



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

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

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

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

Réunion de chefs d'entreprise
sur la création d'usines

Vienne (Autriche), 18-20 novembre 1976

METHODES DE DEVELOPPEMENT^{1/}

présenté par

Jacques Hertz*

^{1/} Les opinions exprimés dans le présent document sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement les vues du Secrétariat de l'ONUDI. Le présent document n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

* Directeur général, Compagnie française pour la cession de licences, Paris.

METHODES DE DEVELOPPEMENT

INTRODUCTION -

Il y a une dizaine d'années, bien avant que le BANGLA-DESH soit indépendant, une personnalité pakistanaise connue déclarait aux journalistes : "Il n'y a pas de problème politique au PAKISTAN Oriental ; il n'y a qu'un problème de Développement". Affirmation sympathique venant d'un homme constructif et qu'on voudrait pouvoir suivre : Travaillez au développement de votre pays et le reste vous sera donné par surcroît. En effet améliorer le rendement d'un champ, créer un projet industriel, développer l'exportation d'un produit, a matériellement plus d'effet qu'une discussion théorique sur les mérites des systèmes. Le technicien est alors plus efficace que le politique.

Mais le Développement est une opération complexe et dont le coût social, -l'effort humain,- est élevé ; il s'agit, le plus souvent, d'investir les sacrifices du présent en vue d'un avenir meilleur ; parfois même de renoncer

à des valeurs de civilisation en vue d'un progrès économique et social ; autrement dit l'homme est en même temps la fin et le moyen de toute opération de Développement. C'est pourquoi le problème a un fort contenu politique, que les seuls techniciens ne peuvent résoudre. Chacun sait par exemple qu'on peut partir d'axiomes aussi opposés que "Priorité à l'industrie lourde" ou "Entraînement de l'investissement par la consommation".

L'option politique et l'efficacité technique se doivent donc de collaborer étroitement en vue d'un bien supérieur choisi et voulu par le peuple. L'une apporte la créativité, son imagination, sa science ; l'autre est source de légitimité. De même il est essentiel que les rôles du développement soient bien entre les mains des nationaux et que les étrangers n'apportent, - quand on le leur demande, - leur bonne volonté, leur esprit d'entreprise, leur expérience, que dans le cadre tracé par les politiques. C'est à une sincère collaboration qu'ils sont donc invités.

Tel est l'esprit dans lequel nous présentons cet exposé sur les Méthodes de Développement.

Dans un premier chapitre nous analyserons les différentes étapes d'une action de développement : création, identification, étude, réalisation, gestion.

Nous montrerons ensuite en quoi le Développement dépasse le Commerce pour s'inscrire dans la COOPERATION.

I. LES ETAPES DU DEVELOPPEMENT :

Les statisticiens mesurent le développement d'un pays par le ratio Produit national brut/ Nombre d'habitants. Il est ainsi "convenu" que lorsque ce chiffre est inférieur à un certain seuil, (5 à 600 \$/an) le pays est "sous-développé". Cette approche est sans doute nécessaire pour apprécier les efforts globaux qui restent à consentir ou l'aide internationale à fournir ; mais elle rend compte d'une manière trop diffuse de la réalité des phénomènes. Il faut en particulier se demander si le pays possède assez de "développeurs" et s'il sait les conserver. Car le développement est un double problème d'hommes : problème d'entrepreneurs, problèmes de consommateurs.

1°) La création :

Rien n'est plus significatif que d'analyser les relations entre personnalités créatrices et populations consommatrices. Tel pays, gravement affecté par le sous-développement, fournit aux pays industriels un grand nombre de cadres de valeur ; tel pays sous-développé (parfois le même) emploie des cadres pléthoriques dans une économie sans vigueur où l'avenir paraît "bouché". Dans tel autre pays sous-développé, au contraire, l'environnement socio-économique incite à la "connivence" entre le développeur et son marché : quelqu'un a "senti" qu'un certain projet était envisageable et il a mis son intelligence et son énergie au service de ce projet.

Il va de soi que le développeur peut aussi bien être un fonctionnaire qu'un entrepreneur privé ou un homme politique : on peut habiller différemment cette

catégorie de personnes : elles restent créatrices ; des obstacles plus ou moins redoutables peuvent être mis sous leurs pas : ce n'est l'apanage d'aucun régime ; ils s'appellent le manque de moyen, la jalousie, la bureaucratie, l'intrigue... Mais le développeur est tenace, il est modeste, il est motivé, il sait écouter et aussi convaincre. Tôt ou tard, on verra jaillir de son esprit et de sa volonté une idée exploitable ; le processus du développement sera amorcé.

Il en est du développement comme du téléphone : avant que la communication soit établie entre les deux interlocuteurs, le travail le plus important : la recherche de la ligne, est déjà accompli. Travail obscur, souvent non signé, laissé à des mécanismes clandestins où le meilleur ou le pire peuvent l'emporter. Disons-le plus clairement encore : de nombreuses personnes ou des entreprises considèrent qu' "il y a" un projet, lorsqu'il y a un appel d'offres ; or l'appel d'offres n'est que le dernier stade d'un processus ; pour en arriver là il a fallu bien des efforts.

2^c) L'identification :

Les critères auxquels obéit la création d'un projet, dépendent certes du régime économique en vigueur. En Europe Occidentale par exemple, la notion de marché l'emporte sur celle de produit : telle grande entreprise qui fait des tuyaux en fonte a besoin, pour servir son marché, de fabriquer aussi des tuyaux en acier, des tuyaux en béton armé, des tuyaux en amiante-ciment, des tuyaux en PVC, des tuyaux en résine renforcée de fibre de verre, etc.. Et pourquoi se limiter aux tuyaux : l'Entreprise s'intéresse à tout ce qui concerne l'habitat : le verre, l'isolation, l'électricité, la construction civile, etc..

En Yougoslavie, la Commune est la cellule de base de l'activité économique ; ses organes vont ainsi procéder à l'inventaire des ressources : matières premières, agriculture, main d'oeuvre ; à celui des activités existantes : industries de transformation, activités de service, tourisme, sports d'hiver, échanges, émigration... ; on est ainsi conduit à un plan communal de développement qu'on essayera d'harmoniser avec le plan de la République ou de la Fédération. Et la commune désignera les hommes chargés de "faire passer" les projets qu'elle a retenus. Ici l'initiative est collective et politique.

Dans tels pays sous-développés, l'un riche en pétrole et pauvre en hommes, l'autre riche en hommes et dénué de ressources, les organes de planification ou les banques vont rechercher, -éventuellement avec des Consultants étrangers,- des projets caractéristiques : à investissement massif pour les uns (capital intensive), à emploi maximum pour les autres (Labour intensive). Ainsi tout concourt dans un climat d'effervescence intellectuelle et de création économique à "identifier" des projets. Deux dangers principaux menacent ce stade du développement : le manque de cadres économiques suffisamment ouverts et qualifiés, le manque d'enracinement et de soutien populaire des développeurs.

3°) L'étude de faisabilité

Pour dix projets identifiés, il n'y en a qu'une partie qui soit faisable. Par conséquent après la phase de brain storming, il faut passer à celle de l'étude de contrôle. Les éléments à prendre en compte sont d'abord techniques : vérifier où sont les matières premières : leur qualité, régularité, prix ; définir la nature des produits finis, leur adaptation au marché ; s'assurer que

le processus technologique est adaptable au climat, à la qualité de l'eau, à la qualification de la main d'oeuvre ; examiner les difficultés à résoudre pour construire l'usine : résistance du terrain, isolement dans un désert, moyens de transport, infrastructures, etc...

Viennent ensuite les facteurs économiques et commerciaux, essentiellement l'étude de marché. Dans ce domaine il ne faut pas confondre rigueur économique et manque de souplesse. Il y a bien des manières de rendre un projet faisable, même lorsqu'il n'existe pas localement un marché suffisant. Si on se laissait aller à une orthodoxie obstinée, on ne ferait que perpétuer le sous-développement. La première méthode est de rechercher un marché d'exportation ce qui conduit parfois à s'associer à une entreprise étrangère ; une autre méthode consiste à amorcer ou à accroître le marché local en procurant des aides à la consommation.

Les projections financières concluent habituellement l'étude : quel est le montant des investissements et du fonds de roulement ; comment ces besoins seront-ils financés : capital, emprunts à long terme, à moyen terme, à court terme ; quelle est la rentabilité prévisionnelle pendant les 10 premières années ; quelle sera chaque année la trésorerie de l'entreprise, tenant compte du remboursement des emprunts ; et à titre de contrôle, on calculera la durée nécessaire au remboursement du capital, la rentabilité interne, etc... Ici aussi il ne faut pas oublier qu'une projection financière peut être améliorée s'il y a une volonté politique de le faire (dotations en capital, bonification d'intérêt, etc...)

Enfin il serait sage d'ajouter un chapitre sur l'impact social ou culturel du projet, sur son environnement. Par exemple, on n'installe pas une usine au milieu

des nomades sans créer des changements graves, en bien comme en mal, à leurs conditions d'existence. Cette partie est la plus difficile à apprécier et pourtant la plus lourde de conséquence. Les changements doivent avoir été voulus ; on ne peut pas accepter d'en être surpris.

4°) La réalisation

Un projet supposé "identifié" peut être réalisé de bien des manières. Une première variable consiste dans l'étendue et la nature de la part qui peut être réalisée dans le pays lui-même et qui peut comprendre dans l'ordre de difficulté croissante : l'exécution du génie civil, les dessins et calculs de génie civil, le montage, la direction du montage, le transport du matériel importé, la fabrication du matériel, l'engineering de construction du matériel, l'engineering du projet, la licence du procédé, la coordination générale. Il est désormais évident que la part locale des travaux et des services a un multiplicateur de croissance beaucoup plus grand que celui de la part importée. Aucun pays n'a vraiment intérêt au contrat clef en main quand il a des cadres suffisants.

Une seconde variable consiste en l'origine des relations entre l'investisseur et la société étrangère : ou bien celle-ci a été choisie par appel d'offres ou bien ce choix résulte d'un accord de gré à gré. Il est curieux de constater qu'on parle beaucoup plus des adjudications internationales que des accords amiables qui sont de loin les plus nombreux. C'est sans doute que les premières paraissent plus sportives et flattent le goût du public pour la confrontation. Mais l'accord de gré à gré est beaucoup plus subtil ; il permet aux partenaires de coopérer dans des domaines plus complexes que la seule fixation du prix ; il crée des liens plus durables, il suppose franchise, égalité et partage.

Ainsi les deux extrêmes entre lesquels s'inscrit la réalisation d'un projet sont :

- Le contrat clefs en mains intégral, obtenu sur appel d'offres ; dans ce cas l'investisseur abandonne son initiative à l'entrepreneur jusqu'à ce qu'on lui remette les clefs ; ensuite c'est fini ;
- Le contrat de coopération, négocié de gré à gré où chacun des contractants exécute une partie des services ; éventuellement celle-ci se maintient au-delà du démarrage. Le choix du juste équilibre sur le partage des travaux et le partage des responsabilités est un acte politique qui n'incombe qu'aux autorités du pays investisseur. Il y a 10 ans, nous pensions que le contrat clefs en mains avait du plomb dans l'aile ; nous avons été démentis par les commandes des pays riches en argent et pauvres en cadres. Le contrat clefs en mains semble leur convenir.

5°) La gestion :

On classera dans ce chapitre les phases préparatoires à la gestion qui sont notamment :

- l'établissement de l'organigramme de l'usine, des profils de poste, de la politique de salaires ;
- le recrutement et la sélection du personnel selon des critères précis de qualification, langue, instruction..
- la formation de base, la formation spécialisée, tant en classe que sur le tas, la formation permanente ;
- la définition des procédures de gestion, c'est-à-dire approvisionnements, prix de revient, entretien, commercialisation, etc...

- les relations de l'usine avec son environnement social, administratif, culturel, écologique (contrôle de la pollution).

L'exploitation d'une usine, lorsque les constructeurs auront achevé leurs rôles, nécessite une bonne collaboration avec plusieurs partenaires ; en particulier, il faut prévoir que le bailleur de la licence communiquera tous les perfectionnements à son procédé, les échanges périodiques d'informations, la poursuite de la formation des cadres ; les constructeurs des matériels principaux devront être en mesure de fournir continuellement les conseils d'entretien et les pièces de rechange nécessaires sur le plan des approvisionnements en matières premières et de la commercialisation des produits, il faudra participer à des associations professionnelles, nationales ou internationales, de manière à rester au courant des tendances.

Enfin, gestion signifie aussi expansion, soit pour suivre l'évolution des marchés, soit pour diversifier la production selon les capacités, les ressources et les besoins ; par conséquent, une politique financière devra être établie, réservant la part du personnel et celle de l'autofinancement. Toutes ces décisions à prendre conduiront à définir une politique de management qui fixera par exemple le rôle des autorités centrales, le rôle des travailleurs, le rôle du partenaire étranger, s'il y a lieu. Il est de l'intérêt de tous que le mécanisme de la décision soit bien déterminé.

II. DEVELOPPEMENT ET COOPERATION -

Les opérations analysées ci-dessus ne sont à aucun moment simples ou susceptibles d'être réalisées par une personne seule. Certes nous avons essayé de montrer le rôle de la personnalité créatrice, mais nous avons aussi rappelé l'importance de l'environnement socio-économique et du marché consommateur. Le développement est toujours un travail d'équipe, si possible pluridisciplinaire (technique-économique-financière-pédagogique) et très souvent plurinationale. Il n'est pas de tâche mieux adaptée à la coopération entre les peuples, alors que la politique, la religion, la culture, ont cessé d'être les seuls facteurs d'unité. Nous allons à chacun des stades du développement, montrer comment la coopération peut s'instaurer :

1°) Le conseil :

Créer et identifier des projets de développement nécessite un savoir et une expérience d'autant plus vastes que chaque branche d'industrie a sa propre philosophie et que nul ne peut être spécialiste de tout à la fois. Il est donc naturel que les Développeurs nationaux fassent appel à des Conseils Etrangers (Consultants) pour les aider à établir leurs plans et à en justifier la faisabilité. Il existe dans le monde et, notamment dans les pays industriels, de nombreuses Sociétés ou personnes susceptibles de répondre à cet appel. Les précautions à prendre sont surtout :

- préférer l'équipe à l'expert isolé de manière à pondérer les avis ;

- rechercher le conseil le plus proche possible de l'industrie pour éviter des expertises trop théoriques ;
- garder le contrôle du projet, car souvent le conseil ne connaît pas le contexte socio-politique.

La rémunération du Conseil prend la forme d'honoraires, le plus souvent au temps passé. En principe le Conseil formule son avis sur le projet mais n'intervient pas dans sa réalisation. A fortiori il n'en assume pas la responsabilité. Néanmoins il participe à la prise de décision et à ce titre on estimera qu'il apporte réellement une coopération, en particulier dans le domaine des choix technologiques et du marketing.

Le schéma peut être amélioré par la constitution de bureaux locaux d'Ingénieurs-Conseils, mais à participation étrangère. Ainsi a-t-on accès à une source d'information plus vaste sans pour autant renoncer à un solide enracinement local. Les techniques du Franchising s'appliquent assez bien à de telles Sociétés de services, le franchisé local bénéficiant, contre rémunération, de la réputation et de l'assistance technique du franchiseur.

2°) La promotion :

La fonction de promoteur se différencie d'abord de celle de Conseil par le mode de rémunération. Alors que le second est payé au temps passé, le premier ne perçoit son salaire qu'en cas de succès du projet qu'il a promu. Le risque d'échec est très grand dans la mesure où le projet pourrait n'être pas valable, ou l'investisseur local pas motivé ou même qu'enfin le projet se réalise avec d'autres que le promoteur. C'est un métier où il n'est pas rare de tirer les marrons du feu ; par conséquent, en

cas de succès la rémunération doit être beaucoup plus importante que celle de Conseil.

Mais, au-delà de la rémunération, c'est la fonction elle-même qui est différente. Car cette fois le promoteur est responsable du succès et il est amené à s'engager beaucoup plus. Sa réputation est également en jeu et il ne peut se permettre, par exemple, de faire l'impasse sur une partie des problèmes ou de prendre des libertés avec l'étude économique. En règle générale la promotion conduit à la prise de participation ou à l'engagement d'exporter.

Plutôt que promotion, nous devrions dire co-promotion car, dans ce schéma, il y a deux promoteurs, l'un local qui a le dernier mot, l'autre étranger souvent minoritaire, mais qui apporte la technologie et le marché d'exportation. Le promoteur local trouve ici une sécurité plus grande que s'il est seul responsable. En outre, le système s'applique à des projets qui ne seraient pas faisables s'ils s'appuyaient seulement sur le marché intérieur. L'un des problèmes importants à résoudre est que le partenaire étranger ait un droit et une possibilité réels de participer à la gestion.

3°) Le transfert technologique

Beaucoup a été dit sur la nécessité de transférer aux pays sous-développés les techniques dont ils ont besoin pour leur propre croissance. Et on a, à juste titre insisté sur quelques conditions fondamentales de ce transfert, à savoir :

- le savoir n'est pas une marchandise ; quand on le cède

à un tiers, on en garde l'usage. L'échange technologique relève donc davantage de la coopération que du transfert de bien.

- Les intérêts des deux parties doivent être protégés, sinon le processus de transfert est bloqué. Nationaliser ou taxer abusivement le savoir étranger, concurrencer à des prix de dumping les sources de techniques, favorisent l'isolationnisme et le refus de partage.
- Les procédés ne peuvent être transférés sans une adaptation aux conditions locales ; ceci exige la collaboration de deux équipes de techniciens, et de commerçants, source d'enrichissement mutuel.
- Le transfert d'un bien immatériel ne peut être séparé de celui de son mode d'emploi, c'est-à-dire qu'il doit être accompagné d'une action pédagogique.

Pour avoir consacré vingt ans à des activités de transfert technologique, nous pouvons affirmer que le "partage du savoir" avec d'autres pays moins favorisés ne va pas de soi. Les dépenses de recherche sont très lourdes, elles requièrent en outre un environnement technique de haut niveau, lui-même source de dépenses ; le transfert nécessite des hommes très qualifiés qui pourraient être mieux valorisés dans l'exploitation directe ; en outre, il accroît la concurrence, risque de rendre le marché incontrôlable, peut condamner enfin au chômage des régions entières.

Comme par ailleurs les besoins des pays sous-développés sont immenses et urgents, et que leurs moyens de paiement sont limités, il faudra bien arriver un jour,

et le plus tôt sera le mieux, - à faire subventionner le transfert technologique et la formation professionnelle par la communauté internationale, c'est-à-dire par les pays les plus riches.

En attendant, la recherche d'une coopération équilibrée est la seule voie possible.

4°) L'Association :

Dans de nombreux pays, le recours à la participation étrangère, dans les projets industriels, est devenu la règle. Il y a deux catégories principales de participation (joint-venture), la participation contractuelle et la participation financière. On pourra voir à ce sujet l'ouvrage intitulé "L'Accord Industriel International" édité par la Faculté de Rennes (Librairie Techniques, 27 Place Dauphine - 75001 PARIS)

Par exemple, les pays pétroliers du Moyen-Orient, riches en moyens financiers, mais peu peuplés et peu encadrés, cherchent à investir dans des projets techniquement solides et orientés vers l'exportation. La participation financière étrangère leur paraît le seul moyen d'assurer au projet une gestion technique appropriée et un réseau commercial international. Ils sont prêts à accorder des encouragements économiques à ce type d'Association.

Dans le sous-continent indien, extrêmement peuplé, mais sans moyens financiers, notamment en devises, on cherchera également un partenaire financier étranger de manière à valoriser les matières premières locales (par exemple la viande), la main d'oeuvre bon marché (par exem-

ple matériel léger ou sous-traitance) sur des marchés d'exportation, comme le Moyen-Orient. Dès lors que l'exportation est la clef de voûte de l'opération, la recherche d'un partenaire commercial est essentielle.

En Algérie, au contraire, les besoins du marché domestique priment l'exportation et, en outre, le système socio-économique n'encourage pas les prises de participation financière. C'est ainsi qu'à vu le jour la notion de "Contrats Produits en Main" par lesquels le partenaire étranger s'engage à construire l'usine, à former tout le personnel, à faire marcher les installations pendant plusieurs années. Notons que la grosse difficulté de cette "participation contractuelle" est que la société étrangère est responsable sans avoir de réels droits de gestion. D'où le faible nombre de candidats...

En Yougoslavie, la participation financière est souhaitée, toujours pour des raisons d'exportation, mais il existe aussi des participations contractuelles sans participation au capital. D'ailleurs la notion de capital est plutôt diffuse dans le système de l'autogestion. Tout se ramène en fait à une participation aux profits. Mais ici encore le problème sérieux est celui des pouvoirs de gestion du partenaire étranger alors que le dernier mot appartient au Conseil Ouvrier.

Dans le cas où l'économie socialiste ne permet pas ou ne favorise pas l'appropriation privée des moyens de production, nous sommes en faveur de "Sociétés mixtes d'Exploitation", chargées par contrat de diriger à profit partagé les unités de fabrication. Le droit et la pratique des affaires n'ont pas fini d'évoluer pour tenir compte des régimes politiques et des conditions locales. Il nous semble que cette solution mériterait d'être plus largement

utilisée. Il n'y aurait plus alors tellement de différence entre participation contractuelle et participation financière. On s'orienterait vers L'ARBEITSGEMEINSCHAFT que connaît le droit allemand.

5°) L'Accord commercial

Une structure plus simple que la participation industrielle peut être imaginée lorsque le pays dispose de cadres qualifiés et n'a pas besoin d'un partenaire technique. Dans ce cas, un accord commercial pour l'exportation lui permettra de valoriser ses matières premières et sa main d'oeuvre, de constituer des unités plus grandes et, par suite, d'abaisser ses prix de revient. La difficulté de ce système consiste à assurer la solidité des liens entre le partenaire local et le partenaire étranger ; en effet, si les prix baissent, le partenaire étranger ne sera plus très motivé à la vente des produits ; s'ils montent c'est le partenaire local qui cherchera à reprendre le contrôle des ventes. La solution est peut-être dans une Société Mixte de Vente à l'exportation.

Ce schéma peut être couplé avec des emprunts étrangers selon la méthode que les Anglais ont dénommée : "PAY AS YOU EARN SCHEME" et qui consiste en gros à rembourser les emprunts et les charges financières à l'aide des fonds procurés par les exportations. C'est une manière de plus d'organiser une participation contractuelle sans participation financière.

Quelle que soit la méthode, il ne faut pas oublier que c'est la volonté des parties qui compte le plus, c'est-à-dire qu'elles doivent être toutes deux motivées à une coopération inévitablement complexe. L'analyse des motivations reste à faire. L'expérience montre que si les

constructeurs de matériel ou les entrepreneurs sont toujours motivés à vendre leurs services, beaucoup plus rares sont les industriels prêts à favoriser le développement économique de leurs concurrents potentiels. Faut-il pour autant jeter le manche après la cognée ? Nous ne le croyons pas. La coopération internationale, pour se développer, a seulement besoin de médecins-accoucheurs. C'est le rôle que nous nous efforçons de jouer.

CONCLUSION -

Le Développement est une opération complexe faisant appel à toutes les disciplines. Elle doit se réaliser dans un climat très ouvert de Coopération, tant dans le pays qu'avec l'étranger.

Développement et Coopération ne sont pas seulement un art d'application. Ils demandent réflexion et recherche. C'est une démarche parallèle à la démarche politique et qui lui est complémentaire.

Des organes d'action et de réflexion, indépendants des intérêts et des systèmes, sont nécessaires pour harmoniser les positions des parties, guider les choix, surveiller l'exécution et la gestion.



E - 266



77.06.27