

Zeitschrift: Bulletin technique de la Suisse romande
Band: 97 (1971)
Heft: 6: SIA spécial, no 1, 1971: Travaux à l'étranger, questions juridiques

Artikel: Les possibilités, pour les ingénieurs et les architectes, d'exécuter des travaux à l'étranger dans le cadre de la coopération technique
Autor: Pestalozzi, R.
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-71188>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 04.05.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Sia I. Travaux à l'étranger

NUMÉRO 1
SPÉCIAL 1971

Les possibilités, pour les ingénieurs et les architectes, d'exécuter des travaux à l'étranger dans le cadre de la coopération technique¹

par R. PESTALOZZI, ministre suppléant du Délégué du Conseil fédéral pour la coopération technique dans les pays en voie de développement

Ce sujet a déjà été abordé il y a quatre ans dans un séminaire organisé par la SIA sur les travaux d'ingénieurs et d'architectes à l'étranger. En ce qui concerne la coopération technique, MM. Jeanneret et Wilhelm, du Département politique fédéral, avaient alors présenté des exposés, le premier sur les possibilités d'aide multilatérale, le second sur les possibilités d'aide bilatérale.

Depuis lors, la situation n'a pas beaucoup changé, mais tant du côté des ingénieurs et architectes que de celui des autorités, on a pu faire certaines expériences.

Cet exposé est limité aux problèmes de la coopération technique officielle avec les pays en voie de développement et ne traitera donc pas du secteur beaucoup plus vaste des relations économiques privées.

1. Coopération technique multilatérale

Les moyens dont disposent les organisations internationales pour venir en aide aux pays en voie de développement se sont accrues continuellement au cours de ces dernières années. Le volume des opérations effectuées sous la forme d'aide bilatérale apportée à ces pays est certainement de beaucoup le plus grand. Mais l'importance relative de l'aide multilatérale est sans doute en train de s'accroître. Cette évolution est d'ailleurs très bien vue des pays du tiers monde. Ceux-ci ont en effet une confiance plus grande dans l'aide multilatérale que dans l'aide bilatérale, car cette dernière présente dans de nombreux cas un petit goût de néo-colonialisme. Il est vrai que l'on reproche à l'aide multilatérale, en partie avec raison, une certaine lourdeur. L'aide bilatérale, dit-on, est plus rapide, elle s'adapte plus facilement à des conditions changeantes et elle est souvent moins coûteuse. Cependant, il n'est plus possible aujourd'hui de songer à une aide aux pays en voie de développement sans organisations internationales. Ces organisations disposent souvent de nombreux renseignements et ont acquis une expérience qu'aucun pays ne peut prétendre égaler. Pour un petit pays tel que la Suisse, il est particulièrement utile de pouvoir prendre connaissance de ces renseignements. Les organisations internationales peuvent, grâce à leurs représentants dans ces pays, se faire une image complète de l'aide reçue de l'extérieur, de sources multilatérales aussi bien que bilatérales; elles sont en conséquence capables d'exercer une importante fonction de coordination.

Des sommes que le gouvernement suisse destine aux pays en voie de développement, le tiers à peu près, soit environ 40 millions par année en 1970, passe par l'intermédiaire d'organisations internationales. En général, il s'agit là de *contributions apportées au programme d'action* de ces organisations et non pas de sommes destinées à des projets déterminés. Mais nous connaissons d'autres formes de coopération avec les organisations internationales, que nous plaçons également sous le signe de l'aide multilatérale, à savoir l'aide dite associée qui consiste à remettre à une organisation internationale une contribution réservée à l'accomplissement d'une tâche déterminée. Cette contribution peut prendre la forme d'une aide financière, d'un envoi de marchandises ou d'une prestation de services. Elle nous permet de collaborer au choix du projet en question, d'émettre notre avis sur la manière de l'exécuter et d'exercer un meilleur contrôle que celui qui peut se faire lors d'une aide à un programme général.

Du point de vue des pays en voie de développement, l'un des plus grands avantages de l'aide multilatérale consiste dans le fait que les contributions allouées aux organisations internationales ne sont généralement pas liées à des livraisons et à des prestations de services des pays donateurs, de sorte que les attributions de travaux ou de fournitures peuvent se faire, au moins théoriquement, suivant les règles de la libre concurrence et que l'on peut donc choisir les solutions les meilleures ou les moins coûteuses. Cette manière de faire est donc favorable aux entreprises suisses pour autant qu'elles soient compétitives sur le marché international. D'ailleurs, si cette condition est remplie, les entreprises suisses ont un avantage sur leurs concurrents d'autres pays. En effet, le choix des entreprises par les organisations internationales doit en principe être approuvé par les pays bénéficiaires et les personnes et firmes d'un petit pays neutre qu'on n'a pas lieu de craindre sur le plan politique ont parfois de plus grandes chances.

C'est le *Programme des Nations Unies pour le développement* (PNUD) qui dispose des moyens les plus importants pour passer des commandes dans le cadre de la coopération technique. Les projets acceptés par le PNUD sont communiqués pour exécution au secrétariat de l'ONU ou aux organisations spécialisées des Nations Unies. Les entreprises suisses doivent s'adresser à ces organisations, car ce sont elles qui peuvent leur passer éventuellement des commandes. On constate que, de plus en plus, ces organisations se mettent à passer des commandes à des entreprises au lieu d'engager des experts. Cette solution s'est en effet avérée plus rationnelle, surtout lorsqu'il s'agit de

¹ Conférence présentée le 5 juin 1970 à l'Assemblée générale du Groupe spécialisé SIA pour les travaux à l'étranger.

projets importants. Il en va de même pour la *Banque mondiale* et ses filiales. Il est vrai que la Banque mondiale s'occupe principalement d'aide financière et non de coopération technique. Mais les demandes d'investissement qui lui sont adressées ne sont pas toujours appuyées par des études préliminaires suffisantes et elle se voit donc souvent obligée de faire faire ces études. A côté de la Banque mondiale, les *banques régionales de développement* qui sont, elles aussi, des institutions intergouvernementales jouent un rôle de plus en plus important, notamment la Banque asiatique de développement et la Banque interaméricaine de développement.

Il est extrêmement important, pour les entreprises suisses qui désirent obtenir des commandes des organisations internationales, que la Confédération s'intéresse financièrement aux programmes de ces organisations. Ce n'est qu'à cette condition que les entreprises suisses peuvent être prises en considération pour les appels d'offres. Dès le début, la Suisse a participé financièrement au Programme des Nations Unies pour le développement. Actuellement cette participation s'élève annuellement à 14 millions de francs. La Suisse n'est pas membre de la Banque mondiale. Cependant le marché suisse des capitaux est ouvert aux emprunts de la Banque mondiale et la Confédération lui a accordé dans les années cinquante un prêt aux conditions du marché, qui sera remboursé prochainement. Ce n'est qu'en 1967 que l'on s'est décidé à verser une certaine somme à l'Association internationale de développement (AID), institution affiliée à la Banque mondiale, qui accorde des prêts à des conditions particulièrement favorables aux pays en voie de développement qui en ont besoin. Jusqu'en 1970, cette participation s'est élevée annuellement à 17 millions de francs. Elle est ainsi la plus forte des contributions allouées par la Suisse à une organisation internationale. Dans le cadre d'une action internationale coordonnée destinée à augmenter les fonds dont devrait disposer l'AID, notre contribution sera probablement plus que doublée dès 1971. En ce qui concerne la Banque asiatique d'aide au développement, la Suisse en est membre avec une participation de 5 millions de dollars. D'autre part, elle versera prochainement une somme de 200 000 \$ à son fonds spécial pour l'assistance technique¹.

Il appartient aux représentants de la Suisse auprès des organisations internationales de veiller à ce que, à offres équivalentes ou plus favorables, les commandes soient attribuées aux entreprises suisses et que les influences éventuelles qui tenteraient de s'y opposer soient déjouées. Lorsqu'il s'agit de très gros travaux ou fournitures, il est évident qu'on a tendance à s'adresser en premier lieu aux grandes maisons de renommée mondiale. Les entreprises moyennes n'ont alors une chance que si elles sont fortement spécialisées ou si elles ont su, par des travaux antérieurs dans les pays concernés, gagner la confiance de leurs gouvernements. Les chances de succès peuvent naturellement être augmentées si plusieurs entreprises se groupent soit à l'occasion d'une affaire déterminée, soit de manière durable. Même dans des pays beaucoup plus grands que la Suisse, les principales sociétés d'ingénieurs s'associent pour former des consortiums bien organisés et s'entourent ainsi d'une considération toute différente. Le cas où plusieurs sociétés suisses se font concurrence lors d'une mise en soumission internationale fait mauvaise impression et diminue les chances de chacun. D'un autre côté, l'association de sociétés d'ingénieurs suisses et étrangères se présente de plus en plus souvent et il n'est pas rare qu'elle soit couronnée de succès.

¹ Ce versement est maintenant chose faite.

2. Coopération technique bilatérale

Dans ce genre de coopération technique également, les moyens dont dispose l'Etat sont aujourd'hui beaucoup plus importants qu'il y a quelques années. D'ailleurs, il est certain qu'ils s'accroîtront encore. Actuellement, pour ce qui est de l'aide publique au développement, rapportée au produit national brut, la Suisse se trouve au dernier rang de tous les pays industriels occidentaux, position qui est inconciliable avec notre volonté déclarée de solidarité internationale et qui, à la longue, nuira certainement à l'opinion que l'on se fait de notre pays. L'administration fédérale est en train de préparer un plan financier d'aide au développement s'étendant sur les cinq prochaines années et suivant lequel, s'il est approuvé par le Conseil fédéral et par les Chambres, les dépenses actuelles destinées à l'aide au développement et se montant à la somme nette de 110 millions de francs se verraient à peu près triplées d'ici à 1975. Cette amélioration concernera surtout l'aide financière, mais elle s'étendra également à la coopération technique.

Les programmes de coopération technique bilatérale ne sont pas très différents des programmes de coopération multilatérale et offrent également des possibilités à des ingénieurs et architectes. L'exécution d'un projet d'aide bilatérale n'est pas nécessairement l'affaire des autorités fédérales. Au contraire, une grande partie des moyens disponibles pour l'aide bilatérale passe par l'intermédiaire d'organisations privées et bénévoles. Les mandats sont alors attribués par ces dernières.

L'exécution de travaux d'ingénieurs et d'architectes dans le cadre de projets de coopération technique peut se fonder sur diverses bases juridiques. L'organe responsable du projet — Confédération ou organisation privée — peut par exemple passer avec un ingénieur ou un architecte un contrat de travail de courte ou de longue durée. Ou bien l'organisation responsable d'un projet peut confier à une société d'ingénieurs ou d'architectes un mandat portant sur l'ensemble ou sur une partie du projet.

On a pu constater, en particulier lorsqu'il s'agit de projets complexes, qu'il peut être assez difficile de former pour chaque cas une équipe homogène d'experts. C'est pourquoi l'on peut avoir avantage, lorsqu'il existe des sociétés d'ingénieurs ayant l'expérience nécessaire dans le domaine dont il est question, à confier un mandat global à une telle société. Nous donnons évidemment la préférence à des sociétés suisses. Mais il peut arriver que si une société remplissant les conditions voulues n'existe pas, on engage des experts d'autres pays ou l'on confie un mandat à une société étrangère.

Les possibilités qu'ont les ingénieurs et les architectes de se voir confier l'étude ou l'exécution de projets de coopération technique dépendent naturellement de la nature des projets dont l'exécution est décidée par nous ou par les organisations privées responsables. Le choix de ces projets est certes guidé par les besoins prioritaires des pays, mais aussi par les moyens en argent et en personnel dont on dispose.

Nos moyens financiers ne suffisent pas pour entreprendre des travaux qui se chiffrent par millions. Seuls les travaux d'envergure petite ou moyenne entrent dans le cadre de nos possibilités. Mais ce n'est pas toujours la dépense absolue que représente l'exécution d'un projet qui nous incite à y renoncer, cela peut être aussi la dépense relative, c'est-à-dire que l'on évitera d'entreprendre un projet dont le prix nous paraît trop élevé en regard de l'importance des résultats que l'on peut en attendre.

Permettez-moi de m'arrêter un instant à la question des tarifs de la SIA qui se pose quelquefois. Il se trouve toujours des gens qui pensent que la coopération technique est un acte de solidarité assimilable à un acte de charité et que l'on peut par conséquent attendre d'un ingénieur, d'un architecte ou d'une société qu'ils appliquent des tarifs particulièrement réduits pour le calcul des honoraires. Je ne suis pas convaincu de la justesse de cette opinion. Même s'il travaille pour un pays en voie de développement, un ingénieur ou un architecte a droit à une rémunération normale. Nous sommes naturellement très reconnaissants à tous ceux qui veulent bien appliquer les tarifs les plus faibles indiqués dans les règlements et même faire une réduction spéciale, mais il ne peut s'agir là d'une condition nécessaire pour l'obtention d'un mandat et aucune pression ne doit être exercée à ce sujet. Si les tarifs sont trop élevés, il peut évidemment arriver que nous renoncions à l'exécution d'un projet et que nous utilisions nos fonds pour autre chose.

Si quelqu'un est porté, par idéalisme, à mettre ses forces à la disposition d'un pays en voie de développement pendant un certain temps, il a la possibilité de le faire en qualité de *volontaire*. Si l'on trouve pour lui une activité appropriée, il peut être engagé par nos services. Il recevra alors non pas un véritable salaire, mais une allocation qui couvrira les frais qu'entraînera pour lui un mode de vie simple. Un séjour comme volontaire dans un pays en voie de développement peut non seulement procurer un enrichissement humain, mais aussi être utile en raison de l'expérience acquise, si celui qui le fait pense avoir l'occasion de travailler plus tard dans un tel pays.

Les jeunes ont également la possibilité d'apporter leur contribution en s'engageant comme *expert junior*. On désigne sous ce nom des jeunes gens dotés d'une formation professionnelle solide mais qui n'ont encore que peu d'expérience et ne connaissent rien des conditions régnant dans les pays en voie de développement. Ces jeunes gens doivent alors être adjoints à un expert expérimenté pour le décharger de certaines tâches et apprendre. Il peut arriver que des firmes aient intérêt à accorder un congé à un jeune employé pour lui permettre de faire ainsi un stage dans un pays en voie de développement et lui ouvrir l'accès à une certaine catégorie de travaux ou à un espace géographique avec l'idée qu'elles pourraient un jour en profiter.

Une société se séparera moins volontiers d'un employé expérimenté, mais il est également possible qu'elle envisage la possibilité d'accorder un congé d'un ou de deux ans à un tel employé, par exemple à un ingénieur qui pourra participer en qualité d'expert à l'exécution d'un projet dans le cadre d'une aide bilatérale ou multilatérale, avec l'idée qu'à son retour l'ingénieur en question aura acquis une expérience et des connaissances qui seront profitables aussi bien à lui-même qu'à sa firme.

Comme dans tous les domaines, l'expérience acquise sur place constitue l'alpha et l'oméga du succès dans la coopération technique avec les pays en voie de développement, car, pour réussir, il ne suffit pas de faire preuve de capacités techniques, mais encore d'une connaissance des circonstances qui caractérisent la vie et l'activité dans le pays en question ainsi que d'une aptitude à collaborer avec les gens du pays.

Il est aussi très important que les experts aient reçu une préparation convenable. Cette préparation devrait commencer déjà pendant les études durant lesquelles les étudiants devraient être mis au courant, par des cours spéciaux avec exercices, des problèmes que pose le travail dans les pays en voie de développement et avoir en outre

la possibilité d'exécuter des travaux de recherche concernant cette activité. Nous avons établi des contacts à ce sujet avec les écoles polytechniques et cherchons à intéresser différents professeurs et les étudiants à nos efforts. Un programme d'études consécutives à l'obtention du diplôme a même été envisagé à Zurich¹.

Venons-en maintenant à la question : comment les ingénieurs et architectes peuvent-ils obtenir des mandats dans le cadre de la coopération technique ? N'importe qui peut, sur la base de ce qu'il connaît d'un pays en voie de développement, voir germer en lui l'idée d'un projet qu'il juge devoir contribuer au développement dudit pays. Le plus souvent, l'idée d'un tel projet part du gouvernement du pays qui peut formuler une demande d'aide officielle ou procéder à des sondages sur les chances d'une telle demande. Cette procédure facilite les affaires en ce sens que nous devons de toute manière obtenir l'accord de ce gouvernement avant l'exécution d'un projet. L'idée d'un projet peut également venir de ceux qui seraient intéressés à s'en voir confier l'exécution, par exemple d'une société d'ingénieurs qui travaille déjà dans le pays et qui a ainsi la possibilité de se rendre compte de ses besoins.

La première chose à faire consiste alors à examiner cette idée. Il faut en particulier se demander si le projet envisagé répond à un besoin prioritaire du pays. Puis il faut voir s'il existe dans le pays un partenaire capable de participer à l'exécution du projet. Il est évidemment important, comme nous l'avons déjà dit, que les autorités du pays soient d'accord avec l'exécution du projet ou en tout cas ne voient pas d'inconvénient à son exécution avec l'aide d'un partenaire privé établi dans le pays. Dans tous ces pourparlers, ce n'est pas l'intérêt que peut avoir une firme à se voir confier un mandat qui est déterminant, mais c'est bien entendu l'intérêt du pays en développement. L'aide au développement ne doit pas être confondue avec la promotion de notre économie. S'il se trouve qu'il peut en résulter un mandat pour une firme suisse, tant mieux. On pourrait dire aussi : si un projet se révèle nécessaire dans le cadre du plan de développement établi pour un pays, nous nous en occuperons d'autant plus volontiers qu'il peut être l'occasion, pour une firme suisse, de se voir confier un mandat.

Après ce premier examen général d'un projet, qui comprend une estimation encore assez grossière du coût de son exécution, il est nécessaire de procéder à une étude plus détaillée pour laquelle un déplacement sur les lieux est souvent indispensable. Déjà à ce stade de l'étude, nous nous voyons parfois obligés de faire appel à des spécialistes, donc avant même que l'aide au pays intéressé ait été engagée. C'est là une première possibilité importante de travail pour les ingénieurs et architectes. Ce n'est qu'une fois convaincus, grâce à ces travaux préliminaires, que le projet est vraiment utile et exécutable et après en avoir déterminé le coût avec plus de précision que nous pouvons prendre la décision de l'exécuter et d'allouer le crédit nécessaire. Viennent ensuite les arrangements avec les partenaires du pays en développement et, selon le cas, l'engagement d'experts ou la conclusion de contrats avec les firmes chargées de l'exécution.

3. Relation entre assistance technique et aide financière

Les projets d'importance petite ou moyenne, même s'ils comprennent des constructions et des installations, peuvent être financés au moyen du crédit de programme pour la

¹ Les cours en question ont débuté le 1^{er} décembre 1970.

coopération technique dont nous disposons. Lorsqu'il s'agit de travaux de grande envergure, notre aide doit se limiter à la mise au point plus ou moins poussée du projet ; nous ne pouvons pas fournir les moyens nécessaires à sa réalisation ; ceux-ci doivent donc être trouvés dans le pays même ou auprès d'une institution d'aide financière extérieure. On voit donc que nos possibilités de coopération technique sont limitées. Cela n'aurait aucun sens d'étudier et de préparer des projets que l'on serait ensuite obligé de garder dans des tiroirs faute de moyens d'exécution, autrement dit de dépenser en études de fortes sommes qui pourraient être mieux utilisées autrement. Il arrive pourtant que l'on doive suivre cette manière de procéder et étudier un projet avant que le financement de son exécution ne soit assuré, parce que logiquement l'une des opérations doit forcément précéder l'autre et que l'on a parfois besoin de pouvoir présenter un projet bien établi et accompagné d'un calcul de rentabilité pour trouver des capitaux.

Cette situation montre clairement qu'il existe un lien étroit entre les notions de coopération technique et d'aide financière. Dans de très nombreux cas, l'une ne peut être efficace sans l'autre ou alors ne peut avoir qu'une utilité très limitée. Cela signifie que si la coopération technique et l'aide financière sont l'affaire de deux organismes différents, il est indispensable qu'il existe une collaboration très étroite entre eux. On peut même se demander s'il ne

vaudrait pas mieux que ces deux activités ne soient confiées à un seul et même organisme.

Cette question se posera avec toute son acuité dès que le *crédit de programme pour l'aide financière* actuellement à l'étude aura été accordé par les Chambres fédérales. Ce crédit de programme est une nouveauté et permettra notamment d'apporter une aide financière à des projets particuliers, ce qui n'était pas possible jusqu'ici. Comme les travaux préparatoires nécessaires pour la mise au point de cette question ne sont pas encore suffisamment avancés, on ne peut indiquer la part du crédit qui pourra être utilisée pour des projets particuliers¹. Mais il est certain que ce crédit de programme pour l'aide financière offrira de nouvelles possibilités de travail aux ingénieurs et aux architectes, non pas dans le cadre de la coopération technique, c'est-à-dire essentiellement pour des travaux d'étude, mais bien dans celui de l'exécution des travaux.

Adresse de l'auteur :

R. Pestalozzi
Département politique fédéral
Eigerstrasse 73, 3000 Berne

¹ Le Conseil fédéral propose aux Chambres un crédit de programme pour l'aide financière de 400 millions de francs pour trois ans. Un peu plus de la moitié est destiné à l'aide bilatérale et une certaine partie de cette somme, qui n'est cependant pas arrêlée, pourrait être utilisée pour des projets particuliers.

Conditions de travail à l'étranger pour des ingénieurs et architectes suisses — quelques exemples¹

par JEAN-EDOUARD WAHL, ing. SIA, Institut Battelle, Genève²

Généralités — « l'approche »

Si l'on considère ce qui s'est passé dans le domaine des échanges internationaux durant ces vingt dernières années, on est frappé par le progrès accompli dans la voie des échanges. On peut constater les immenses avantages que le commerce mondial et les économies nationales ont tiré des règles, principes et concessions tarifaires négociés avec succès de manière bilatérale ou multilatérale.

Chose étonnante et peut-être favorable à l'exercice de nos professions, les prestations de service sont restées en marge des règles et accords généraux.

Pour que cet exposé reste pragmatique, et concret, il suivra dans l'ordre les démarches devant aboutir pour le bureau technique à travailler à l'étranger dans l'esprit, non pas d'obtenir un mandat unique, mais d'ouvrir un marché, si possible durable. Toute décision concernant le choix des pays dans lesquels on désire agir doit être précédée d'une appréciation de situation.

Tout d'abord il convient d'essayer de définir les obstacles présumés qui pourraient s'opposer au déroulement des prestations dans le temps, dans l'espace et dans les contreparties matérielles des activités offertes ou réalisées. Il s'agit ensuite de déterminer les avantages et inconvénients du bureau, face aux organisations concurrentes locales ou extérieures. Il faut ensuite apprécier le milieu dans lequel on entend développer l'action envisagée, les possibilités de valeurs, d'influences, d'impact pour gagner la bataille que représente toujours l'exécution de prestations de qualité à l'étranger. Enfin choisir une marche à suivre.

Toute démarche à l'étranger commence par les contacts initiés soit par nous-mêmes, soit par la partie commettante. Ces contacts doivent créer d'emblée la confiance. Pour cela, il convient que l'ingénieur ou l'architecte que nous sommes, renonce à être puissant et se présente comme désireux d'offrir un service en se mettant à disposition du commettant et ceci est particulièrement vrai dans les pays en voie de développement.

Il faut aussi être pénétré du fait que, souvent, l'interlocuteur a une façon de raisonner et d'approcher les problèmes très différente de la nôtre. A cet égard la lecture préalable de quelques ouvrages sur la sociologie locale peut être de grande utilité. Analytiques, cartésiens, nous avons souvent affaire à des personnalités dont l'éducation, et peut-être la religion, ont façonné un raisonnement resté synthétique, spiralé, malgré des études techniques en Europe et des diplômes de haut niveau.

Ces contacts prospectifs demandent d'essayer de définir la nature et l'ampleur des prestations à fournir. Souvent c'est l'ingénieur ou l'architecte qui seront amenés à suggérer modestement au commettant ce qu'il lui imposera par la suite. Il y a là un échange très subtil, plein de finesse, dont dépendra le succès de l'affaire. Les modalités du contrat en découleront tout naturellement ; il faut se souvenir que très souvent le commettant est motivé par le prestige d'un régime, l'ambition d'un plan, l'exigence poli-

¹ Conférence présentée le 5 juin 1970 à l'Assemblée générale du *Groupe spécialisé SIA pour les travaux à l'étranger*.

² Jusqu'au 31 mars 1970 sous-directeur de la Société Générale pour l'Industrie, Genève.