatoirement membre correspondant.

Les membres correspondants ne peuvent prétendre à offrir leurs services en qualité de sous-traitance, sauf à devenir membres adhérents.

Membres de droit

Tels que définis à l'article 9 ci-après.

Membres associés

Ce sont des personnes physiques ou morales qui désirent participer à la vie de la BNSTP.

Article 6 - Admission

L'association est ouverte à toutes les entreprises ou services adhérant par écrit aux présents statuts et au règlement intérieur, dont la candidature aura reçu l'agrément écrit du Bureau représenté par son président.

Les sociétés y sont représentées par leur président-directeur général, leur gérant ou un fondé du pouvoir dûment mandaté. Ces conditions remplies, l'admission est acquise au versement de l'abonnement ou de la cotisation pour l'année en cours.

Article 7 - Démission et radiation

La qualité de membre de l'association se perd:

- a) Par démission/
- b) Par le non-paiement de l'abonnement ou de la cotisation dans les conditions fixées par le règlement intérieur;
- c) Par radiation proposée par le Conseil à l'assemblée générale, qui statue à la majorité absolue et en dernier ressort, pour manquement grave aux STATUTS et au règlement intérieur. L'intéressé sera convoqué par lettre recommandée avec accusé de réception afin qu'il puisse faire valoir sa défense devant le bureau de l'Assemblée;
- d) Pour faillite ou règlement judiciaire.

Tout adhérent cessant de faire partie de l'association pour une cause quelconque perd de ce fait tout droit sur les fonds qu'il lui a versés à quel que titre que ce soit.

Les membres démissionnaires ou rayés par le non-paiement de l'abonnement ou de la cotisation, qui désireraient à nouveau faire partie de l'association, devront souscrire une nouvelle demande d'adhésion.

CHAPITRE III. DISPOSITIONS FINANCIERES

Article 8

Les frais de fonctionnement des services de la BNSTP seront supportés par l'ensemble des membres inscrits, selon un système d'abonnement et de cotisation dont le montant sera fixé par l'Assemblée générale chaque année et qui pourra être révisé par elle sur proposition du Conseil d'administration.

La BNSTP peut recevoir des dons en espèces ou en nature, des subventions d'organismes publics ou privés, ou d'entreprises intéressées à son développement, dans l'intérêt économique régional, national ou international.

Ses recettes se composent également:

- Des rémunérations pour services rendus par l'association;
- De toutes autres ressources autorisées par les lois et règlements.

CHAPITRE IV. ADMINISTRATION ET FONCTIONNEMENT

Article 9 - Conseil d'administration

La BNSTP est administrée par un Conseil de 7 à 18 membres élus par l'Assemblée générale à la majorité des suffrages exprimés. Les membres du Conseil sont élus pour trois exercices annuels et renouvelables par tiers. Les membres sortant à la fin des premier et second exercices sont désignés par tirage au sort en Conseil. Les membres sortants sont rééligibles.

Sont membres de droit du Conseil, sur cooptation du Conseil:

1. Le Ministère de l'industrie, représenté par le directeur de l'industrie.
2. La Chambre de commerce et de l'industrie représenté par son président et/ou son directeur général.
3. La Fédération nationale des industries.
4. La Fédération des industries métalliques, mécaniques et électriques.
5. La Fédération des petites et moyennes industries.
6. L'Office du développement industriel et/ou l'Office du commerce extérieur.
7. La Banque pour le développement industriel.
8. Les présidents des sièges d'antennes provinciales de la BNSTP.

Les personnes morales nommées au Conseil d'administration devront désigner leurs représentants permanents.

Les membres de droit du Conseil, tels que définis ci-dessus, ne sont pas soumis au renouvellement par tiers du Conseil comme il est prévu au premier alinéa. Leur qualité de membres de droit du Conseil se perd automatiquement si leur concours financier cesse.

Les fonctions de membres du Conseil d'administration sont gratuites.

La présidence de l'association est confiée au président de l'institution d'accueil de la BNSTP.

Le Conseil est composé d'un tiers au moins de membres adhérents, tels que définis à l'article 5 ci-dessus.

Les décisions du Conseil sont prises à la majorité des suffrages exprimés; en cas de partage des voix, celle du président de séance est prépondérante.

Le Conseil délibère valablement quand, sur convocation de tous ses membres, il réunit le tiers de ceux-ci. Les procédures concernant son fonctionnement pourront être précisées par son propre règlement intérieur.

Le Conseil suit la gestion financière et arrête les comptes de l'exercice clos. Il autorise les dépenses nécessaires pour que l'association remplisse sa mission.

Le Conseil se réunit sur convocation du président ou, s'il est empêché, d'un des vice-présidents, ou à la demande du tiers au moins de ses membres.

Le Conseil est le représentant légal de l'association. Il peut déléguer avec ou sans droit de substitution tout ou partie de ses pouvoirs au bureau ci-après défini à l'article 10. Il peut compléter provisoirement par cooptation jusqu'à la prochaine Assemblée générale.

L'Assemblée adoptera, sur proposition du Conseil, un règlement intérieur qui obligera les adhérents de l'Association.

Article 10 - Bureau

Le Conseil d'administration choisit parmi ses membres: deux vice-présidents dont l'un est désigné par les membres de droit, un secrétaire général, un trésorier, formant avec le président le Bureau, qui peut recruter le personnel administratif ou technique nécessaire au fonctionnement de l'association.

En matière d'élection du Bureau, le Conseil d'administration ne peut procéder au vote sur première convocation que si la moitié au moins de ses membres est présente ou représentée. Sur seconde convocation, l'élection est valable quel que soit le nombre des présents.

Article 11 - Assemblée générale

L'Assemblée générale se compose de tous les membres de l'association, tels que définis à l'article 5 ci-dessus.

L'Assemblée générale est convoquée par le président du Conseil d'administration. Elle est réunie au moins une fois l'an, en session ordinaire, pour recevoir le rapport d'activités de l'association et approuver les comptes de l'exercice. Elle est obligatoirement réunie dans les 30 jours si la demande de convocation est formulée par écrit par un quart au moins des adhérents. Le vote par correspondance est admis.

L'Assemblée générale ne peut délibérer que sur les questions figurant à l'ordre du jour.

Celui-ci est fixé par le Conseil d'administration. Toutefois, si la demande en est notifiée un mois avant la tenue de l'Assemblée, l'inscription à l'ordre du jour d'une question proposée par un quart au moins des adhérents est obligatoire.

L'Assemblée générale peut être ordinaire ou extraordinaire.

L'Assemblée générale ordinaire fixe le montant des cotisations.

L'Assemblée générale ordinaire est convoquée par simple lettre. Elle délibère valablement à la majorité des membres présents ou représentés sur tous les sujets qui ne sont pas du ressort de l'Assemblée générale.

L'Assemblée générale extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts, à aliéner tout ou partie du patrimoine immobilier de l'association, à dissoudre l'association. Elle est d'abord convoquée comme l'Assemblée générale ordinaire, mais la réunion ne peut être ouverte que si la moitié au moins des adhérents est présente ou représentée. Ses décisions sont valables si elles sont prises à la majorité absolue des adhérents présents ou valablement représentés.

Dans le cas contraire, l'Assemblée générale extraordinaire est à nouveau convoquée sur le même ordre du jour, cette fois par lettre recommandée, expédiée dix jours au moins avant la date fixée par la réunion. L'Assemblée générale extraordinaire délibère alors, quel que soit le nombre des membres présents ou représentés et décide valablement à la majorité simple des suffrages exprimés.

Article 12 - Fonctionnement

Le Bureau est investi des pouvoirs les plus larges pour la gestion de l'association.

Les fonds de l'Association sont déposés.

Les dépenses sont réglées et signées par le président.

Le président représente l'association dans tous les actes de la vie civile et partout où il est nécessaire.

Le Conseil d'administration nomme sur proposition du Bureau, un directeur auquel il peut déléguer une partie de ses pouvoirs pour assurer la gestion courante sous le contrôle du président de l'association.

Dans ce but, le président reste en contacts périodiques avec le directeur afin de le conseiller et lui donner ses instructions dans les opérations de gestion.

CHAPITRE V. DISSOLUTION

Article 13

La dissolution de l'association ne pourra être décidée que par l'Assemblée générale extraordinaire.

Si la dissolution est prononcée, l'Assemblée nommera un ou plusieurs commissaires chargés de la liquidation de l'actif de l'association. Elle en désignera les bénéficiaires et en déterminera les conditions dans le cadre des lois et règlements en vigueur.

CHAPITRE VI. DISPOSITIONS TRANSITOIRES - COTISATION

Pendant la période de préparation et d'établissement de la BNSTP, les entreprises recensées sont admises gratuitement au sein de l'association pour la première année. Ultérieurement, elles devront s'acquitter du versement d'un abonnement forfaitaire annuel pour bénéficier des services de la BNSTP, suivant un barème arrêté par le conseil d'administration et approuvé par l'Assemblée générale des membres adhérents.

Le barème établi devra évoluer en fonction de l'efficacité de la BNSTP de telle sorte qu'elle réalise son auto-financement au fur et à mesure où les subsides publics seront réduits, voire éventuellement suspendus.

CREATION D'UNE ASSOCIATION D'INDUSTRIELS POUR LA CONSTITUTION ET LE FONCTIONNEMENT D'UNE BOURSE NATIONALE DE SOUS-TRAITANCE ET DE PARTENARIAT

En application du décret-loi N° ... du (formant le statut des Chambres de commerce et d'industrie), modifié et complété par le décret-loi N° ... du

En vertu de l'autorisation donnée par décision du Ministère de l'industrie et du commerce.

Il a été arrêté ce qui suit:

La création d'une Bourse Nationale de Sous-Traitance et de Partenariat telle que définie par les études réalisées et les tests effectués, correspondant aux besoins des entreprises industrielles, commerciales et de services et revêtant un intérêt général particulièrement important pour favoriser le développement économique du pays, il a été décidé:

- La constitution d'une association régie par le décret du et par les STATUTS ci-après définis;
- L'allocation d'une subvention publique à son budget de fonctionnement pour en assurer le lancement et la pérennité ultérieure.

UNIDOSS

SYSTEME DE SOUS-TRAITANCE INDUSTRIELLE DE L'ONUDI

Dans le cadre de son Programme de Promotion de la Sous-Traitance et du Partenariat Industriels, l'ONUDI a conçu et mis au point, depuis plus d'une décennie, une méthodologie détaillée et moderne pour la gestion des bases de données relatives aux Bourses de Sous-Traitance et de Partenariat (BSTP) qu'elle a mises en place.

Ces données concernent les capacités et les équipements de production des entreprises industrielles, la classification des entreprises en fonction d'une série de nomenclatures industrielles données, la sélection d'entreprises en fonction d'une combinaison de critères et la mise en relation de l'offre et de la demande d'opérations de sous-traitance et d'approvisionnement entre les donneurs d'ordres ou acheteurs et les sous-traitants ou fournisseurs.

Cette méthodologie a récemment été convertie en un logiciel détaillé et cohérent. Ce logiciel s'appelle UNIDOSS, se référant aux termes anglais "UNIDO Subcontracting System". Il est disponible en anglais, en espagnol et en français.

UNIDOSS est un instrument informatisé de gestion qui permet de stocker et de récupérer l'information sur les entreprises industrielles. Il peut être installé sur un micro-ordinateur courant, et est constitué essentiellement des éléments suivants:

- un questionnaire normalisé pour la collecte d'informations sur les entreprises sous-traitantes ou fournisseuses ainsi que sur les entreprises donneuses d'ordres ou acheteuses;
- une série de nomenclatures industrielles (secteurs d'activités, produits finis, produits de sous-traitance, équipement et procédés de fabrications, régions et pays, accessoires) et des terminologies normalisées;
- un logiciel informatique;
- le manuel d'utilisation d'UNIDOSS.

UNIDOSS exécute les fonctions principales suivantes:

- l'enregistrement des capacités et compétences manufacturières d'entreprises industrielles, sur base du questionnaire détaillé;
- la classification de ces entreprises en fonction d'une série de nomenclatures industrielles, telles que produits, secteurs d'activité, les procédés et les équipements de fabrication;
- la recherche d'entreprises de sous-traitance ou fournisseurs en fonction d'un ensemble de 14 critères différents (y inclus une analyse exhaustive de l'équipement enregistré et de ses caractères techniques) en vue de les mettre en rapport avec les demandes reçues des entreprises donneuses d'ordres ou acheteuses.

Ce logiciel ne saurait en aucun cas remplacer le personnel spécialisé chargé de gérer une Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat, mais il facilite le traitement de l'information enregistrée, permettant une recherche exhaustive et d'optimiser le processus de mise en rapport. Il permet aussi l'impression de lettres standards aux entreprises sélectionnées et un suivi organisé des différentes recherches et interventions.

En outre, ce système permet d'effectuer des analyses économiques sous-sectorielles ou régionales, de détecter des lacunes des entreprises et de proposer des remèdes, d'effectuer des audits technologiques et de la qualité des produits manufacturés, et de formuler des stratégies commerciales et d'investissement des entreprises.

Le logiciel UNIDOSS est protégé par un accord de licence qui est concédé gratuitement aux organismes bénéficiant d'un projet de coopération technique de l'ONUDI concernant la mise en place d'une Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat (BSTP).

Aujourd'hui, environ quarante-cinq BSTP utilisent le système UNIDOSS dans le cadre d'accords de licence conclus par des organismes dans une vingtaine de pays, à savoir: Argentine, Bolivie, Brésil, Chili, Colombie, Costa Rica, Cuba, Equateur, Guatemala, Mexique, Paraguay, Pérou, Uruguay, Venezuela en Amérique latine; Algérie, Jordanie, Liban, Maroc et Tunisie dans la région arabe; France, Pologne, République tchèque, Slovaquie et Turquie en Europe; Madagascar et Maurice en Afrique. Beaucoup d'autres pays envisagent sérieusement l'installation du système UNIDOSS, y compris l'Afrique du sud, l'Arabie saoudite, la Fédération de Russie, l'Inde, le Sénégal et le Vietnam.

Une étude récente montre que, en moyenne, les BSTP utilisant UNIDOSS ont consulté 80% de leurs entreprises affiliées, dont 40% conduisent à la conclusion d'un contrat, ce qui est une performance excellente. En outre, 36,5% des entreprises membres des BSTP ont conclus des contrats. En règle générale, le nombre de contrats conclus augmente proportionnellement avec le nombre d'entreprises enregistrées.

Un répertoire international des Bourses de Sous-Traitance et de Partenariat faisant appel au logiciel UNIDOSS a été élaboré. Il facilite l'établissement de relations et d'accords de coopération industrielle tant entre ces organismes qu'avec d'autres institutions analogues ailleurs dans le monde, au moyen d'une terminologie technique commune.

L'acquisition d'UNIDOSS donnera également accès au Club SPX dont la création est envisagée et qui est décrite en Annexe 9. Le Club SPX, lorsqu'il sera créé, permettra à ses membres un échange d'informations avec des institutions similaires de par le monde, reliées en réseau, pour l'échange d'opportunités d'affaires et pour des raisons promotionnelles ou commerciales, ainsi que l'accès à une série de services d'appui qui seront fournis par l'ONUDI sur une base préférentielle. Le Club est donc un réseau mondial de sources d'information sur la sous-traitance et la fourniture industrielles.

Cette information, ainsi que le Répertoire international des BSTP, l'accès à d'autres réseaux et une description détaillée des instruments et facilités disponibles sont aussi accessibles sur Internet à la page WEB:

http://www.unido.org.spx_fra

Toute demande d'informations complémentaires doit être adressée à:

André de Crombrugghe
Coordinateur du Programme
ONU
B.P. 300
A-1400 Vienne, Autriche
Téléphone: (431) 26026 5275
Fax: (431) 26026 6808
mél: ade-crombrugghe@unido.org

1. Budget d'investissement initial, ou d'équipements: (configuration minimum)

ARTICLES	MONTANT	OBSERVATIONS
*Ameublement - classeurs		
*Téléphone (3 lignes + 1 cellulaire)		2 lignes de réception et 2 lignes d'appel
* Fax		
*Photocopieuse avec réduction		Edition de bulletins/catalogues
*Micro-ordinateur pour traitement de texte + Logiciel documentation et gestion		avec imprimante
*Micro-ordinateur pour UNIDOSS - banque de données		mise en réseau
*Pré-imprimé (notices, etc.)		papiers et formulaires consommables
*Fournitures diverses		
*Fonds de documentations		livres, annuaires et documents techniques internationaux
* Véhicule(s) de service		Visites d'entreprises

2. Budget de constitution et formation du personnel - (évaluation)

Coûts standard calculés en dollars des États-Unis d'Amérique d'un voyage d'étude ou d'un stage à l'étranger⁶:

1 voyage par avion à dates fixes	~	1 500
1 séjour moyen:	~	2 000
12 jours d'indemnité journalière de subsistance		
1 inscription/encadrement	~	1 000
Documentation et imprévu	~	<u>500</u>
		5 000 pour un stagiaire

Exemple d'un plan de formation: (sur 3 années)

- Expertise internationale: 14 h/m
(Coût forfaitaire du PNUD: 14 000 dollars/mois)
- Consultants nationaux: 16 h/m
- Stages et voyages d'étude: 12
- Agence d'exécution - encadrements

L'expertise internationale est requise pour:

- Déontologie - Méthodologie - Gestion
- Nomenclatures
- UNIDOSS (logiciel)
- Aspects juridiques
- Aspects qualité
- Foires et salons

3. Budget de fonctionnement (évaluation des dépenses)

Personnel

1 Directeur - Ingénieur - Animateur:
1 Adjoint - Ingénieur - Animateur:

1 Assistant:

+ Charges sociales et heures supplémentaires

Budget annuel

Suivant les coûts des facteurs dans le pays

⁶ Trois par an, un par trimestre par exemple: Acheteurs - Compensation - Alliances stratégiques - Analyse de la valeur - Qualité - Juste à temps - UNIDOSS - Foires et salons spécialisés - etc.

Postes ¹	Montant annuel	Observations
Salaires + charges sociales sur 13 mois		
Frais de véhicule		
Frais mission/fonction, évaluation mensuelle		sur justificatifs
Honoraires:		
- Conseil juridique		
- Comptabilité		
- Gardiennage - maintenance locaux		
- Maintenance informatique		10 % de l'investissement
Location - charges incluses		
Téléphone - fax		
Affranchissement (poste)		
Electricité - eau		
Assurances		
Fournitures de bureaux		consommables
Impôts et taxes		
Documentation et abonnements		
Provision pour renouvellement matériel ²		
TOTAL		
Imprévu 8%		
TOTAL GENERAL		

3

A partir de la dixième année, la BSTP devra être en mesure d'autofinancer sur la base du trépied qui fait ses preuves dans tous les pays où il est en place.

Soit par exemple sur la base d'un budget de fonctionnement de l'ordre de 120 000 dollars des États-Unis par an:

- 40 000 dollars à la charge des pouvoirs publics, en espèces ou en nature
- 40 000 dollars à celles des organisations professionnelles et grands sociétés donneurs d'ordres
- 40 000 dollars par les industriels

dans l'hypothèse d'une centaine d'adhésions. Le coût résultant par firme serait de l'ordre de 400 dollars par an en moyenne (200 dollars pour une petite entreprise, 600 dollars pour les plus grandes, ce qui est tout-à-fait supportable et amortissable si la BSTP rend les services attendus).

Bien entendu, il ne faudra pas attendre X années pour générer des recettes par cotisations, mais c'est le laps de temps minimum requis pour que le BST soit autofinancable.

¹ Les dépenses relevant d'actions spécifiques ne sont pas incluses. Elles seront couvertes, au cas par cas, par des ressources levées directement auprès des bénéficiaires ou participants.

² Les provisions pour renouvellement de matériels conditionnent la pérennité du service.

³ Compte tenu de l'inflation, les recettes devront être indexées afin de couvrir les dépenses; elles sont fonction des coûts des facteurs, pays par pays.

BSTP

BAREME D'INSCRIPTION ET DE COTISATION ⁽¹⁾

Catégorie ⁽²⁾	Effectif total salaire de l'entreprise	Inscription d'un membre non adhérent à une organisation professionnelle membre de ⁽³⁾ la BSTP	Inscription d'un membre adhérent à une organisation professionnelle membre de ⁽³⁾ la BSTP	Cotisation annuelle
1	1 à 10	150	100	150
2	11 à 30	300	200	300
3	31 à 80	450	300	450
4	81 à 150	600	400	600
5	151 à 300	900	600	900
6	plus de 300	1 200	800	1 200

Nota: Le droit d'inscription est perçu une fois pour toute au moment de l'adhésion.
Seule la cotisation est renouvelable annuellement. Elle s'ajoute la 1^{re} année au droit d'inscription.

⁽¹⁾ A titre indicatif, pour un pays industrialisé pratiquant un salaire mensuel minimum brut de l'ordre de 1000 dollars des Etats-Unis.

⁽²⁾ Selon la contexte du pays, le nombre de catégories peut être plus élevé.

⁽³⁾ Les organisations professionnelles membres de la BSTP sont par exemple:

- Association industrielle de
- Syndicat professionnel de
- Chambre de commerce et d'industrie de
- Autres

TERMES DE REFERENCE DU PERSONNEL BSTP

DIRECTEUR BSTP

secondé par: * Assistant de Direction
 * Ingénieur-Animateur Département sous-traitance
 * Ingénieur-Animateur Département développement/partenariat

Rôle et attributions:

1. Recruter, former et diriger le personnel permanent et occasionnel nécessaire au fonctionnement des services de la BSTP. Animer et contrôler le fonctionnement des services.
2. Définir et assurer l'exécution du programme annuel d'activités de la BSTP conformément aux orientations fixées par le Conseil d'Administration.
3. Définir et superviser, en conformité avec les méthodologies fixées, l'organisation et le fonctionnement des fichiers spécifiques à la BSTP.
4. Etudier et définir l'organisation de toutes actions spécifiques prolongeant le fonctionnement de la BSTP telles que séminaires, journées techniques, tables rondes, salons de partenariat et de sous-traitance, organisation de clubs d'entreprises et toutes manifestations ayant pour but la sensibilisation, l'information, la formation du personnel et des entreprises et d'une façon générale la promotion de la BSTP et de la rationalisation de la sous-traitance dans le pays.
5. Recevoir et visiter les chefs d'entreprises pour les cas importants des relations de sous-traitance et de partenariat.
6. Oeuvrer aux rapprochements et groupements ponctuels d'entreprises de sous-traitance.
7. Assumer le secrétariat du Conseil d'Administration et du Bureau de la BSTP.
8. Participer aux travaux des Commissions ad hoc.
9. Représenter, sur ordre de mission spécifique, la BSTP dans toutes manifestations et auprès d'organismes appropriés dans le pays et à l'étranger et notamment d'autres Bourses de Sous-Traitance.
10. Assurer la liaison avec le PNUD et l'ONUDI, ainsi qu'avec tout organisme pouvant apporter son concours au programme national de sous-traitance et de partenariat (Ministères, CCI, autres organisations professionnelles, organismes nationaux et internationaux, etc.)
11. Rendre compte du bilan des activités de la Bourse auprès du Conseil d'Administration

de la BSTP.

12. Préparer et présenter le budget de la Bourse auprès du Conseil d'Administration de la BSTP.

Formation permanente:

Participe soit comme élève soit comme moniteur à toutes les actions de formation conçues pour le développement de la sous-traitance par des stages, séminaires, et autres initiatives dans le pays ou à l'étranger.

INGENIEUR ANIMATEUR SOUS-TRAITANCE

Promotion de la BSTP

- Identifie en permanence les prospects potentiels susceptibles d'utiliser les services de la BSTP soit comme donneurs d'ordres, soit comme offreurs de services.
- Etablit des contacts par circulaires, courriers, téléphone en vue d'obtenir des rendez-vous.
- Visite les prospects, les documents, commente tous les services offerts par la BSTP, explique son fonctionnement, sa déontologie pour les cas de sous-traitance, des renseignements techniques (SVP) et de développement.
- Sensibilise ses interlocuteurs sur:
 - * le rôle et l'importance de la sous-traitance dans l'industrie,
 - * l'intérêt d'une organisation rationnelle en la matière pour l'accroissement de la productivité des entreprises
 - * sur la promotion par les salons et foires spécialisés.
- Signale tout particulièrement les potentialités de la Banque de données mise à la disposition des industriels pour faciliter le choix de leurs investissements, promouvoir l'intégration nationale et les exportations et pour la documentation technique permanente.
- Etablit des rapports de visites, rédige les courriers de confirmation.

Recensements:

Après avoir sensibilisé le chef d'entreprise et obtenu son accord, l'ingénieur:

- * Visite les installations de production et remplit les formulaires de recensement conformément aux instructions reçues à cet effet.
- * Constitue le dossier de chaque entreprise comprenant 3 sections:
 - renseignements de base (formulaires de recensement plus documentation technique et commerciale, rapports de visites)
 - correspondance générale (dossier de courriers généraux)
 - activités (récapitulation des interventions effectuées auprès de l'entreprise ou pour l'entreprise au sujet des cas traités par la BSPT).
- * Ouvre autant de dossiers spécifiques que de cas recensés en matière de sous-traitance, d'informations techniques et de développement.
- * Relève particulièrement les équipements, machines, et installations inemployés susceptibles d'être proposés en réemploi à d'autres entreprises.

Traitement des cas:

Pour chaque cas recensé ou identifié ou reçu, l'Ingénieur Animateur doit impérativement:

- Prendre un numéro d'identification de l'affaire (chronologique).
- Etablir un dossier spécifique qui comprendra tous les documents relatifs à cette affaire.
- Définir tous les paramètres suivant la chronologie décrite par la liste de contrôle établie à cet effet.
- Traiter le cas suivant l'urgence ou les difficultés soit par téléphone, fax, télex ou courrier en employant rigoureusement la procédure fixée par la déontologie et notamment:
 - * accuser réception
 - * lancer les recherches
 - * mettre en rapport
 - * remplir tous les "outillages" prévus.

Nota important:

Tous les contacts téléphoniques doivent être consignés sur une fiche circonstanciée, tous les points importants doivent être confirmés par écrit, tous ces documents doivent figurer dans le dossier de l'affaire.

Suivi:

A l'aide des "outillages" mis en place soit manuellement, soit par ordinateur, l'Ingénieur-Animateur doit s'inquiéter des résultats obtenus à la suite de ses interventions. A cet effet, il doit reprendre contact avec le demandeur initial pour connaître son degré de satisfaction.

Les éventuelles lacunes détectées ou anomalies signalées doivent être enregistrées et transmises à la section développement pour interprétation et préconisation de solutions.

Il établit un rapport mensuel de ses activités qui doit mentionner entre autres:

- * le nombre de visites effectuées
- * le nombre d'entreprises recensées
- * le nombre de cas traités
- * le nombre d'entreprises contactées.

Formation permanente:

Participe soit comme élève, soit comme moniteur à toutes les actions de formation conçues pour le développement de la sous-traitance par des stages, séminaires, et autres initiatives dans le pays ou à l'étranger.

INGENIEUR-ANIMATEUR DEPARTEMENT DEVELOPPEMENT PARTENARIAT ET PROMOTION - COMMUNICATION

1. Conçoit et anime:
 - * l'information des industriels
 - * la formation des personnels notamment par l'organisation de séminaires, stages et la participation aux foires et salons nationaux et internationaux
 - * les études juridiques relatives à la sous-traitance
 - * la gestion des fichiers
2. Exploite les données technico-économiques découlant de l'interprétation des inventaires effectués par la BSTP ainsi que de ses interventions dans les cas concrets et des informations recueillies.
3. Effectue les études y afférentes et procède à la mise en rapport qui en découle.
4. Répercute les problèmes par cas concret ou par famille aux organismes spécialisés.
5. Répercute les opportunités d'investissement/développement sur les organismes concernés.
6. Participe aux visites d'usines, aux travaux de conception d'organisation et de réalisation des actions spécifiques de la BSTP.
7. Exploite toutes opportunités de développement des opérations de compensation en fonction du potentiel reconnu par la Bourse.
8. Exploite les statistiques du commerce extérieur et des services de la douane et en tire toutes conclusions pertinentes, en liaison avec la gestion des fichiers.
9. Contribue à l'organisation de la participation - collective ou individuelle - d'entreprises de sous-traitance dans les salons spécialisés à l'étranger, ainsi que dans le pays.
10. Gère un fichier partenariat et prépare des dossiers circonstanciés.
11. Participe sur ordre de mission spécifique aux manifestations nationales et internationales en vue de susciter des intérêts de coopération et d'identifier des opportunités de partenariat technologique et industriel.
12. Etablit et diffuse le bulletin de liaison de la BSTP (reportage, description d'une entreprise, note de conjoncture, disponibilités, machines et matériels de réemploi, etc.) ainsi que toutes publications et annuaires nécessaires à la promotion de la BSTP.

Suivi:

A l'aide des "outillages" mis en place soit manuellement, soit par ordinateur, l'Ingénieur-Animateur doit s'inquiéter des résultats obtenus à la suite de ses interventions. A cet effet, il doit reprendre contact avec le demandeur initial pour connaître son degré de satisfaction.

Il établit un rapport mensuel de ses activités.

Formation permanente:

Participe soit comme élève soit comme moniteur à toutes les actions de formation conçues pour le développement de la sous-traitance par des stages, séminaires, et autres initiatives dans le pays ou à l'étranger.

ASSISTANT DE DIRECTION:

au titre du Secrétariat:

1. Assiste le Directeur de la BSTP dans la gestion administrative de ses tâches.
2. Gère et assure le classement des courriers, contrôle le suivi des réponses.
3. Gère et assure les tâches bureautiques (saisies, frappes, enregistrement courrier, téléphone, télex, fax, micro-édition, reproduction, etc.)
4. Reçoit les messages et les répercute sur les services intéressés.
5. Gère les rendez-vous de visites d'entreprises et les réunions BSTP.
6. Assure la permanence des renseignements généraux sur les services de la Bourse.

au titre de la gestion des fichiers:

1. Vérifie les formulaires de recensement recueillis par les enquêteurs.
2. Effectue la saisie sur ordinateur des paramètres résultant du recensement.
3. Signale toute anomalie détectée.
4. Gère et assure le classement des dossiers d'entreprises.
5. Gère les procédures de mise en relation du suivi.
6. Gère le fichier entreprises (créations, extensions, modifications, règlements judiciaires et liquidations).

au titre de documentaliste:

1. Aide à la gestion de la documentation technique de la BSTP (catalogues, fiches techniques, ouvrages techniques, revues spécialisées, annuaires professionnels, documentation produits, documentation entreprises, documentation procédés et savoir-faire, etc.)
2. Prépare les bordereaux de codification pour le classement par ordinateur.
3. Procède à l'étiquetage des documents.
4. Assure le classement de la documentation.
5. Gère les entrées et sorties.
6. Etablit les fiches de revues spécialisés (synthèse de publications intéressant la sous-traitance).
7. Collectionne et classe les articles de presse relatifs à la Bourse de Sous-Traitance.



FICHE DE DONNEUR D'ORDRE

(liste de contrôle d'une demande)

Date :

N° :

Raison sociale :

Adresse :

Ville : Pays :

Téléphone : Fax : Correspondant :

BESOINS (remplir une fiche par opération)

• **Nature** : Demande d'adresses Demande de prix Commande ferme

• **Motif** : Délestage Complément technique Partenariat suivi Autres

• **Délai de réponse demandé** :

• **Désignation** : Produits ou Composants Pièces Détachés Travaux Opérations

• **Codes (réservés)** :
 "Combinée" CEE - A CEE - B

• **Description de la demande** :

• **Quantités** : Totale : Cadence(s) : Fréquence :

• **Durée prévisionnelle du marché** :

• **Délais** : Pièces - type : Pré-série : 1ère livraison :

• **Stock de sécurité éventuel** : Quantité : en sus inclus

• **Outillage ou Modèle** :

- Fourni par le donneur d'ordre - Cahier des charges (propriété et entretien)

- à créer . propriété du donneur d'ordre

. en participation

- inclus dans le prix

.....

MATIERES : Fournies par le Donneur d'Ordre

A fournir par le Sous-traitant

• Qualité : Nuance : Norme :

• Spécifications particulières :
.....

• Quantité :

• Etat :

• Conditions d'emballage :

• Conditions livraison :

• Lieu de remise :

• Valeur estimée :

• Autres paramètres :

CAHIER DES CHARGES TECHNIQUES : Documents remis

• Liste des plans : N° Indice : Date :
N° Indice : Date :
N° Indice : Date :

• Nomenclatures : N° Indice : Date :
N° Indice : Date :
N° Indice : Date :

• Gammes de Fabrication : N° Indice : Date :
N° Indice : Date :
N° Indice : Date :

• Tolérances :
- Dimensionnelles : Normes :
- Particulières : Normes :
- Imperfections non tolérées :
- Pourcentage de déchets admis :
-

CARACTERISTIQUES PARTICULIERES :

Travaux de finitions ultérieures :

- Traitement de surface :
- Traitement thermique :
- Usinages spéciaux :
- Autres :

Travaux de finitions demandés :

- Peinture à spécifier :
- Autres protections à spécifier :
- Marquage des pièces
 - Repère Fournisseur
 - Client
 - Etiquetage
 - Autres
-
-

RECEPTION :

Contrôle par le Donneur d'Ordre le Sous-Traitant Organisation à préciser

Nature et modalités : joindre le cahier des charges

.....

EMBALLAGE. CONDITIONNEMENT :

- En vrac, Sacs En présentoirs En containers
- Caisses Caisses alvéolées Camion
- Autres Autres Autres
- Fourni par le D.O. Fourni par le S.T.

LIVRAISON ET TRANSPORT :

- Assuré par le sous-traitant pour le compte du Donneur d'Ordre
- Enlèvement par le Donneur d'ordre
- Mode de transport :
- Mode de livraison :

PRIX : A CONVENIR :

- Outillages :
- Pièces, Produits ou ouvrages :
- Pertes de matière :
- Essais et Contrôles :
- Emballage, Conditionnement :
- Port :
- Pénalités pour retard :

CONDITIONS EVENTUELLES DE REVISION DES PRIX :

-
-
-
-
-

CONDITIONS DE PAIEMENT :

-
-
-
-
-

CLAUSE RESOLUTOIRE : (Préavis)

-
-
- Propriété des documents et clause éventuelle d'exclusivité
- Conditions générales de ventes retenues : (préciser le texte de référence)
-

OBSERVATIONS :

-
-
-

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL



PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DE LA SOUS-TRAITANCE ET
DU PARTENARIAT INDUSTRIEL

QUESTIONNAIRE STANDARD
POUR LA COLLECTE D'INFORMATIONS
SUR LES ENTREPRISES DONNEUSES D'ORDRES ET SOUS-TRAITANTES

LA BOURSE DE SOUS-TRAITANCE ET DE PARTENARIAT

SYSTÈME D'INFORMATION "UNIDOSS V-2".

Octobre 1996.



UNIDOSS

UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION
SUBCONTRACTING SYSTEM.

Copyright © 1991, 1996 by United Nations Industrial Development Organization.
All Rights Reserved.

QUESTIONNAIRE POUR LA COLLECTE D'INFORMATION SUR LES ENTREPRISES DONNEUSES D'ORDRES ET SOUS-TRAITANTES

STRUCTURE DU QUESTIONNAIRE:

- I. INFORMATION GÉNÉRALE SUR L'ENTREPRISE
- II. SERVICES RENDUS ET ADHÉSION
- III. INFORMATION SUR L'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE
- IV. DONNÉES RELIÉES À LA PRODUCTION

OBJET:

Le questionnaire standard, ou formulaire d'enregistrement, a été conçu pour la collecte d'informations des sous-traitants, et occasionnellement des donneurs d'ordres, et pour leur stockage dans une banque de données sur micro-ordinateur. Le questionnaire standard fait partie intégrante d'un ensemble (système d'information complet) comprenant :

- un logiciel ou programme informatique appelé UNIDOSS «United Nations Industrial Development Organization Subcontracting System».
- une série de nomenclatures standards,
- ce questionnaire standard,
- un manuel d'utilisation du système.

Il est donc nécessaire d'utiliser conjointement les 4 composantes de l'ensemble (logiciel, nomenclatures, questionnaire et manuel) pour mettre en place un système d'information UNIDOSS.

LES NOMENCLATURES STANDARDS:

En conclusion d'une analyse sur les nomenclatures ou classifications industrielles à utiliser dans le domaine de la sous-traitance industrielle, il a été recommandé d'utiliser les diverses nomenclatures industrielles en usage dans les 12 pays des Communautés Européennes (CE) (Les nomenclatures des CE intitulées "Terminologie de la Sous-traitance", 1990).

Les Nomenclatures utilisées dans ce système sont les suivantes :

- a. La Nomenclature des Activités Économiques "**NACE**" : nomenclature statistique des activités économiques des Communautés Européennes, Rev. 1 octobre 1990. Utilisée pour classifier la principale activité de l'entreprise et les sous-secteurs d'activité où elle oeuvre. Utilisée au chapitre III "Activité", elle est disponible en anglais, français et espagnol.
- b. la Nomenclature "**COMBINÉE**": nomenclature douanière, pour le commerce extérieur, remplace et complète le système harmonisé. Statistique et tarifs des marchandises des Communautés Européennes. Édition septembre 1990. Utilisée pour codifier les produits propres (sur catalogue), les matières premières et les composants aux chapitres III et IV aux domaines des "Activités" et de "Production". Elle est disponible en anglais, français et espagnol.
- c. la Nomenclature des produits de Sous-traitance "**CEE-A**" classifiée par secteur d'activité industrielle: secteur du métal (préfixe 1); plastique et caoutchouc (préfixe 2); électrique et électronique (préfixe 3); confections et textiles (préfixe 4); services industriels (préfixe 5). Elle est utilisée au chapitre IV pour la "Production" dans le questionnaire pour classifier les produits fabriqués en sous-traitance. Elle est disponible en anglais, français et espagnol.
- d. la Nomenclature des équipements et opérations de Sous-traitance "**CEE-B**" classifiée par secteur industriel: du métal (préfixe 1); plastique et caoutchouc (préfixe 2); électrique et électronique (préfixe 3); confections et textiles (préfixe 4); services industriels (préfixe 5). Cette nomenclature est utilisée pour codifier l'offre spécialisée et demande de sous-traitance et les équipements aux chapitres III et IV sur les "Activités" et la "Production". Disponible en anglais, français et espagnol.
- e. la Nomenclature des **RÉGIONS**: permet de classifier les différentes régions industrielles de chaque pays grâce à une numérotation à deux chiffres. Chaque pays est sous-divisé en RÉGIONS où oeuvrent les bourses de sous-traitance. Elle est utilisée au chapitre I contenant "l'information générale d'entreprise".
- f. la Nomenclature des **FORMES JURIDIQUES** : Les différentes formes juridiques des entreprises que la loi de chaque pays accepte. Utilisée au chapitre I avec "information générale d'entreprise".
- g. la Nomenclature des **ACCESSOIRES** : En outre, une Nomenclature spéciale a été conçue par un expert de l'ONUDI pour codifier les accessoires des machines au chapitre IV du questionnaire sur la "Production". Elle est disponible en anglais, français et espagnol.
- h. Autres nomenclatures: liste des **PAYS** (en trois langues) et ses codes; **LANGAGES** et ses codes (en trois langues), inventaire des **UNITÉS** et systèmes de mesure des **FLUX PRODUCTIFS**; et des **SPÉCIFICATIONS TECHNIQUES** des systèmes productifs.
- i. Il existe enfin une nomenclature particulière, "**AUTRES RENSEIGNEMENTS**" qui permet de garder tout type d'information pour assister la gestion d'autres facteurs non inclus par ailleurs dans le système d'information UNIDOSS.

LE DOSSIER ÉLECTRONIQUE D'ENTREPRISES

A. INFORMATION GÉNÉRALE SUR L'ENTREPRISE.

1. Secteur d'activité (principal): Ceci est un code à deux chiffres correspondant aux activités énumérées dans le sommaire de la Nomenclature NACE.
2. Région: Ceci est un code à 2 chiffres identifiant les différentes régions du pays. La liste des régions avec les codes correspondant sera établie par chaque Bourse de Sous-traitance nationale.
3. Chrono D'Entreprises.: Ceci est un code à 3 chiffres, identifiant chaque entreprise individuelle, par ordre chronologique d'enregistrement.

Sur base de ce qui précède, le numéro code d'une entreprise sera:

SECTEUR - RÉGION - NUMÉRO CHRONOLOGIQUE

□ □ . □ □ . □ □ □

1. Raison Sociale est le nom officiel enregistré de l'entreprise.
2. Dénomination est le nom abrégé, ou les initiales du nom complet. La dénomination plus le code de région principale sont les critères de base pour déterminer l'existence préalable d'une entreprise dans le système.
3. Forme juridique est la Forme Juridique de l'entreprise, i.e. publique, société anonyme, etc.
4. La date de création de l'entreprise.
5. Dirigeant Le nom et la fonction exacte du Directeur Général de l'entreprise.

B. ADRESSE DU SIEGE SOCIAL ET DE L'USINE.

1. Correspondant: est la personne chargée de la sous-traitance et sa fonction à l'entreprise.
2. Adresse du siège sociale et de l'usine : Toutes les adresses doivent être enregistrées. Chaque adresse est composée de trois parties: le nom de la rue, le numéro de cette rue et le numéro du bureau.
3. Observations: description pour localiser plus facilement l'entreprise.
4. Ville: Nom de la ville où se situe l'usine ou le siège en question.
5. Région: Code et région indiqués en employant la nomenclature RÉGION.
6. Pays: Code et nom du pays désignés en utilisant la nomenclature de PAYS.
7. Code Postal : Ce code peut être utilisé comme code postal si la ville en dispose ou comme Boîte Postale selon le cas particulier.

I. INFORMATION GÉNÉRALE SUR L'ENTREPRISE

DONNÉES DE L'ENTREPRISE			
Activité principale (Nace)		Région principale	Numéro chrono.
Raison sociale			Date de création
Dénomination			Forme juridique
Dirigeant (P.D.G.)		Fonction	
Téléphones			

SIÈGE SOCIAL			
Correspondant		Fonction	
Adresse		Num.	Bureau
Ville		Code postal	
Région		Pays	
Observations			
Téléphones		Télex	
		Télex	

USINES			
Correspondant		Fonction	
Adresse		Num.	Bureau
Ville		Code postal	
Région		Pays	
Observations			
Téléphones		Télex	
		Télex	

C. DONNÉES COMPLÉMENTAIRES SUR L'ENTREPRISE.

1. Effectif en personnel: Le nombre de chaque catégorie de personnel doit être inscrit. Le nombre total apparaîtra automatiquement.
2. Taille entreprise: Le capital investi et le chiffre d'affaires en devises locales. Il est important de prévoir que ce chiffre ne doit pas varier avec le temps à cause des dévaluations. Pour cela le choix de la monnaie est primordial dès le début.
3. Pourcentage des exportations sur chiffre d'affaires: Choisir une année assez représentative des activités d'exportation et en calculer le pourcentage.
4. Surface: Indique la superficie totale et couverte des installations de l'entreprise en m².
5. Fermeture de l'usine: la période de fermeture annuelle ou de vacances collectives si elle existe.
6. Année de référence: Année de calcul des données fournies.

D. RÉFÉRENCES INDUSTRIELLES.

1. Ici seront inscrits les noms de quelques sociétés pour lesquelles l'entreprise a effectué de manière satisfaisante des travaux en sous-traitance, ainsi que les villes et les pays où ces sociétés sont situées.

Le nombre de références n'est pas limité.

E. INFORMATION PARTENARIAT.

1. Potentiel de l'entreprise. Indiquer, dans cet espace, le domaine où l'entreprise considère avoir son meilleur potentiel quant au marché qu'elle dessert.
2. Marché actuel. Doit figurer ici le marché que l'entreprise dessert en plus grande proportion et des données sur la couverture et le segment où elle opère principalement.
3. Clients principaux et Autres clients. Indiquer si les clientes de l'entreprise sont généralement de type industrie, commerce, services ou état. Les autres types de clients s'incluent comme 'autres'.
4. Langues utilisées. Indiquer les langues que l'entreprise a l'habitude ou est prête à utiliser pour sa commercialisation, sa publicité, etc. Utiliser la nomenclature "LANGAGES".
5. Répartition géographique de marchés. Enregistrer, dans cette table, les pays destinataires des produits de l'entreprise. Utiliser la nomenclature "PAYS".

Données d'entreprise	
Code	Dénomination

DONNÉES COMPLÉMENTAIRES SUR L'ENTREPRISE			
Effectif en personnel			
Cadres administra.		Autres employés	
Techniques		Ouvriers	
Maîtrise		Apprentis	
TOTAL			
Taille de l'entreprise			
Capital investi		(Spécifier la devise)	
Capital social		Chiffre d'affaires	
Exportateur	<input type="checkbox"/> Oui	Export/chiffre d'aff.	%
Surface totale		m ²	Surface couverte
Fermeture de l'usine (mois/an)	du	au	Puissance installée
	du	au	Année référence

RÉFÉRENCES INDUSTRIELLES		
RAISON SOCIALE	VILLE	PAYS

INFORMATION PARTENARIAT		
POTENTIEL DE L'ENTREPRISE	MARCHÉ ACTUEL	AUTRES CLIENTS
CLIENTS: Industrie <input type="checkbox"/> Commerce <input type="checkbox"/> Services <input type="checkbox"/> Secteur publique <input type="checkbox"/>	LANGUES UTILISÉES	RÉPARTITION GÉOGR.
AUTRES PRÉCISIONS		

A. ACTUALISATION DES DONNÉES.

1. En tête de la page, indiquez le Code de l'entreprise et la Dénomination de l'entreprise.
2. La récolte et l'Actualisation des données résumées dans la base de données doit être enregistrée par :
 - un usager précis autorisé et défini par un code interne (le même que dans le logiciel pour avoir accès à l'application).
 - la date à laquelle l'actualisation fut faite.
 - un commentaire ouvert qui pourrait servir à la gestion et au contrôle de l'information.

B. SERVICES RENDUS ET ADHÉSION.

Cette option est disponible pour les utilisateurs qui ont organisé un schéma d'affiliation et de paiement avec les entreprises inscrites dans le système d'information.

1. Inscrit: indique si l'entreprise est affiliée ou non au service du bureau UNIDOSS.
2. Permet divulguer la fiche: indique si l'entreprise autorise la diffusion et/ou la impression de l'information recueillie dans la fiche ou l'enquête. Si l'entreprise ne permet pas cette diffusion, il sera impossible, dans le programme informatique, d'imprimer les données de l'entreprise.
3. Valeur de l'inscription: indique le montant reçu par le bureau UNIDOSS pour l'inscription dans la base de données. Généralement, le paiement s'effectue en une seule fois.
4. Date d'adhésion: date d'affiliation et d'inscription dans la base de données.
5. Dernier paiement: dernière valeur payée du quota périodique d'abonnement.
6. Date de Paiement: date de ce dernier paiement.

C. OBSERVATIONS PARTICULIÈRES DE L'ENQUÊTEUR.

1. Une appréciation devra être donnée par l'enquêteur sur les fonctions inscrites dans les 3 colonnes intitulées "Gestion Générale", "Gestion de la Production" et "Moyens de Production" suivant la cotation suivante:
0 Inconnu; 1 Mauvais; 2 Moyen; 3 Bon; 4 Très bon; 5 Excellent.
2. Les indexes (moyenne des qualifications données sans inclure le 0), correspondant seront calculés par l'ordinateur.
3. Dans la colonne "Autres", indiquez si la documentation technique, des catalogues, ou autres informations sont disponibles.

Données d'entreprise	
Code	Dénomination

II. SERVICES RENDUS ET ADHÉSION

ADHÉSION DE L'ENTREPRISE			
MEMBRE	<input type="checkbox"/>	CONFIDENTIALITÉ	<input type="checkbox"/>
Valeur de l'adhésion		Date d'adhésion (jj/mm/aa)	
Dernier paiement		Date paiement (jj/mm/aa)	

ACTUALISATION DES DONNÉES		
INGÉNIEUR ENQUÊTEUR	DATE (jour/moi/an)	COMMENTAIRE

OBSERVATIONS DU RESPONSABLE DE L'ENQUÊTE			
GESTION GÉNÉRALE (index 0 à 5)	GESTION DE LA PRODUCTION	MOYENS DE PRODUCTION	AUTRES
Compétence	Approvisionnement	Équipement	Document tech. <input type="checkbox"/>
Marketing	Stockage	Disposition	Catalogues <input type="checkbox"/>
Bureau d'études	Maîtrise	Maintenance	Autres
Méthode/organisa.	Main d'oeuvre	Manutention	
Index 1	Index 2	Index 3	

D. SECTEURS ET SOUS-GROUPES D'ACTIVITÉS.

1. En tête de la page, indiquez le Code de l'entreprise et la Dénomination de l'entreprise.
2. Ceux-ci indiquent les secteurs/sous-groupes d'activités dans lesquels l'entreprise travaille ou dans lesquels les lignes de produits peuvent être classées.
3. Les descriptions, les quantités et unités de mesure de ces secteurs ou sous-secteurs d'activités peuvent être enregistrés sans limite quant au nombre d'activités par entreprise.

E. PRODUITS SUR CATALOGUE.

1. Produits sur Catalogue fabriqués par l'entreprise sont inscrits avec, pour chacun des produits, leur capacité de production installée, leur production réelle et l'unité de mesure utilisée.
2. Les Unités de mesure sont incluses dans une nomenclature conçue par un expert de l'ONUDI et fait partie du système UNIDOSS.
3. Les Codes utilisés ici sont ceux de la Nomenclature COMBINÉE à 6 chiffres pour maintenir un code standardisé entre pays (suffisamment précis pour la Sous-traitance) mais le système est capable d'accepter jusqu'à 10 chiffres.
4. Les détails additionnels permettent une meilleure description des produits pour préciser la codification de la Nomenclature COMBINÉE.

F. TRAVAUX CONFIS EN SOUS-TRAITANCE.

1. Les travaux confiés en Sous-traitance pour les entreprises principales ou donneuses d'ordres. Les travaux de Sous-traitance que l'entreprise se propose de confier à d'autres entreprises devront être enregistrés avec, en résumé, leurs spécifications techniques, leurs quantités et l'unité de mesure utilisée. Si plus d'information est disponible, elle peut être enregistrée et conservée dans le dossier de l'entreprise en vue de consultations plus approfondies.
2. Le Code utilisé ici sera celui de la nomenclature CEE-B (spécialement conçue pour les opérations ou travaux de sous-traitance et les machines) avec 6 chiffres ou moins comme requis. De la même manière que le code CEE-A, le code CEE-B devra avoir le préfixe :
 - 1/ pour le secteur métal.
 - 2/ pour le secteur plastique et caoutchouc.
 - 3/ pour le secteur électrique et électronique.
 - 4/ pour le secteur textile et confections.
 - 5/ pour le secteur services industriels.

Données d'entreprise	
Code	Dénomination

III. INFORMATION SUR ACTIVITÉS DE L'ENTREPRISE

SECTEURS ET GROUPES D'ACTIVITÉ (NACE 5 chiffres)		
Description	Quantité	Unités

PRODUITS SUR CATALOGUE (Combinée - 10 chiffres)			
Description (détaillée)	Capacité	Production	Unités

TRAVAUX CONFÉS EN SOUS-TRAITANCE CEE-B (6 chiffres) - Donneur d'ordres		
Description des opérations/équipements	Quantité	Unités

D. RAISONS POUR LESQUELLES CES TRAVAUX SONT RECHERCHÉS.

1. En tête de la page, indiquez le Code de l'entreprise et la Dénomination de l'entreprise.
2. Indiquez les raisons principales (ou les avantages comparatifs), d'après l'enquête, pour lesquelles l'entreprise sous-traitante recherche à exécuter des travaux en sous-traitance.
3. Autres raisons: indiquez, éventuellement, d'autres raisons générales.

E. ASSISTANCE REQUISE.

1. Indiquez l'assistance que l'entreprise sous-traitante souhaiterait recevoir de l'entreprise principale (donneuse d'ordres) ou des institutions de service ou d'autres sources, en vue d'effectuer de manière adéquate tous les travaux de sous-traitance demandés.

F. GESTION DE LA QUALITÉ.

1. La Gestion de la Qualité est un concept à déterminer à différents niveaux dans l'entreprise. Pour mesurer ces aspects reliés à la sous-traitance et sur la base du système ISO 9000, enregistrez de façon objective la gestion et/ou contrôle effectué, qu'on ne le fasse "jamais", en "cas par cas" ou "toujours", selon qu'il s'agisse des spécifications, dessins et projets; des systèmes de mesure, des essais et équipements; des matières premières; des produits, opérations et (non-) conformité. D'autres aspects tels la vérification, inspection et essais des produits, le service après vente et la formation/amélioration de la qualité sont fondamentaux dans la gestion moderne de la qualité.

Pour ces cas où il existe des mesures statistiques, vous pourrez indiquer le pourcentage appliqué à chaque concept. D'autres aspects tels que le service après-vente et la formation continue sont fondamentaux pour la gestion moderne de la qualité, cependant, il n'est pas possible de mesurer leur pourcentage d'application.

Données d'entreprise	
Code	Dénomination

RAISONS POUR LESQUELLES CES TRAVAUX SONT RECHERCHÉS	
Capacités disponibles	Production de qualité
Équipements appropriés	Technologie avancée
Produit à coûts faibles	Productivité performante
Ouvriers qualifiés	Respect des délais
Techniquement compétent	
Autres raisons	

ASSISTANCE REQUISE	
Équipements	Technique
Accessoires et outillages	Gestion de qualité
Matières premières	Financière
Formation en gestion	Gestion internationale
Formation ouvriers	
Autres	

GESTION DE QUALITÉ		
Échelle 0 à 3	DOMAINE DE LA GESTION DE QUALITÉ 0. Méconnaît; 1. Jamais; 2. Cas par cas; 3. Toujours	Pourcent %
	Contrôle de spécifications, dessins et projets	
	Contrôle de mesures, essais et équipements	
	Contrôle de matières premières	
	Contrôle de produits et (non-)conformité	
	Vérification de produits - inspection et essais	
	Contrôle et suivi après-vente	
	Formation en amélioration de qualité	

G. QUALIFICATIONS

1. Certificats de Qualité: Certificats émis par un organisme compétent qui met en évidence les qualités d'un produit (1), d'un procédé (2), d'une industrie (3) ou (0) si "ne connaît pas". Indiquez le nom de l'organisme, la date de certification et la date d'échéance.
2. Labels de qualité: Les marques de qualité ou "Labels" distinguent certaines qualités qui complissent une norme pré-établie en relation avec le produit.
3. Agréments: Concessions des licences de fabrication, de distribution, d'assemblage, etc, qui donnent une garantie de la part des entreprises nationales et multinationales sur les qualités de l'entreprise, du produit ou du procédé.
4. Brevets/licences: Les brevets montrent une capacité d'ingéniosité et d'innovation dûment enregistrée. Les licences prouvent le transfert à une technologie particulière en main de l'entreprise.

H. AUTRES RENSEIGNEMENTS.

1. En tête de la page, indiquez le Code de l'entreprise et la Dénomination de l'entreprise.
2. Pour garder toute information additionnelle non prévue dans le "Dossier électronique des entreprises", vous disposez de cette option pour enregistrer vos données. Votre système possèdera alors sa propre nomenclature avec de nouveaux codes qui vous permettront, plus tard, de valider l'alimentation de cette information.

À titre d'exemple, les codes suivants ont été préparés 20/ Normes; 30/Actionnaires principaux; 40/Locataire ou propriétaire du local; 50/Spécialités ou technologies de pointe; 60/Manutention exceptionnelle; 70/Transport Exceptionnel; 80/Partenaires Étrangers; 81/Type de Collaborations; 82/Taux de participation; 90/Banquiers. L'utilisateur peut définir des nouveaux codes et éléments d'information complémentaire au questionnaire UNIDOSS.

Données d'entreprise	
Code	Dénomination

CERTIFICATS DE QUALITÉ				
TYPE	Certifié par	Applique sur 1. Produit; 2. Procédés; 3. Entreprise	Date jj/mm/aa	Échéance jj/mm/aa
LABELS DE QUALITÉ			AGRÈMENTS	
BREVETS / LICENCES				

AUTRES RENSEIGNEMENTS	
Description	Information
20 Normes	
30 Actionnaires principaux	
40 Locataire/propriétaire du local	
50 Spécialités/technologies de pointe	
60 Manutention exceptionnelle	
70 Transport exceptionnel	
80 Partenaires étrangers	
81 - Type de collaborations	
82 - Taux de participation (% du capital)	
90 Banquiers	

A. PRODUITS FABRIQUÉS EN SOUS-TRAITANCE.

1. En tête de la page, indiquez le Code de l'entreprise et la Dénomination de l'entreprise.
2. Produits Fabriqués en Sous-traitance par l'entreprise sont inscrits avec leur capacité de production installée, leur production réelle et l'unité de mesure utilisée pour chacun des produits.
3. Les Unités de mesure sont incluses dans une nomenclature conçue par un expert de ONUDI et faisant partie du logiciel UNIDOSS.
4. Les Codes utilisés ici sont ceux de la Nomenclature CEE-A, (spécialement conçue pour les produits fabriqués en Sous-traitance) avec maximum 5 chiffres. Comme les produits peuvent appartenir à différents secteurs (tels que métal, plastique, électrique) ayant tous des codes CEE-A, ces secteurs seront identifiés de manière particulière. Ainsi, le code aura un préfixe :
 - 1/ pour le secteur métal.
 - 2/ pour le secteur plastique et caoutchouc.
 - 3/ pour le secteur électrique et électronique.
 - 4/ pour le secteur textile et confections.
 - 5/ pour le secteur services industriels.

B. COMPOSANTS ET MATIÈRES UTILISÉS.

1. Composants et matières Utilisés sont inscrits avec, respectivement, leur pays d'origine, leur quantité et l'unité de mesure utilisée.
2. Le Code utilisé ici est également celui de la Nomenclature COMBINÉE à 6 ou 10 chiffres.

C. TRAVAUX SPÉCIALISÉS ATTENDUS (en tant que sous-traitant)

1. Les travaux spécialisés attendus de sous-traitance: Pour les entreprises "receveuses d'ordres", ou sous-traitantes. Les travaux, machinerie ou procédés de sous-traitance devront être enregistrés ici, pour lesquels l'entreprise est reconnue avoir une force particulière ou une spécialité pointue.
2. Le Code utilisé ici sera le même que dans le chapitre sur la production, CEE-B. Le nombre d'enregistrements des offres spécialisés n'est pas limité.
3. Les détails précisent la particularité des spécialités de l'entreprise.

Données d'entreprise	
Code	Dénomination

IV. DONNÉES LIÉES À LA PRODUCTION

PRODUITS FABRIQUÉS EN SOUS TRAITANCE (CEE-A, 6 chiffres)			
Description	Capacité	Production	Unités

MATIÈRES PREMIÈRES ET COMPOSANTS UTILISÉS (Combinée, 10 chiffres)			
Description	Origine	Quantité	Unités

TRAVAUX SPÉCIALISÉS ATTENDUS (CEE-B, 6 chiffres)		
Machines/opérations (détaillée)	Quantité	Unités

D. MACHINES ET OPÉRATIONS.

1. En tête de la page, indiquez le Code de l'entreprise et la Dénomination de l'entreprise.
2. Machines et Opérations: Le Code de la Nomenclature CEE-B à 6 chiffres, sera utilisé, avec les préfixes 1/2/3/4/5 selon que les machines ou opérations sont dans le secteur métal/plastique/électrique/textile/ services.
3. La Description, le constructeur, Type/modèle, origine, année de fabrication, l'état de la machine suivant une cotation de : 1 mauvais ; 2 Moyen ; 3 Bon ; 4 Excellent ; 0 Inconnu ; le nombre d'équipes de travail par 24 heures (1, 2 ou 3), le taux d'utilisation de la machine (en %), le nombre d'unités (machines ou opérations) similaires et le nombre de personnes ou opérateurs de ces machines doivent être indiqués.
4. Les Données Complémentaires dans la nomenclature CEE-B sont intégrées dans la nomenclature au niveau du sixième chiffre; c'est à dire qu'elles font partie intégrante des codes de machines.
5. Les Caractéristiques Techniques de chaque machine sont définies selon la nomenclature CEE-B, à la colonne VII. Ici sont enregistrés les détails techniques décrivant et mesurant les capacités des machines ou des opérations, une valeur étant la donnée à enregistrer. Dans le cas où il faut une donnée alphanumérique, par exemple un matériel, celle ci doit être traduite en plusieurs alternatives de choix (aluminium, fer, acier,...) et un flux de production de ce matériel est la donnée à utiliser (20 Kg/Hr par exemple).
6. Chaque machine ou opération enregistrée occupe une colonne du cadre du questionnaire. Ceci signifie qu'une page du questionnaire contient trois différents types de machines. Si plus de 4 types de machines sont disponibles, utilisez une deuxième, troisième (ou plus) page similaire et numérotez ces pages en conséquence.

E. ACCESSOIRES DE MACHINES.

1. Les accessoires seront enregistrés séparément et codifiés. Une nomenclature est spécialement conçue à 6 chiffres. Devant le premier chiffre, indiquer le secteur 1/2/3/4/5 pour métal/plastique/électrique/ textile/services.

Données d'entreprise	
Code	Dénomination

TRAVAUX ET MOYENS DE PRODUCTION (CEE-B, 6 chiffres)			
Donnée	Machine 1	Machine 2	Machine 3
Code			
Description			
Constructeur			
Type/modèle			
Origine			
Fabriqué en			
Condition 0 à 4			
Nb de postes			
Utilisation %			
Nb d'opérateurs			
Nombre d'unités			

CARACTÉRISTIQUES TECHNIQUES POUR CHAQUE MACHINE						
Caractéristique	VALEUR	Unités	VALEUR	Unités	VALEUR	Unités
1)						
2)						
3)						
4)						
5)						
6)						
7)						
8)						
9)						
10)						

ACCESSOIRES DES MACHINES (Nomenclature accessoires, 6 chiffres)			
ACCESSOIRES	TYPE	FABRIQUANT	Quantité

Données d'entreprise	
Code	Dénomination

TRAVAUX ET MOYENS DE PRODUCTION (CEE-B, 6 chiffres)			
Donnée	Machine 1	Machine 2	Machine 3
Code			
Description			
Constructeur			
Type/modèle			
Origine			
Fabriqué en			
Condition 0 à 4			
Nb de postes			
Utilisation %			
Nb d'opérateurs			
Nombre d'unités			

CARACTÉRISTIQUES TECHNIQUES POUR CHAQUE MACHINE						
Caractéristique	VALEUR	Unités	VALEUR	Unités	VALEUR	Unités
1)						
2)						
3)						
4)						
5)						
6)						
7)						
8)						
9)						
10)						

ACCESSOIRES DES MACHINES (Nomenclature accessoires, 6 chiffres)			
ACCESSOIRES	TYPE	FABRIQUANT	Quantité

LE CLUB SPX

1. Buts du Club

Les buts du Club sont:

- (a) la mise en réseau des membres avec l'ONUDI en vue d'accéder à une série de services d'appui de l'ONUDI et
- (b) la mise en réseau en vue d'encourager la coopération internationale entre Bourses de Sous-Traitance et de Partenariat Industriels (BSTP) et avec d'autres Organismes de Promotion Industrielle (OPI) à l'échelle mondiale, en utilisant des terminologies techniques communes.

Ainsi, le Club est destiné à devenir un véritable réseau mondial de partenariat pour PME.

2. Membres

(a) Membres de droit:

Les Bourses ou Centres de la Promotion de la Sous-Traitance et du Partenariat Industriels (BSTP), qui adoptent le système et la méthodologie de sous-traitance de l'ONUDI et signent l'accord de licence UNIDOSS.

(b) Membres associés:

Le Club est aussi ouvert aux institutions ou organismes de promotion industrielle (OPI) et aux entreprises industrielles, tant dans les pays industrialisés que dans les pays en développement, qui sont intéressés à participer à ce réseau.

(c) Cotisations:

Il n'y a pas de cotisation annuelle ni de droit d'affiliation mais certains services sont fournis contre participation aux frais (voir 3c ci-dessous).

3. Les services offerts

(a) Services gratuits

- Inscription à l'Annuaire international des BSTP membres et des OPI
- Mise en relation des BSTP membres et des OPI
- Accès aux autres Services d'appui et Réseaux de l'ONUDI, tels que:
 - IPPN - "Industrial Partnership Promotion Network"
 - UTIMS - "UNIDO Technology and Investment Management System"

(b) Services gratuits pour les membres de droit

- Le logiciel UNIDOSS (V-2) et son manuel opérationnel
- Ouvrages méthodologiques, études de cas et publications spécialisées de l'ONUDI en matière de sous-traitance et de partenariat industriels, à titre d'exemple:
 - Guide sur la création et la gestion des BSTP
 - Guide légal pour les accords de sous-traitance
 - Charte internationale de la sous-traitance industrielle
 - Proposition de statuts juridiques d'une BSTP
 - Guide pour l'organisation de salons de sous-traitance
- Accords de coopération entre l'ONUDI et certains organisateurs, mondialement connus, de salons (foires) internationaux de sous-traitance, de partenariat et d'approvisionnement

(c) Services contre participation aux frais

- Séminaires de formation spécialisés:
 - organisés par l'ONUDI (à Vienne)
 - organisés par certaines institutions en collaboration avec l'ONUDI
- Une équipe de consultants spécialisés: évaluations, audits, assistance technique, juridique, informatique (UNIDOSS), promotion, études de marchés, salons/foires, stratégies, gestion financière et gestion des stocks, etc.

Printed in Austria
V.99-87452-September 1999-50
V.03-90710-December 2003-50