



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> 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](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

19359-F

Distr. LIMITEE

IO.56(SPEC.)

27 novembre 1991

ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

FRANCAIS

Original : ANGLAIS

---

GROUPE D'EXPERTS SUR LES POLITIQUES ET LES BOURSES  
DE SOUS-TRAITANCE INDUSTRIELLE

Vienne, 22-24 mai 1991

Rapport

TABLE DES MATIERES

	<u>Paragraphes</u>	<u>Pages</u>
INTRODUCTION	1 - 3	3
RECOMMANDATIONS	4	4
<u>Chapitres</u>		
I. PRESENTATION PAR LES REPRESENTANTS DE L'ONUDI	5 - 9	8
II. BOURSES DE SOUS-TRAITANCE ET DE PARTENARIAT ET RESEAUX DE COOPERATION INTERNATIONALE	10 - 41	9
A. Arrangements institutionnels et financiers	10 - 15	9
B. Instruments types et méthodologie	16 - 21	10
C. Aspects techniques étroitement liés à la sous-traitance industrielle	22 - 29	11
D. Problèmes de mise en oeuvre	30 - 32	12
E. Promotion et réseaux internationaux	33 - 41	12
III. ENVIRONNEMENT FAVORABLE AU DEVELOPPEMENT DE LA SOUS-TRAITANCE INDUSTRIELLE	42 - 94	14
A. Le rôle du gouvernement	42 - 52	14
B. La contribution du secteur public	53 - 58	15
C. Politiques d'intégration (d'éléments d'origine nationale) et d'agrément des entreprises	59 - 73	17
D. Politiques de remplacement des importations et de promotion des exportations	74 - 87	20
E. Formes d'accords interentreprises	88 - 94	22
IV. PRESENTATIONS COMPLEMENTAIRES	95 - 111	23
A. Le cas du Pérou	95 - 102	23
B. Le programme et l'expérience de la Commission des Communautés européennes	103 - 106	24
C. Le programme et l'expérience de la CNUCED (Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement)	107 - 109	25
D. Le Réseau international d'organismes de sous-traitance, coopération et partenariat industriels	110 - 111	26
<u>Annexes</u>		
I. Programme de la réunion		27
II. Liste des participants		29

## INTRODUCTION

1. Le Groupe d'experts sur les politiques et les bourses de sous-traitance industrielle s'est réuni du 22 au 24 mai 1991 au Centre international de Vienne afin d'étudier les politiques, programmes, mécanismes et instruments déjà existants ou nouveaux en matière de sous-traitance industrielle et de formuler des recommandations en vue d'élargir et de renforcer le mandat et les principes directeurs de l'ONUDI concernant l'application du programme de promotion de la sous-traitance industrielle de l'Organisation. L'ordre du jour de la réunion figure à l'annexe I.

2. La réunion, qui a rassemblé 14 experts (voir annexe II), était présidée par M. M. Hamdy, Directeur de la Division des institutions et services industriels. L'animateur était M. A. de Crombrughe et le rapporteur M. R. Bernardis.

3. Le Groupe d'experts a tiré parti de l'expérience a) d'un petit groupe représentatif d'experts de haut niveau spécialistes d'approches et de techniques utilisées avec succès pour mettre en oeuvre des politiques et des programmes de sous-traitance industrielle dans des pays développés et des pays en développement; et b) des directeurs de bourses de sous-traitance et de partenariat bien établies mises en place dans certains pays avec l'assistance de l'ONUDI. Les participants ont présenté des communications et des études de cas sur les thèmes de la réunion.

## RECOMMANDATIONS

4. Le vendredi 24 mai 1951 dans l'après-midi le Groupe d'experts sur les politiques et les bourses de sous-traitance industrielle a examiné et révisé les projets de recommandations. Les recommandations effectivement adoptées figurent ci-après.

Recommandation 1. L'ONUDI devrait créer un comité consultatif pour son programme de promotion de la sous-traitance et du partenariat industriels, qui serait chargé de poursuivre l'action entreprise par le Groupe d'experts. Ce comité serait composé d'experts de haut niveau, de représentants d'établissements de contrepartie reconnus, notamment des présidents des comités nationaux, et des directeurs de bourses nationales de sous-traitance et de partenariat ainsi que de représentants des pays donateurs contribuant à ce programme.

Recommandation 2. L'ONUDI devrait chercher à obtenir un financement distinct (autonome) des budgets ad hoc des projets précis d'assistance technique, en faisant appel aux ressources de son budget ordinaire ou en créant un projet global qui serait financé par des pays donateurs, en vue d'élaborer et de mettre au point des méthodes et des instruments se rapportant à ses programmes, manuels, logiciels et réunions consultatives.

Recommandation 3. L'ONUDI et les gouvernements devraient établir des bourses de sous-traitance et de partenariat en tant qu'institution et instrument contribuant utilement au développement industriel, notamment au développement des petites et moyennes industries, au remplacement des importations, à la promotion des exportations, au transfert de technologie et à l'intégration nationale.

Recommandation 4. L'ONUDI et les gouvernements devraient encourager la conclusion d'accords internationaux de sous-traitance et de partenariat en lançant des programmes de coopération industrielle Nord-Sud et Sud-Sud et en créant des réseaux nationaux, régionaux et interrégionaux.

Recommandation 5. L'ONUDI devrait publier un manuel sur la méthodologie, les procédures opérationnelles et l'organisation des bourses de sous-traitance et de partenariat. Ce manuel devrait être complété si possible par des cassettes audiovisuelles.

Recommandation 6. L'ONUDI devrait publier un manuel dressant la liste des instruments qu'elle a conçus ou mis au point, y compris les questionnaires types, les nomenclatures de sous-traitance industrielle, les organigrammes, les principes directeurs relatifs à la conclusion d'accords de sous-traitance (avec des contrats types) ainsi qu'un guide pour l'organisation de foires et un manuel de l'utilisateur pour le logiciel de sous-traitance mis au point par l'ONUDI (UNIDOSS).

Recommandation 7. L'ONUDI devrait prendre les mesures nécessaires pour assurer la protection juridique du système de sous-traitance (UNIDOSS) qu'elle a mis au point.

Recommandation 8. L'ONUDI devrait accroître le nombre d'experts de la sous-traitance et du partenariat industriels et préciser le rôle de ses conseillers techniques principaux. Elle devrait également organiser des programmes de formation approfondie à l'intention des formateurs, y compris les experts et les directeurs de bourses de sous-traitance et de partenariat, aux niveaux national, régional et international.

Recommandation 9. Avant de lancer un projet d'assistance technique en vue de la création d'une bourse de sous-traitance et de partenariat, l'ONUDI devrait, si possible, exécuter une phase d'assistance préparatoire, pour déterminer si la création d'une telle bourse est réaliste et en proposer le cadre institutionnel.

Recommandation 10. L'ONUDI ne devrait exécuter un projet d'assistance technique en matière de sous-traitance et de partenariat qu'après que des représentants habilités du secteur public et du secteur privé se sont fermement engagés à créer une telle bourse.

Recommandation 11. La première phase du projet devrait comporter la création d'un comité national tripartite et d'une bourse autonome de sous-traitance et de partenariat dont les statuts seraient conformes à ceux proposés par l'ONUDI.

Recommandation 12. Les organismes de contrepartie des projets d'assistance technique de l'ONUDI devraient assurer leurs besoins minimums en personnel pour la bourse de sous-traitance et de partenariat, conformément aux critères définis par l'ONUDI.

Recommandation 13. Toutes les fois que possible, l'ONUDI devrait coordonner son programme de sous-traitance et de partenariat industriels avec son programme de contrôle de la qualité et de normalisation et étudier la possibilité de lancer des projets relevant de ces deux programmes (à la fois).

Recommandation 14. L'ONUDI devrait contribuer aux efforts d'harmonisation des systèmes nationaux de certification conformes aux normes ISO d'assurance de la qualité (ISO-9000) et définir à l'intention des pays en développement des procédures de certification conformes à celles appliquées dans les pays de la Communauté européenne et dans d'autres régions.

Recommandation 15. Compte tenu de la part croissante de la sous-traitance industrielle dans les échanges internationaux, l'ONUDI et les gouvernements devraient fournir une assistance aux entreprises de sous-traitance afin d'améliorer leur compétitivité et leur flexibilité de production, grâce notamment au renforcement de leurs capacités technologiques et à l'amélioration de la qualité de leur production.

Recommandation 16. Compte tenu du rôle et de la contribution essentiels des associations professionnelles, notamment de celles qui représentent les petites et moyennes industries, l'ONUDI et les gouvernements devraient encourager la création et le renforcement de telles associations et les inciter à offrir des services d'appui à leurs membres.

Recommandation 17. L'ONUDI devrait coopérer avec la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) à des travaux de recherche et à des études sur la sous-traitance internationale en tant qu'élément du commerce international ainsi que sur les obstacles et les incitations dans ce domaine, à la formulation de politiques propres à favoriser le développement de la sous-traitance aux niveaux national et international et, si possible, à l'exécution d'activités d'assistance technique sur le terrain.

Recommandation 18. La CNUCED devrait entreprendre en coopération avec l'ONUDI une étude comparative de l'impact, d'une part, des politiques de libéralisation et de déréglementation sur la sous-traitance industrielle,

d'autre part, des politiques d'autosuffisance fondées sur le remplacement des importations, l'intégration nationale, l'octroi de licences et l'application d'un traitement préférentiel aux industries locales, notamment aux petites et moyennes industries.

Recommandation 19. L'ONUDI devrait coopérer avec la Commission des Communautés européennes (notamment avec la DG-XXIII mais aussi avec les DG-I, DG-III et DG-VIII) à la promotion de la sous-traitance industrielle :

a) En utilisant et en diffusant les instruments et les méthodes mis au point par les Communautés européennes, tels que les nomenclatures et les terminologies se rapportant à la sous-traitance ou les principes directeurs pour la rédaction de contrats;

b) En encourageant les bourses de sous-traitance et de partenariat bénéficiant d'une assistance de l'ONUDI à coopérer avec le réseau de rapprochement d'entreprises "Business Cooperation Network" (BC-NET) et à participer aux salons européens de sous-traitance;

c) En étudiant la possibilité d'un financement commun de projets d'assistance technique de l'ONUDI et en faisant appel à des mécanismes spéciaux de financement tels que l'EC "International Investment Partners".

Recommandation 20. L'ONUDI devrait coopérer étroitement avec le Réseau international d'organismes de sous-traitance, coopération et partenariat industriels (RIOST) :

a) En entreprenant des activités communes telles que des projets d'assistance technique, de formation ou de recherche et en établissant des répertoires;

b) En faisant appel à ses sources d'information en matière d'expertise, d'instituts de formation et de publications;

c) En encourageant les bourses de sous-traitance et de partenariat bénéficiant de son assistance à adhérer au RIOST à des conditions préférentielles.

Recommandation 21. Les bourses de sous-traitance et de partenariat devraient être cofinancées par les gouvernements, les associations professionnelles et les sociétés industrielles. Certains services offerts par les bourses, tels que l'inscription à des salons internationaux et la participation à des séminaires de formation, pourraient être facturés séparément; les bourses ne devraient cependant prélever aucune commission sur les contrats accordés.

Recommandation 22. Les bourses de sous-traitance et de partenariat devraient encourager les sous-traitants à respecter les normes de qualité définies par les bureaux de normalisation et les établissements d'essai nationaux.

Recommandation 23. Les bourses de sous-traitance et de partenariat devraient notamment offrir aux entreprises de sous-traitance des services de conseils techniques, de formation, d'information et en ce qui concerne les possibilités de financement, les incitations financières et les questions juridiques.

Recommandation 24. Les bourses de sous-traitance et de partenariat devraient promouvoir, avec l'aide de l'ONUDI, l'application de chartes nationales de conduite en matière de sous-traitance et des principes directeurs portant sur les aspects juridiques des contrats de sous-traitance, fournir des conseils et organiser des séminaires de formation et de sensibilisation à l'intention des sous-traitants.

Recommandation 25. Les bourses de sous-traitance et de partenariat devraient conseiller aux sous-traitants de diversifier autant que possible leurs clients afin de ne pas devenir trop dépendants d'un seul donneur d'ordre.

Recommandation 26. Les bourses de sous-traitance et de partenariat devraient mettre en oeuvre, avec l'assistance de l'ONUDI, une stratégie de promotion industrielle prévoyant notamment des analyses de marché, la participation à des foires internationales de sous-traitance et l'organisation de réunions avec des responsables de l'approvisionnement et d'achats de grandes entreprises.

Recommandation 27. Les bourses de sous-traitance et de partenariat devraient organiser des salons auxquels participeraient, en qualité d'exposants, les sous-traitants, les donneurs d'ordre et d'autres partenaires.

Recommandation 28. Les comités nationaux tripartites de la sous-traitance devraient être en contact permanent avec leurs gouvernements et proposer à ces derniers d'octroyer des incitations et d'adopter des mesures destinées à faciliter la sous-traitance aux niveaux national et international.

Recommandation 29. Les comités nationaux tripartites de la sous-traitance devraient créer un mécanisme de conseils juridiques aux parties contractantes, de conciliation et de règlement des différends pouvant surgir entre ces parties.

Recommandation 30. Les gouvernements, en appliquant des politiques d'intégration nationale et de remplacement des importations, devraient procéder de manière progressive et souple, et au cas par cas.

Recommandation 31. En tenant compte de leurs objectifs de développement, les gouvernements devraient adopter des politiques destinées à attirer des investissements étrangers et à encourager l'implantation d'usines étrangères ainsi que la création de coentreprises.

Recommandation 32. Les gouvernements devraient assouplir leur politique d'agrément obligatoire des entreprises et mettre en oeuvre des politiques de décentralisation et, à cette fin, encourager les entreprises publiques à sous-traiter une partie de leur activité à des petites et moyennes entreprises.

Recommandation 33. Les gouvernements devraient fournir des incitations aux entreprises locales de sous-traitance et, par exemple, leur accorder des allègements fiscaux, les faire bénéficier de droits de douane et de droits indirects préférentiels, leur accorder des crédits d'exportation bonifiés ainsi que des garanties de crédit et des financements concessionnels.

Recommandation 34. Les gouvernements devraient favoriser les opérations de sous-traitance en adoptant des règlements adaptés à la situation nationale et en s'attaquant à des problèmes précis tels que les conditions de crédit et de paiement entre entreprises.



**Recommandation 35.** Les gouvernements devraient renforcer les organismes nationaux qui fournissent, en coopération avec les bourses de sous-traitance et de partenariat, une assistance aux petites et moyennes entreprises de sous-traitance dans des domaines tels que la qualité, les essais, la conception, la technologie, le marketing, la formation, le financement et la recherche et développement.

#### I. PRESENTATION PAR LES REPRESENTANTS DE L'ONUDI

5. Le Président a souhaité la bienvenue aux participants au nom de l'ONUDI. Il a expliqué que la Division des institutions et services industriels avait mis au point et appliqué avec succès une approche intégrée, globale et modulaire du développement des petites et moyennes industries et du secteur privé, qui englobe des programmes originaux tels que la coopération interentreprises, la promotion de la sous-traitance industrielle, le développement des petites et moyennes industries, le développement du secteur privé, le développement de l'entrepreneuriat et des stratégies de privatisation. Ces programmes mettent l'accent sur l'entrepreneur en tant que principal agent du développement et sur son environnement, qui doit favoriser son action. Devant le succès rencontré, ils ont été principalement financés par des pays donateurs sous forme de contributions au Fonds de développement industriel de l'ONUDI. Ils ont été étendus aux pays d'Europe orientale, y compris l'URSS, qui ont demandé à l'ONUDI de les aider à passer d'une économie planifiée à une économie de marché.

6. Le programme de promotion de la sous-traitance industrielle s'inscrit dans le cadre de la coopération interentreprises et résulte de la prise de conscience du fait que la coopération entre entreprises de pays développés et de pays en développement, comme entre entreprises de pays en développement, contribue efficacement à un développement industriel rapide et bien structuré. Le rôle joué par la sous-traitance industrielle dans le développement intégré de l'industrie d'un pays ne fait guère de doute.

7. Pour encourager la sous-traitance industrielle, l'ONUDI a adopté un programme intégré comportant une double dimension. Au niveau national, elle aide : a) les gouvernements à définir un cadre d'action et des mesures destinées à encourager et à développer la sous-traitance industrielle; b) les institutions ou les associations industrielles à créer ou à renforcer des bourses de sous-traitance et de partenariat en vue de fournir une vaste gamme de services aussi bien aux donneurs d'ordres qu'aux sous-traitants; c) les entreprises industrielles à conclure des accords de partenariat dans des domaines tels que la conception et la fabrication, la gestion ou le contrôle de la qualité afin de pouvoir véritablement appliquer ces accords.

8. Au niveau international, le programme de l'ONUDI s'articule autour de trois axes principaux : a) la création de réseaux régionaux ou internationaux de bourses de sous-traitance et de partenariat; b) la promotion d'accords de sous-traitance et de partenariat entre entreprises/entrepreneurs dans le cadre d'une coopération Nord-Sud et Sud-Sud; c) les accords de coopération avec des institutions internationales et l'organisation de foires et de réseaux internationaux de sous-traitance.

9. L'animateur de la réunion a présenté chacun des participants et les a priés de contribuer au programme de l'ONUDI pour la promotion de la sous-traitance industrielle en s'attaquant à certains des problèmes existant dans ce domaine. En particulier, il a été demandé à chaque expert de formuler

des recommandations sur : a) toutes modifications qu'il jugeait nécessaire d'apporter au programme de l'ONUDI; b) de dire si ce programme devait être élargi et, dans l'affirmative, comment; c) comment attirer des clients; et d) comment mobiliser un appui financier.

## II. BOURSES DE SOUS-TRAITANCE ET DE PARTENARIAT ET RESEAUX DE COOPERATION INTERNATIONALE

### A. Arrangements institutionnels et financiers

10. M. Balaña a commencé son exposé en soulignant que la sous-traitance n'était pas seulement une relation entre un donneur d'ordres et un sous-traitant, mais un élément stratégique de toute politique industrielle nationale. En conséquence, un programme de promotion de la sous-traitance devrait être élaboré conjointement par des établissements du secteur privé et du secteur public, tels que chambres de commerce et d'industrie, associations industrielles, centres de promotion des exportations, organismes de développement de la petite industrie, agences de promotion des investissements, banques de développement et autres, selon le cadre institutionnel.

11. S'appuyant sur le succès obtenu dans plusieurs pays d'Amérique latine, M. Balaña a émis l'opinion que le meilleur moyen de lancer un programme de sous-traitance aux niveaux national et régional était de créer un comité de coordination des opérations de sous-traitance, au sein duquel seraient activement représentés des organismes du secteur privé et du secteur public. Ce comité élirait un président et un vice-président et désignerait un secrétaire, qui serait selon toute vraisemblance le directeur de la bourse nationale de sous-traitance et de partenariat. Selon lui, le régime juridique le mieux adapté à la création de telles bourses dans les pays en développement est celui qui régit les associations à but non lucratif ou les fondations.

12. Il a indiqué que les effectifs minimaux devraient comprendre un directeur (un ingénieur ou un économiste), un ou deux spécialistes techniques (ingénieurs) et un secrétaire, et éventuellement un programmeur pour la période nécessaire à la mise en place d'une base de données informatisée pour la bourse. Il a souligné l'importance de recruter du personnel qualifié et fortement motivé pour assurer le fonctionnement effectif de la bourse, qui devrait verser des rémunérations équivalentes à celles du secteur privé.

13. Il a estimé que le coût moyen total de fonctionnement d'une bourse était de 50 000 dollars des Etats-Unis par an. Le financement des bourses devrait être assuré conjointement par les gouvernements, des associations professionnelles et des entreprises industrielles, sous forme de contributions en nature et en espèces. Certains services fournis par les bourses, comme l'inscription à des foires internationales et la participation à des séminaires de formation, pourraient être facturés à part aux sociétés membres. Il a avancé l'idée que la promotion d'activités génératrices de recettes devrait être obligatoire pour ce type d'établissement après deux années de fonctionnement.

14. M. Balaña a fait observer que l'on ne devrait pas évaluer l'efficacité d'une bourse en fonction seulement du degré de perfectionnement de son logiciel et de son matériel, du nombre de membres officiels, des catalogues et autres publications qu'elle publie, mais aussi en fonction du nombre de ses interventions et de la valeur commerciale estimée des possibilités de sous-traitance qu'elle favorise, car une bourse est beaucoup plus qu'une banque de données ou un centre d'information.

15. M. Souhaité a indiqué que les sous-traitants affiliés devraient verser une cotisation (au prorata de leur chiffre d'affaires, de leurs immobilisations ou du nombre de leurs employés).

### 3. Instruments types et méthodologie

16. M. Cuny a passé en revue les méthodes et les instruments types adoptés par l'ONUDI pour promouvoir et mettre en oeuvre des programmes de sous-traitance industrielle dans les pays en développement, et a fait des suggestions sur les moyens de faciliter leur application et d'accroître leur impact, suggestions qui ont été incorporées aux recommandations ci-dessus.

17. Il a souligné que le financement d'une bourse de sous-traitance et de partenariat devrait venir de trois sources : les établissements publics, compte tenu de l'intérêt qu'il y a pour le pays à promouvoir la sous-traitance industrielle; les associations et les chambres professionnelles privées, étant donné les avantages de ce mécanisme pour leurs secteurs industriels; et les entreprises affiliées, en raison des avantages qu'elles en tirent directement pour leur croissance économique.

18. Il a indiqué que les formes de la sous-traitance industrielle s'étaient progressivement modifiées depuis la deuxième guerre mondiale. Au début, la sous-traitance était fondée sur les capacités de production excédentaires, puis sur la spécialisation des processus industriels, le matériel et le savoir-faire. Par la suite, elle s'est fondée sur l'aptitude à produire à zéro-défaut, zéro-retard et zéro-stock, et a inclut progressivement des formes de collaboration ou des partenariats industriels plus complexes et plus stables. Toutes ces formes continuent toutefois de coexister et M. Cuny a émis l'avis que l'ONUDI devrait s'efforcer de promouvoir et d'assurer la création de bourses capables de s'acquitter de toutes ces formes de sous-traitance. Ces mêmes bourses pourraient également fournir d'autres services connexes ou complémentaires aux entreprises affiliées, par exemple des informations et des conseils sur le matériel d'occasion et les matières premières.

19. Il a avancé l'idée que le système informatisé de sous-traitance de l'ONUDI (UNIDOSS) devrait comprendre la sélection des entreprises, le suivi, l'analyse des données et les méthodes comptables, et qu'il devrait faire l'objet d'une protection juridique.

20. Il a proposé également que l'ONUDI prépare deux manuels (voir les Recommandations 5 et 6).

21. Il a souligné que les experts de l'ONUDI étaient le principal moyen utilisé pour créer des bourses dans les pays en développement. A cet égard, il a fortement engagé l'ONUDI à accroître le nombre de ses experts dans ce domaine spécialisé et à leur fournir une formation ou une mise au courant approfondie et permanente sur les méthodes appliquées par l'ONUDI. Il a souligné la nécessité de préciser le rôle et les responsabilités des conseillers techniques principaux ou des experts de haut niveau de l'ONUDI envers les autorités gouvernementales, les établissements de contrepartie et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) en ce qui concerne la réalisation des objectifs du projet, les obligations de contrepartie et les arrangements institutionnels et financiers nationaux. Il a dit que la formation de personnel de contrepartie était cruciale pour le succès du fonctionnement des projets de sous-traitance dans les pays en développement et que l'ONUDI devrait continuer d'organiser des programmes de formation approfondie à l'intention des directeurs et du personnel technique des bourses, aux niveaux national, régional et international.

C. Aspects techniques étroitement liés à la sous-traitance industrielle

22. M. Schicchi a présenté les pratiques de production "juste à temps" et les systèmes de maîtrise totale de la qualité inspirés de l'expérience japonaise qui sont de plus en plus appliqués par d'autres pays industrialisés, et a parlé de leur impact sur les pratiques et les relations de sous-traitance. Il a noté que les principales conséquences pour les sous-traitants, lorsqu'ils approvisionnaient un acheteur "juste à temps" étaient les suivants :

a) C'est de plus en plus au sous-traitant qu'il incombe d'éviter les problèmes liés au retard dans la livraison des articles, alors que les entrepôts de pièces détachées et de composants fournis se trouvent chez l'acheteur;

b) Le contrôle de la qualité des pièces sous-traitées n'est plus exécuté par l'acheteur. Les pièces doivent être exemptes de défauts, et c'est au sous-traitant qu'il appartient de certifier la qualité de sa production et de s'adapter à un système de production à zéro défaut.

c) Les communications entre acheteurs et sous-traitants doivent être efficaces et immédiates, car les pratiques "juste à temps" ne permettent pas de retard dans l'ajustement de l'offre aux variations des calendriers de production de l'usine acheteuse.

23. Compte tenu des considérations qui précèdent, la tendance au Japon et dans d'autres pays industrialisés est de ramener le nombre de sous-traitants du même groupe de composants ou de sous-ensembles à un seul (appelé sous-traitant de premier rang). Il est clair que cette tendance a pour origine la nécessité d'entrer dans une relation de partenariat solide et stable permettant une réduction des stocks et une souplesse de production typiques des pratiques "juste à temps".

24. L'une des conséquences générales des pratiques juste à temps et des stocks nuls est que la responsabilité globale passe de plus en plus des donneurs d'ordres aux sous-traitants, alors que les premiers imposent encore aux seconds leurs contrats et conditions juridiques types, y compris des conditions de paiement qui vont jusqu'à six mois après la livraison.

25. M. Schicchi a indiqué que dans les pays industrialisés, les critères de sélection des sous-traitants étaient, par ordre de priorité : la qualité, la souplesse de production et le coût.

26. En ce qui concerne la qualité, une coopération stricte est requise entre le donneur d'ordres et les sous-traitants pour obtenir une qualité satisfaisante des composants sous-traités et la maintenir au même niveau pendant toute la période de fourniture. Pour de nombreux produits complexes, le travail en équipe commence au stade de la conception, des études et de la fabrication d'un prototype. Il en résulte une relation de partenariat et non une simple relation acheteur-vendeur.

27. Les nouvelles méthodes de gestion de la production ont transformé les pratiques et les relations de sous-traitance dans les pays en développement où l'amélioration de la qualité des produits sous-traités est devenue une préoccupation majeure. M. Schicchi a vivement engagé l'ONUDI à intensifier ses programmes visant à améliorer la qualité des produits sous-traités fabriqués par de petites et moyennes industries des pays en développement avant d'envisager de promouvoir leurs exportations.

28. Il a estimé que les bourses devraient fournir à leurs affiliés non seulement des conseils techniques et une formation, mais aussi qu'elles étaient les établissements les mieux placés pour encourager les sous-traitants à se conformer aux normes et à la qualité fixée par les bureaux nationaux de normes et les établissements d'essais. Il s'est en outre déclaré convaincu que les bourses devraient fournir des conseils techniques, une formation, une information et des avis aux sous-traitants sur les régimes financiers, les stimulants fiscaux et les questions juridiques.

29. Il a conclu en notant qu'il était tout à fait d'accord sur la nécessité d'obtenir l'engagement de toutes les parties participant à la création d'une bourse avant d'entreprendre un projet d'assistance technique et de fournir une formation approfondie.

#### D. Problèmes de mise en oeuvre

30. M. Montes a examiné certains aspects de la mise en oeuvre liés aux obligations, à la dotation au personnel et au financement de contrepartie d'une bourse de sous-traitance et de partenariat. Grâce à son expérience professionnelle acquise en Colombie et dans d'autres pays d'Amérique latine, il était en mesure d'identifier des difficultés rencontrées dans le fonctionnement de toutes les bourses du fait d'une formation inappropriée du personnel et d'un manque de ressources financières.

31. Il a souligné la nécessité d'assurer la formation complète des directeurs et du personnel technique des bourses de sous-traitance et de partenariat, ainsi que celle des formateurs et des experts sur a) les aspects opérationnels des bourses, y compris les questions techniques étroitement liées à la sous-traitance, telles que la qualité, les essais et la conception; et b) sur les aspects promotionnels de la sous-traitance internationale. La formation est considérée comme un élément déterminant pour le fonctionnement efficace des bourses et devrait être encouragée par l'organisation de séminaires, la publication de manuels, des voyages d'étude, la participation à des foires internationales, des réunions d'affaires avec les donneurs d'ordres et directeurs des achats de grandes entreprises, des études de marché sur les possibilités de sous-traitance, etc. Une formation, des rémunérations et des stimulants appropriés pour le personnel des bourses assureraient l'efficacité et la continuité des opérations ainsi qu'un transfert adéquat de savoir-faire.

32. M. Montes a indiqué que l'absence de soutien financier avait toujours été un obstacle majeur au développement de bourses en Amérique latine. Toutefois, on reconnaît de plus en plus le rôle que ces établissements peuvent jouer dans les importants efforts de restructuration en cours dans cette région, et il est possible de mobiliser les ressources financières nécessaires auprès des secteurs public et privé en fournissant aux milieux d'affaires des services de qualité. La faculté de répondre effectivement aux besoins des sous-traitants et des donneurs d'ordres en offrant une gamme complète de services d'information et de conseils grâce à un personnel compétent et motivé est le meilleur moyen d'attirer des contributions financières pour les activités des bourses dans une perspective à long terme.

#### E. Promotion et réseaux internationaux

33. M. Germano a commencé par examiner trois types de réseaux de sous-traitance au niveau institutionnel. Le premier, comme celui qui fonctionne au Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, est fait de

relations informelles entre organisations professionnelles et consiste principalement en un échange d'information et des contacts grâce à l'utilisation des répertoires existants.

34. Le deuxième type, tel qu'on le trouve par exemple dans les pays méditerranéens, se caractérise par l'existence de réseaux formels pour la promotion d'une sous-traitance nationale et internationale fonctionnant au sein des chambres de commerce et d'industrie, des associations industrielles et autres organisations professionnelles.

35. Dans le troisième type, tel qu'il existe au Japon, les donneurs d'ordres ont leur propre réseau de sous-traitants sélectionnés qui travaillent presque exclusivement pour eux.

36. La possibilité de promouvoir des réseaux de sous-traitance nationaux, internationaux et interrégionaux dépend dans une large mesure du cadre institutionnel d'un pays ou d'une région donnés. Des efforts particuliers sont nécessaires pour recueillir des informations sur les organismes de sous-traitance des pays industrialisés et des pays en développement et pour développer les liens et la coopération entre eux.

37. M. Germano a souligné l'importance d'instruments de promotion spécifiques comme la participation à des foires internationales de sous-traitance et l'organisation de missions d'affaires avec des directeurs des achats dans certains pays cibles, qu'il conviendrait de développer pour faciliter la création de réseaux de sous-traitance industrielle.

38. Il a estimé que l'organisation de foires spécialisées avec la participation comme exposants de sous-traitants, donneurs d'ordres et autres partenaires était la formule la mieux adaptée et la plus efficace.

39. Plusieurs participants sont convenus que l'ONUDI devrait encourager la participation collective des pays en développement à des foires de sous-traitance spécialisées et à l'organisation de réunions d'affaires avec les directeurs des approvisionnements et les acheteurs de grandes sociétés de certains pays. Ils ont également émis l'opinion que l'ONUDI devrait continuer de promouvoir et de faciliter par son aide la création de réseaux nationaux, régionaux et internationaux de bourses de sous-traitance et de partenariat. M. Rodriguez a mentionné à ce propos l'expérience de la bourse péruvienne, qui a participé à de nombreuses sessions de la foire de Hanovre en Allemagne. Il en est résulté la conclusion d'accords de sous-traitance avec des sous-traitants péruviens, ce qui prouve que les petites et moyennes industries péruviennes peuvent exporter vers l'Europe.

40. Sur le même sujet de la promotion internationale et des réseaux, M. Holtz a passé en revue l'environnement et les tendances économiques et politiques généraux favorables au développement de l'économie de marché, à la libéralisation, à l'internationalisation et les mécanismes de négociation avec les gouvernements et entre les gouvernements qui ont contribué à cette promotion.

41. Il a indiqué, qu'à son avis, compte tenu du rôle et de la contribution essentiels des associations professionnelles, en particulier de celles qui représentent les petites et moyennes industries, dans la promotion d'accords de coopération industrielle nationaux et internationaux, l'ONUDI et les gouvernements devraient encourager la création et le renforcement de telles associations et les inciter à mettre en place des services de soutien pour leurs entreprises affiliées et à créer des réseaux entre elles.

### III. ENVIRONNEMENT FAVORABLE AU DEVELOPPEMENT DE LA SOUS-TRAITANCE INDUSTRIELLE

#### A. Le rôle du gouvernement

42. M. Altersohn a commencé par exposer l'expérience des Etats-Unis d'Amérique, puis celle du Japon et de la France, en ce qui concerne la promotion et l'établissement d'un environnement favorable au développement des pratiques et des relations de sous-traitance industrielle.

43. Il a décrit les mesures qu'a prises aux Etats-Unis la Small Business Administration (Administration des petites entreprises (SBA)), dans le cadre général de sa politique antitrust, afin que le gouvernement fédéral fasse le plus possible appel aux petites et moyennes entreprises pour ses achats et ses marchés. En 1987, une nouvelle loi a été promulguée pour faciliter un renforcement de l'intégration entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants nationaux. Cette loi prévoit que les donneurs d'ordres ne doivent négliger aucun effort pour sous-traiter auprès de petites entreprises.

44. Dans la pratique, tous les contrats d'achat supérieurs à 10 000 dollars comportent une disposition prévoyant le recours à de petits sous-traitants. Pour les contrats supérieurs à 500 000 dollars, l'entrepreneur principal est tenu de présenter un plan détaillé du dispositif de sous-traitance qui sera mis en oeuvre. Ce plan doit être examiné avec le Procurement Center Representative (Représentant pour le centre des marchés) de la SBA et, une fois approuvé, doit être joint au contrat et entièrement respecté, sous peine d'annulation du contrat et de pénalité.

45. La SBA possède également des Commercial Market Representatives (Représentants pour le marché commercial) qui, au niveau national, assistent les petits sous-traitants dans la recherche de possibilités d'affaire avec des donneurs d'ordres, et aide ces derniers à se conformer aux dispositions de la loi.

46. Les résultats obtenus par ce système ont été très remarquables. En 1987, les achats et les marchés du gouvernement fédéral se sont élevés à 197,3 milliards de dollars, et on estime à 35,4 milliards de dollars la valeur des commandes passées à des petits sous-traitants, particulièrement dans les secteurs de la défense et de l'énergie.

47. Au Japon, l'Agence pour le développement des petites et moyennes entreprises, un organe spécialisé du Ministère du commerce et de l'industrie, est chargée de coordonner les activités de sous-traitance dans trois domaines principaux.

48. Premièrement, 30 inspecteurs de l'Agence, en liaison avec la Commission pour l'équité des pratiques commerciales, surveillent l'application de la loi de 1956 interdisant les retards dans le règlement des sous-traitants et autres pratiques déloyales ou unilatérales. Deuxièmement, l'Agence, dans le cadre d'une loi de 1970, facilite le développement et la modernisation des petites et moyennes entreprises de sous-traitance. Cependant, un rôle essentiel est joué par l'Association pour la promotion de la sous-traitance dans la mise en oeuvre de cette deuxième loi. Cette Association compte 100 000 membres et joue le rôle d'une bourse avec ses représentations qui couvrent la totalité de la péninsule japonaise. La loi de 1970 fixe également des normes et des codes

de conduite en matière de sous-traitance. Troisièmement, l'Agence, en vertu d'une loi de 1966, s'occupe de la promotion et de la réglementation des achats et des marchés publics en ce qui concerne des petites et moyennes entreprises.

49. M. Altersohn a exposé les caractéristiques particulières du système français. Il a décrit la loi de 1975 qui définit de manière précise la relation de sous-traitance et protège les sous-traitants, spécialement dans le cas de problèmes de paiement. Il a également mentionné l'effort spécial entrepris par le Gouvernement français pour développer un réseau national de bourses de sous-traitance et de partenariat. Antérieurement à 1975, 15 bourses régionales avaient été créées, principalement dans le cadre des Chambres de commerce et d'industrie, avec une contribution financière substantielle de l'Etat. Il a également mentionné d'autres institutions comme l'Institut pour la sous-traitance et l'assistance technique (INSTAT) et le Centre national de la sous-traitance (CENAST).

50. L'intervenant a décrit l'action entreprise par la Commission technique nationale pour la sous-traitance. Cette Commission, créée en 1976, est composée de représentants du gouvernement, des organismes spécialisés et des organismes professionnels, des donneurs d'ordres et des sous-traitants. Elle s'occupe de questions extrêmement variées, comme la mise en place d'un environnement juridique favorable à la sous-traitance, l'appui institutionnel nécessaire pour faciliter les opérations de sous-traitance, des aspects de la sous-traitance concernant l'assurance et l'exportation, des contrats types et des études spécifiques sur la manière d'améliorer la loi de 1975, y compris les conventions de stabilité. De plus, la Commission a entrepris des études sur l'application de nouvelles technologies dans les activités de sous-traitance et a été à l'origine de la préparation d'un guide à l'intention des sous-traitants à vocation exportatrice ainsi que de la création de deux bureaux de promotion à l'étranger chargés d'aider les sous-traitants français qui travaillent avec l'Allemagne et avec le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord.

51. L'intervenant a déclaré que les autres pays européens avaient également évité de prendre trop de dispositions législatives en faveur des sous-traitants, car, en Europe, la législation industrielle générale sanctionne les pratiques monopolistiques, limitant ainsi les possibilités d'abus de la part des entreprises donneuses d'ordres.

52. Il a indiqué qu'il ressortait de son analyse de l'expérience des Etats-Unis, du Japon et de la France, et de l'action entreprise par ces pays pour créer un environnement favorable au développement de la sous-traitance industrielle, qu'à son avis, l'Etat devrait se borner à encourager, réglementer et coordonner l'action menée en faveur de la sous-traitance, et ne pas s'y substituer ni intervenir directement au niveau des pratiques et des relations de sous-traitance. Il devrait également favoriser, mais sans imposer des contingents minimaux, l'attribution de marchés publics aux petites et moyennes entreprises, qui ont toujours constitué l'élément du secteur privé le plus dynamique et le plus souple.

#### B. La contribution du secteur public

53. M. Mathur a exposé la contribution du secteur public indien à la promotion de la sous-traitance industrielle et à la création de bourses de sous-traitance et de partenariat. Dans le cas de l'Inde, ces bourses font partie d'un département du Ministère de l'industrie placé sous l'autorité d'un



Commissaire au développement des petites industries, qui en assure également le fonctionnement. Ce département gère également une série d'institutions et de services comme les instituts de services aux petites industries et les centres régionaux d'essais.

54. De plus, il a décrit les activités de la National Small Industries Corporation (Société nationale des petites industries) (NSIC), qui apporte un soutien supplémentaire aux petites industries sous la forme de trois grands programmes : le Programme de location-vente, le Programme de développement des marchés et le Programme de mise au point de prototypes et de centres de formation. En particulier, le Programme de développement des marchés de la NSIC vise à a) faire en sorte que les petits fabricants bénéficient d'un prix équitable en renforçant leur pouvoir de négociation; b) à assurer la normalisation et le contrôle de la qualité dans des secteurs particuliers de l'industrie; et c) faciliter la publicité et améliorer l'image d'un produit ou d'une marque.

55. La NSIC a réalisé ces objectifs en donnant la possibilité aux entreprises manufacturières participantes à s'enregistrer dans le cadre d'un système d'enregistrement centralisé. Ensuite, elle a constitué des consortiums appropriés et présenté des offres pour le compte de ceux-ci pour des commandes importantes. Pour faciliter la mise en oeuvre de ce programme, elle a créé un certain nombre de Centres de promotion des affaires et a également aidé des petites entreprises à exporter.

56. M. Mathur a estimé que les bourses de sous-traitance et de partenariat du secteur public avaient un rôle très important qui tendait à être méconnu ou mal compris. Ce rôle consiste, par l'intermédiaire des comités nationaux des bourses, à répercuter des réactions concernant la politique financière et industrielle du gouvernement. En Inde, la définition des actions politiques nécessaires pour corriger les déséquilibres structurels et économiques est une fonction qui n'est pas assurée de manière satisfaisante. Les bourses de sous-traitance et de partenariat doivent participer régulièrement à des consultations avec le gouvernement, et continuellement suggérer des modifications à apporter aux mécanismes et aux règles appliquées par les banques et les institutions financières en matière de crédit afin d'optimiser le fonctionnement. Les autres domaines clefs dans lesquels une bourse de sous-traitance et de partenariat doit assurer un dialogue avec le gouvernement sont la politique d'importation/exportation, les modalités et le montant d'éventuelles subventions publiques, la politique fiscale et la législation du travail.

57. Le développement d'associations industrielles fortes et bien organisées constitue un autre domaine d'activité pour les bourses du secteur public. Etant donné que les membres de ces associations appartiendraient tous au secteur privé, les bourses du secteur public joueraient un rôle de plaque tournante et de canal pour une information en retour en ce qui concerne la politique du gouvernement.

58. En conclusion, l'intervenant a suggéré que l'ONUDI s'abstienne de recommander que les gouvernements renforcent leur participation directe dans les opérations de sous-traitance industrielle ou légifèrent trop dans ce domaine, et évite les questions politiquement sensibles comme celle de la privatisation. Au contraire, ses recommandations concernant la contribution des pouvoirs publics devraient être précisément adaptées à chaque pays, porter sur des questions spécifiques, et elles devraient être formulées cas par cas.

L'intervenant a également suggéré que les pays envisagent de créer des institutions nationales chargées de fournir aux sous-traitants des conseils, des services et un appui technique et d'élargir le rôle des bourses de sous-traitance et de partenariat à la promotion de la crédibilité, de la qualité et de la stabilité des petites industries dans le domaine de la sous-traitance, ainsi qu'à la négociation de prix raisonnables et à la fourniture de matières premières.

C. Politiques en matière d'intégration d'éléments d'origine nationale et d'agrément des entreprises

59. M. Bhaskarudu, dans son exposé, a soulevé quelques questions sur lesquelles il convient de se pencher pour que les politiques et les stratégies en matière de sous-traitance puissent être véritablement efficaces.

60. La première de ces questions concerne le cadre politique destiné à appuyer le développement de la sous-traitance et de l'approvisionnement national. En Inde, le gouvernement a pris des mesures précises pour encourager la croissance, le développement et la viabilité des petites entreprises et des entreprises auxiliaires. Ces encouragements prennent la forme d'une fiscalité indirecte plus favorable, d'un soutien spécial dans le domaine des infrastructures, d'un régime financier préférentiel et de l'exclusivité de la fabrication de certains articles accordée au secteur des petites entreprises, etc. Cette politique a certainement aidé l'Inde et un grand nombre d'entreprises industrielles à se développer.

61. La deuxième question concerne la définition des taux ou niveaux optimaux d'intégration d'éléments d'origine nationale, ou de ce que l'on appelle l'"indigénisation". Il est manifeste que ceux-ci doivent dépendre - en dehors des impératifs de politique gouvernementale - des capacités des sous-traitants dans les domaines de la technique, de la gestion et de l'organisation ainsi que des infrastructures économiques existantes. En Inde, un grand nombre d'entreprises donneuses d'ordres ou entreprises mères mettent à la disposition des sous-traitants tout un ensemble de matières premières ainsi que divers moyens d'assistance technique et financière pour leur permettre d'être très performants et assurer des niveaux élevés d'indigénisation. La bonne volonté d'un donneur d'ordres principal ou d'un donneur de licences pour aider un sous-traitant ou un licencié à assimiler une technologie conditionne dans une large mesure le taux d'indigénisation. Il appartient à chaque pays de déterminer, en ce qui le concerne, le niveau le plus approprié de soutien et d'indigénisation en fonction des capacités globales des sous-traitants. Tout programme d'indigénisation devrait être négocié cas par cas et mis en oeuvre étape par étape sous la forme d'un plan annuel.

62. La troisième question concerne la recherche-développement et l'innovation technique chez les sous-traitants. Il faut reconnaître que les sous-traitants ont très souvent un volume réduit d'activité qui ne justifie pas des investissements importants dans la recherche-développement et l'innovation technologique. L'intervenant a considéré que les entreprises donneuses d'ordres ou les entreprises mères devaient avoir un rôle essentiel à jouer pour assurer la compétitivité technologique des entreprises fournisseuses. Des programmes d'assistance pourraient être utilement lancés par l'ONUDI à ce niveau.

63. La quatrième question concerne le rôle de la politique des pouvoirs publics en matière de suppression de l'agrément obligatoire des entreprises. Il a cité l'exemple de l'industrie indienne des composants automobiles où le régime d'agrément préalable a été supprimé pour encourager l'entrée de nouveaux venus dans ce secteur d'activité et répondre de manière efficace aux

besoins des fabricants de véhicules. Il a mentionné, à cet égard, le cas de Maruti Udyog Ltd., qui montre que la politique du gouvernement consistant à supprimer le régime d'agrément obligatoire pour le secteur des composants automobiles a permis à cette société de faire appel utilement à de nouvelles entreprises qui ont été créées pour appuyer le projet. Le principal objectif de la suppression du régime d'agrément obligatoire était de créer rapidement de nouvelles capacités permettant de produire des articles de grande consommation en quantités plus importantes. Il en est résulté un véritable flot de nouvelles opérations de collaboration avec des entreprises étrangères dont le nombre, dans le seul secteur de l'automobile, est passé de 90 à 418 entre 1984 et 1989.

64. A cet égard, l'intervenant a suggéré que les gouvernements promulguent une législation prévoyant des régimes tarifaires ou des facilités appropriées pour l'importation des biens d'équipement et des matières premières qu'il n'est pas possible de se procurer dans le pays. Il a déclaré que, dans tous les pays, les mesures de libéralisation adoptées en matière de politique industrielle devraient être dictées par les priorités nationales. Simultanément, cette libéralisation devrait être considérée comme un processus dynamique et, en fonction de la progression des niveaux de maturité, des mesures de libéralisation plus poussées pourraient être adoptées.

65. La cinquième question est celle de la qualité et de la fiabilité. L'indigénisation n'assure pas automatiquement une qualité et une compétitivité de niveau international. Une formule de partenariat entre l'entreprise mère et les sous-traitants est nécessaire pour maintenir des niveaux élevés de qualité et de performance. L'exportation d'automobiles implique l'observation de normes internationales et d'exigences en matière de certification rigoureuses. Les sous-traitants devraient travailler en permanence à améliorer la qualité de leur production pour que celle-ci puisse être acceptée sur les marchés internationaux. Le transfert de technologie ne s'effectue pas seulement par l'intermédiaire de logiciels, de machines et d'équipements. L'entreprise locale peut avoir à adopter non seulement la technologie mais également la philosophie ou l'éthique de gestion de l'entreprise mère ou du partenaire.

66. La sixième question concerne le rôle de l'investissement étranger dans la promotion de la sous-traitance. Un exemple récent et extrêmement réussi de sous-traitance par le moyen d'investissements à l'étranger est celui de Texas Instruments qui a créé, pour les besoins de la société mère aux Etats-Unis, une entreprise spécialisée de mise au point de logiciels employant des spécialistes indiens. L'intervenant a suggéré, à cet égard, d'encourager les investissements étrangers et les accords internationaux de partenariat (licence, sous-traitance, commercialisation, technologie).

67. Sa propre compagnie, Maruti Udyod Ltd. - une coentreprise réunissant le donneur de licence, la société japonaise Suzuki Motor Company, et le Gouvernement de l'Inde, constitue un autre exemple d'une coopération sous la forme de partenariat avec un investisseur étranger qui a fortement stimulé et renforcé les capacités locales de sous-traitance. Après sept années, 90 % des pièces et composants sont fournis localement par des sous-traitants indiens. Sur 400 sous-traitants et fournisseurs locaux, 200 sont des petites entreprises et 50 % travaillent exclusivement pour Maruti.

68. A propos de cette même question, M. Dhemaied a passé en revue l'histoire récente des politiques économiques en matière de sous-traitance internationale. Le développement rapide de la sous-traitance internationale dans les années 60, qui visait à accroître la production et à réduire les coûts n'a pas suffisamment profité aux entreprises sous-traitantes des pays en

développement. Dans ces conditions, ces pays se sont lancés dans des politiques industrielles basées sur le remplacement des importations et l'intégration d'éléments d'origine nationale ou "indigénisation".

69. Les principaux instruments des politiques de remplacement des importations sont les suivants :

a) Protection douanière des nouvelles industries nationales contre la concurrence étrangère;

b) Mesures d'incitation en faveur des investisseurs étrangers établissant des entreprises manufacturières dans le pays;

c) Participation de l'Etat au capital de grandes entreprises manufacturières à côté d'entrepreneurs étrangers ou d'entrepreneurs privés locaux.

70. Pour faire en sorte que l'industrie manufacturière locale puisse tirer bénéfice des nouvelles unités de production créées dans le pays par des investisseurs étrangers, sous la forme de la création de nouveaux emplois, de la possibilité d'un transfert de technologies étrangères et d'un apport de recettes en devises susceptibles de favoriser globalement l'intégration et le développement économique national, ces pays ont mis en oeuvre des politiques d'intégration d'éléments d'origine nationale ou "d'indigénisation". Elles consistaient à fixer des taux (pourcentages en valeur, en volume ou en poids) des pièces et composants des produits finals qui devaient être fabriqués par des entreprises fournisseuses locales. Ces taux d'intégration ou d'indigénisation sont déterminés par voie de négociations bilatérales ou par décret. Des augmentations des pourcentages de composants de fabrication locale, qui devaient être incorporés dans les produits finals, étaient progressivement imposées aux partenaires étrangers suivant des plans ou des calendriers déterminés permettant ainsi le remplacement progressif des composants importés par des composants de fabrication locale.

71. Les politiques de remplacement des importations par indigénisation, cependant, n'ont pas donné les résultats attendus. Les pays peuvent être classés en trois catégories : a) ceux qui sont progressivement parvenus à une indigénisation à 100 %; b) ceux où le processus d'intégration a été volontairement limité en raison du coût élevé des fabrications locales; et c) ceux où le processus d'intégration a été limité par des facteurs techniques (niveau de qualité) ou économiques (dimension du marché).

72. Par conséquent, à partir des années 70, la stratégie d'industrialisation a été fréquemment complétée par une politique de promotion des exportations. Dans ce contexte, les partenaires étrangers étaient tenus de compenser les devises étrangères investies par l'Etat dans une coentreprise par des arrangements de contre-achat de produits destinés à l'exportation, d'acheter localement des produits industriels ou des matières premières et de les exporter sur les marchés étrangers, et d'investir dans une entreprise manufacturière locale (en rapport ou non avec la coentreprise principale) dont la production était destinée à l'exportation. Ce système visait ainsi à compenser la perte de devises par des recettes d'exportation équivalentes.

73. En conclusion, M. Dhemaied a suggéré que les Nations Unies étudient et recommandent une stratégie industrielle équilibrée pour les pays en développement, car certaines organisations internationales encouragent des politiques de libéralisation tandis que d'autres encourageaient des politiques d'autosuffisance nationale.

D. Politiques de remplacement des importations et de promotion des exportations

74. M. Supper a présenté un certain nombre d'instruments et de mesures d'incitation destinés à promouvoir les exportations, qui ont eu un effet positif sur la sous-traitance internationale dans certains pays en développement.

75. Il a indiqué que la promotion de la sous-traitance par les pays en développement avait traditionnellement eu une place importante dans les politiques visant à remplacer les importations par une production nationale et à développer les exportations. Les considérations de devises sont l'une des principales préoccupations, qu'il s'agisse d'économies de devises ou d'un accroissement des recettes d'exportation. Une deuxième considération importante est la création d'emplois. Une forte proportion des opérations de sous-traitance est constituée par de la sous-traitance intérieure, principalement entre les sociétés de montage de véhicules, d'appareillages électroniques, de machines, d'instruments et autres produits en métaux et des fournisseurs de pièces et de composants. La sous-traitance internationale revêt, dans une grande mesure, la forme d'ouvraison ou de transformation de matériaux comme des vêtements et des textiles destinés à être réexportés sous la forme de produits finis, alors que l'activité des industries qui fabriquent des composants pour des partenaires étrangers a rapidement augmenté pendant la dernière décennie. La politique suivie dans le passé avait principalement fait appel aux instruments traditionnellement utilisés en matière de commerce extérieur à des fins de protectionnisme et de promotion des exportations.

76. L'intervenant a indiqué que les principaux instruments de politique commerciale traditionnellement employés pour stimuler la production intérieure dans le but de remplacer les importations comprenaient une protection tarifaire élevée, un régime de licences d'importation ou des interdictions d'importation et un contrôle des changes. Diverses réglementations appliquées dans le domaine industriel ont des effets similaires, en particulier les règles concernant la teneur en éléments nationaux précédemment mentionnées.

77. L'intervenant a déclaré que, ces dernières années, d'importantes modifications étaient intervenues dans les politiques commerciales et les régimes d'importation de nombreux pays en développement. Ces pays se sont détournés des stratégies de remplacement des importations pour adopter des politiques de développement orientées vers l'exportation et faire une plus large place aux mécanismes du marché. Des programmes étendus d'ajustement structurel ont comporté une libéralisation des restrictions quantitatives, des réformes tarifaires et l'adoption de taux de change fixés en fonction du marché. En outre, plusieurs pays ont procédé à une déréglementation, à une privatisation de l'industrie et à une substantielle libéralisation des investissements étrangers.

78. Ces changements ont signifié pour de nombreuses industries de sous-traitance dont la production était destinée à remplacer les exportations la fin des niveaux élevés de protection dont elles avaient bénéficié pendant longtemps. La concurrence des produits étrangers importés a augmenté avec la liberté d'établissement de nouvelles entreprises sur les marchés intérieurs. Dans de nombreux cas, une pression beaucoup plus forte s'est exercée sur les fournisseurs nationaux de composants ou de services manufacturiers pour qu'ils réduisent leurs coûts, rationalisent leur production et en améliorent la qualité. La plupart des pays en développement se sont orientés vers une politique de promotion des exportations. Initialement, plusieurs pays d'Asie du Sud-Est avaient obtenu des succès appréciables avec des stratégies de

développement industriel faisant appel à des politiques fortement axées sur l'exportation. Les réformes plus récentes de la politique commerciale d'autres pays en développement entreprises dans le cadre de programmes d'ajustement structurel impliquent une nouvelle orientation des systèmes d'incitation qui privilégient la production destinée à l'exportation plutôt que la production pour le marché intérieur : elles visent à neutraliser l'effet négatif sur des exportations des politiques de remplacement des importations.

79. La sous-traitance internationale a joué un rôle important pour assurer un développement rapide des exportations. C'est ainsi que la sous-traitance représente une proportion importante des exportations totales de pays comme la Malaisie, Maurice, le Mexique, le Maroc, la Tunisie, la Turquie, la Yougoslavie et certains Etats d'Amérique centrale et des Caraïbes, qui peut atteindre 20 à 25 % des exportations totales, ou même plus. Les opérations de sous-traitance ont également constitué des compléments précieux pour les exportations d'autres pays en développement.

80. La sous-traitance orientée vers l'exportation s'est initialement développée sous la forme d'opérations simples et à forte intensité de main-d'oeuvre. Le client étranger était principalement intéressé à bénéficier du faible coût de la main-d'oeuvre dans les pays en développement. Les économies locales avaient bénéficié d'une augmentation de l'emploi et des recettes en devises.

81. Plus récemment, la sous-traitance internationale de pièces et de composants a pris de plus en plus d'importance, à mesure que la pression de la concurrence étrangère contraignait les sociétés multinationales à renoncer à leur tendance antérieure au maintien de la totalité du processus de production dans le cadre d'une seule entreprise. La plupart des relations de sous-traitance ont été établies avec des producteurs des pays développés.

82. Plusieurs instruments semblent avoir exercé une influence positive sur la sous-traitance internationale dans certains pays en développement : a) des règles douanières spéciales favorisant la sous-traitance internationale dans les principaux pays développés (Etats-Unis et Communauté économique européenne, par exemple); b) la négociation de contingents d'importation distincts, dans le cadre d'arrangements préférentiels, pour la sous-traitance dans le domaine du vêtement et du textile; c) des zones franches pour l'industrie d'exportation; d) des règles douanières appliquées par les pays en développement (comme l'admission temporaire avant réexportation de composants importés); e) un système de financement du commerce extérieur; f) des mesures d'incitation propres à certaines entreprises spécifiques; et g) des taux de change fixés en fonction du marché.

83. Comme dans le cas des politiques d'importation, la libéralisation et la déréglementation des économies devraient permettre l'élimination de nombreuses mesures et subventions spécifiques à la politique d'exportation ou en réduire l'incidence. Par contre, le rôle des facteurs d'incitation de caractère général, fonctionnel et macro-économique se renforce. On ne sait toujours pas, cependant, si le secteur privé pourra être en mesure, à lui seul, de soutenir l'effort d'augmentation des exportations et de concrétiser les espérances d'un développement de l'intégration verticale, d'un passage de la sous-traitance à la production et d'un renforcement de ses capacités techniques. Avec l'évolution des stratégies, la nécessité pour les pouvoirs publics d'adopter des politiques s'adressant aux entreprises elles-mêmes est devenue aussi importante pour renforcer la compétitivité intérieure que pour favoriser la compétitivité à l'exportation.

84. La sous-traitance soulève un certain nombre de questions spécifiques : les producteurs de composants des pays en développement sont-ils en mesure de s'adapter à l'évolution des politiques et de passer de la production pour le marché intérieur à la production pour l'exportation ? L'assouplissement des mesures de contrôle à l'importation et des politiques d'intégration d'éléments d'origine nationale peut-elle conduire à une réduction de la teneur en éléments locaux de la production des sociétés multinationales ? La libéralisation des investissements étrangers risque-t-elle de conduire à un court-circuitage des entreprises locales et à la création d'entreprises étrangères nouvelles faisant partie du réseau de sous-traitance d'une société multinationale unique ?

85. La sous-traitance internationale a besoin que les gouvernements des pays industrialisés procèdent à une déréglementation et assouplissent les mesures de contrôle des importations et des investissements, et que les gouvernements des pays en développement prévoient des mesures d'incitation destinées à rendre leur pays plus attrayant pour des investissements étrangers, ainsi que, à défaut de la proximité de systèmes modernes et fiables de transports et de télécommunications.

86. Les gouvernements pourraient renforcer les capacités des firmes nationales en matière de sous-traitance en mettant à leur disposition des services d'assistance et de conseil pour améliorer le contrôle de qualité et de quantité de leur production, par des programmes d'aide spéciaux en faveur des petites et des moyennes entreprises, par la promotion du partenariat avec des sociétés étrangères, par la création de bourses de sous-traitance et de partenariat ou d'autres systèmes d'information sur les capacités nationales en matière de sous-traitance, par la création de domaines industriels et par un appui à certaines initiatives dans le domaine financier, fiscal et de la formation, et par un développement de la normalisation.

87. Les organisations internationales, comme l'ONUDI et la CNUCED, pourraient aider les pays en développement à : a) élaborer des cadres et des conditions appropriés pour la sous-traitance intérieure et internationale; b) promouvoir le partenariat par des services d'information et de liaison (bourses de sous-traitance et de partenariat); et c) apporter une assistance technique aux petites et moyennes entreprises de sous-traitance sous la forme de conseils dans les domaines du contrôle de qualité, de la normalisation, de la technique et de la gestion.

#### E. Formes des accords interentreprises

88. M. Souhaité a fait un exposé sur les formes juridiques d'un accord interentreprises.

89. Les accords de coopération entre entreprises complémentaires pourraient être horizontaux (coentreprise, accords de coopération, consortium temporaire d'entreprises et accords de coproduction) ou verticaux (sous-traitance). Les accords de sous-traitance diffèrent beaucoup des accords de coopération internationale dans lesquels toutes les parties contractantes sont sur un pied d'égalité et font partie du même marché. Elles agissent généralement en commun et de manière solidaire, tout en restant juridiquement distinctes et autonomes.

90. Dans le domaine de la sous-traitance industrielle, les relations entre le donneur d'ordres et les entreprises sous-traitantes sont verticales et hiérarchiques. La sous-traitance est un accord par lequel une entreprise, le donneur d'ordres, charge une autre entreprise, le sous-traitant, d'assurer

pour son compte, selon des spécifications déterminées, une partie du processus de production, pour laquelle il demeure responsable vis-à-vis du client final. Le sous-traitant exécute les instructions de l'entreprise donneuse d'ordres pour produire un élément particulier d'un produit assemblé donné. Cela implique une certaine forme de dépendance économique qui rend nécessaire que les droits et les obligations de chaque partie soient clairement définis par un contrat ou, au moins, par référence à un code de conduite de la sous-traitance.

91. La sous-traitance ouvre la voie à des formes horizontales de coopération industrielle, comme le partenariat industriel, dans lesquelles le sous-traitant n'est plus placé dans une position subordonnée pour exécuter une tâche mais devient un partenaire à part entière. La coopération implique une autonomie (en matière de savoir-faire, d'équipement, de finance, etc.) que les petites et moyennes entreprises ne possèdent souvent pas, au moins au départ.

92. M. Souhaité a suggéré que l'ONUDI aide les gouvernements à mettre en place une législation à caractère non-contraignant et un cadre juridique susceptibles de permettre de définir clairement et d'encourager les opérations de sous-traitance, et à promouvoir une relation plus équilibrée et plus stable entre les parties, sous la forme par exemple d'un partenariat au lieu d'une sous-traitance au sens strict.

93. Il a émis l'avis que les bourses de sous-traitance et de partenariat et leurs comités nationaux, avec l'assistance de l'ONUDI, devraient jouer un rôle essentiel dans la diffusion de ces codes de conduite et principes directeurs de la sous-traitance, pour fournir aux sous-traitants une formation ou une information réalistes et des avis juridiques sur les implications et les contraintes juridiques des contrats de sous-traitance.

94. M. Altersohn a suggéré de faire appel aux associations professionnelles pour régler les différends, encourager une généralisation des contrats, publier des directives concernant les clauses juridiques des contrats de sous-traitance et promouvoir le développement général du partenariat.

#### IV. PRESENTATIONS COMPLEMENTAIRES

##### A. Le cas du Pérou

95. M. Rodriguez a décrit comment le Pérou a créé une bourse nationale de sous-traitance et de partenariat.

96. La Bourse nationale de sous-traitance et de partenariat a été ouverte à Lima en décembre 1982 et a commencé à exercer ses opérations dans le secteur du métal avec l'aide de l'ONUDI avant d'étendre progressivement son activité aux secteurs des plastiques, du caoutchouc, du textile, du bois, du matériel électrique et de l'électronique, couvrant ainsi pratiquement l'ensemble du système industriel péruvien. La Bourse de Lima est un centre de services à but non lucratif qui regroupe des organisations provenant aussi bien du secteur privé que du secteur public. Les petites et moyennes industries tout comme les grandes entreprises y sont très bien représentées par l'intermédiaire de la Fédération nationale des industries et de l'Association des petites et moyennes industries ainsi que de la Banque pour le développement industriel du Pérou et de l'Institut national du commerce extérieur.



97. Le Conseil d'administration de la Bourse de Lima se compose de représentants de haut niveau des instituts nationaux parrainant la Bourse et de dirigeants d'entreprises affiliées. Son personnel comprend un directeur général, un directeur technique, deux agents d'information et une secrétaire.

98. La Bourse exerce essentiellement son activité à Lima, puisque la majorité des entreprises industrielles y ont leur siège, mais elle a aussi des liens avec les deux autres bourses du pays, à Trujillo dans le nord et à Arequipa dans le sud auxquelles elle fournit des prestations.

99. En six ans, plus de 2 000 entreprises donneuses d'ordre et entreprises sous-traitantes ont été contactées et la moitié d'entre elles ont été inscrites par la Bourse de Lima au moyen d'une méthodologie et d'outils types mis au point par l'ONUDI. Jusqu'en 1989, la Bourse de Lima a effectué plus de 1 600 interventions réussies qui ont débouché sur la conclusion de contrats, dont environ 1 300 contrats nationaux d'une valeur globale de près de 70 millions de dollars des Etats-Unis et environ 300 contrats internationaux d'une valeur de l'ordre de 30 millions de dollars des Etats-Unis.

100. L'un des services importants offerts par la Bourse de Lima est l'organisation de salons de la sous-traitance à Lima et de participations collectives à des foires spécialisées se tenant à l'étranger. S'inspirant du Marché international de la sous-traitance (MIDEST) organisé en France et auquel M. Rodriguez s'était rendu en 1987 dans le cadre d'un programme de l'ONUDI, elle organise désormais chaque année à Lima une foire nationale de la sous-traitance qui attire de très nombreux participants et a permis la signature de nombreux contrats. En 1990, elle a organisé la première Foire andine de la sous-traitance ("Subcontrata") à laquelle ont participé, outre des entreprises péruviennes, 40 industriels de Bolivie, de Colombie, d'Equateur et du Venezuela. Elle organisera en 1991 la première foire de la sous-traitance au niveau sous-régional ("Subcontrata Latina-Americana") à laquelle devraient participer 13 pays d'Amérique latine.

101. La Bourse de Lima a également organisé, avec l'assistance de la Commission des Communautés européennes, la participation d'entreprises sous-traitantes péruviennes à la Foire industrielle de Hanovre en 1990 et 1991, qui a conduit à la signature de contrats de sous-traitance entre des entreprises péruviennes et européennes. A partir de 1991, le Pérou et d'autres pays andins participeront régulièrement au MIDEST et à la Foire de Hanovre avec l'aide financière de la Commission.

102. En conclusion, on peut dire que la promotion des systèmes et pratiques de sous-traitance au Pérou a fortement contribué à l'intégration nationale de petites, moyennes et grandes entreprises et a permis d'accroître sensiblement la capacité de spécialisation flexible et d'exportation de l'industrie péruvienne.

#### B. Le programme et l'expérience de la Commission des Communautés européennes

103. M. Morosi a présenté le programme de développement de la sous-traitance élaboré par la Commission des Communautés européennes et qui a fait l'objet d'une résolution des Communautés en septembre 1989.

104. Le programme comporte trois grands objectifs :

a) Créer un environnement favorable au développement de la sous-traitance en procédant par exemple à des études sur les conditions et les pratiques en matière de paiement, la responsabilité des sous-traitants et la

législation relative aux marchés publics ainsi que sur les relations de sous-traitance et les conditions de travail entre entreprises établies dans différents Etats de la Communauté conformément au principe de liberté de prestation de services pour les entreprises sous-traitantes;

b) Améliorer la communication entre les donneurs d'ordre et les sous-traitants. Huit recueils de terminologie sectorielle multilingue ainsi qu'un guide pratique sur les aspects juridiques de la sous-traitance industrielle dans la Communauté ont été préparés et publiés. Une étude préliminaire détaillée a également été réalisée sur les moyens d'améliorer l'offre d'information quant aux possibilités de sous-traitance au niveau communautaire;

c) Promouvoir le potentiel de sous-traitance de la Communauté au niveau international et en améliorer l'image auprès d'investisseurs de pays tiers. Une mission d'étude de la sous-traitance menée au Japon en novembre 1983 a été suivie à Bruxelles en juin 1990 d'une conférence sur les opportunités de contrats offertes par les investisseurs japonais en Europe.

105. Initialement, c'est-à-dire en 1973, la sous-traitance industrielle étant une importante activité intracommunautaire relevait du Bureau de rapprochement des entreprises qui a été absorbé par la "Task-Force PME" en 1986 puis intégré à la nouvelle Direction générale (DG) XXIII (politiques d'entreprises) en 1989. Outre la DG-XXIII, la DG-VIII (coopération pour le développement) exécute également de grands programmes d'assistance technique dans les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique alors que la DG-III (affaires industrielles) et la DG-I (relations extérieures) exécutent en commun des projets d'assistance technique précis dans d'autres régions.

106. M. Morosi a également cité un certain nombre d'autres programmes consacrés au développement des petites et moyennes industries, tels que le BC-Net (Business Cooperation Network), Europartenariat et les EC International Investment Partners. Le BC-Net, qui a reçu plus de 30 000 demandes d'informations, fait actuellement l'objet d'une évaluation conjointe.

#### C. Le programme et l'expérience de la CNUCED

(Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement)

107. M. Supper a présenté le programme d'étude mené conjointement par la CNUCED et le Centre des Nations Unies sur les sociétés transnationales et qui est principalement consacré à deux types de collaboration industrielle orientée vers l'exportation, à savoir les coentreprises et la sous-traitance internationale.

108. Les objectifs de ce programme d'étude sont :

a) D'identifier les conditions favorisant le développement des accords de collaboration industrielle orientés vers l'exportation;

b) D'évaluer l'efficacité des politiques publiques de promotion des exportations ainsi que leur contribution au développement (par exemple, partage de responsabilités dans le cadre de coentreprises, renforcement des liens et intégration verticale ou encore aide au développement d'entreprises locales);

c) D'évaluer la contribution des entreprises étrangères et des gouvernements en faveur de la coopération internationale;

d) D'évaluer les tendances futures et les possibilités de collaboration industrielle dans les pays concernés.

109. Des études de cas devraient être réalisées au Chili, au Maroc, à Maurice, en Thaïlande et en Yougoslavie étant donné que ces cinq pays ont réussi, au cours des années 80, à attirer des entreprises étrangères dans le cadre de coentreprises ou d'accords de sous-traitance orientés vers l'exportation. Elles devraient être réalisées selon la même méthode et les mêmes grandes lignes et déboucher sur une synthèse des principales conclusions auxquelles elles auront donné lieu en vue d'essayer de déterminer comment renforcer encore davantage la collaboration industrielle internationale en faveur des pays en développement et de tirer des leçons à caractère général quant à l'efficacité de certains instruments. Cette étude serait suivie de la réunion d'un groupe d'experts chargés d'en évaluer les résultats et d'examiner les propositions présentées.

D. Le Réseau international d'organismes de sous-traitance, coopération et partenariat industriels

110. M. Germano a décrit les activités du Réseau international d'organismes de sous-traitance, coopération et partenariat industriels (RIOST) qui regroupe des organismes privés, publics et semi-publics ainsi que des experts intéressés par la promotion, le développement ou l'étude de la sous-traitance. Le but général du RIOST est de promouvoir et d'établir des relations entre des organismes et des entreprises de sous-traitance exerçant leurs activités en Europe.

111. Le RIOST fournit des services d'informations (liste d'organisations, calendrier de manifestations, études, répertoires, guides, fichiers d'experts et banques de données), des services de formation (organisation d'ateliers et de séminaires techniques) et entreprend des recherches et des études sur certaines questions techniques en rapport avec la sous-traitance. En ce qui concerne plus précisément les activités de formation, il envisage de mettre en place un programme de formation pour dirigeants d'entreprises de sous-traitance d'Europe orientale.

Annexe I

PROGRAMME DE LA REUNION

22 mai 1991

Session d'ouverture

Présentation sur le thème I Bourses de sous-traitance et de partenariat, et réseaux de coopération internationale

Sujet I.1 Les aspects institutionnels et financiers par A. Balaña

Sujet I.2 Les instruments normalisés et la méthodologie par C. Cuny

Suivi d'un débat

Sujet I.3 Les aspects étroitement liés à la sous-traitance industrielle par N. Schicchi

Sujet I.4 Problèmes de mise en place par J. Montes

Sujet I.5 Promotion internationale et réseaux par J. Germano et R. Holtz

Suivi d'un débat

23 mai 1991

Présentation sur le thème II Environnement propice au développement de la sous-traitance industrielle

Sujet II.1 Rôle de l'Etat (environnement légal et économique) par C. Altersohn

Sujet II.2 Contribution du secteur public par K. Mathur

Sujet II.3 Politiques nationales d'intégration et d'octroi de licences par R. Bhaskarudu et F. Dhemaïed

Suivi d'un débat

Sujet II.4 Politiques de substitution aux importations et de promotion des exportations par E. Supper

Sujet II.5 Formes d'accords interentreprises (partenariat, affiliations, etc.) par M. Souhaité

Suivi d'un débat

24 mai 1991

**Présentations complémentaires**

Etude de cas du Pérou (M. Rodriguez)  
Programme et expérience de la CEE (L. Morosi)  
Programme et expérience de la CNUCED (E. Supper)  
Programme et expérience du RIOSI (J. Germano)

**Groupes de travail pour la rédaction des recommandations de la réunion**

**Adoption des recommandations finales de la réunion**

Annexe II

LISTE DES PARTICIPANTS

<u>Nom</u>	<u>Titre</u>
C. Altersohn	Inspecteur général au Ministère français de l'industrie
A. Balaña	Consultant auprès de l'ONUDI
R. Bhaskarudu	Directeur de la société Maruti, Udyot Ltd. (Inde)
C. Cuny	Consultant auprès de l'ONUDI
F. Dhemaied	Directeur de la Bourse nationale tunisienne de sous-traitance et de partenariat
J. Germano	Administrateur délégué du Réseau international d'organismes de sous-traitance, coopération et partenariat industriels (RIOST)
R. Holtz	Président de la Fédération internationale des petites et moyennes industries (FIPMI)
V. Mathur	Président de l'International Airports Authority of India
J. Montes	Consultant auprès de l'ONUDI
L. Morosi	Consultant auprès de l'ONUDI
M. Rodriguez	Président de la Bourse de sous-traitance de Lima
N. Schicchi	Consultant auprès de l'ONUDI
M. Souhaité	Consultant auprès de l'ONUDI
E. Supper	Chef, TEICS/ITP, CNUCED