OCCASION

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

DISCLAIMER

FAIR USE POLICY

CONTACT

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

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

UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION
Vienna International Centre, P.O. Box 300, 1400 Vienna, Austria
Tel: (+43-1) 26026-0 · www.unido.org · unido@unido.org

06732-F

Distr. LIMITEE
ID/WG.229/1
7 novembre 1975
FRANCAIS
Original : ANGLAIS

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

Réunion consultative sur la promotion des cliniques de gestion industrielle dans les pays les moins avancés d'Afrique
Kampala (Ouganda), [illegible]

COOPERATION INTERNATIONALE DANS LE DOMAINE DE LA CONSULTATION EN MATIERE DE GESTION (JUMELAGE)[1]

par
Ranjit Kumar*

1/ Les opinions exprimées dans le présent document sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement les vues du Secrétariat de l'ONUDI.

* Directeur du Centre des programmes internationaux, Seneca College, Toronto (Canada).

id.75-8329

ID/ G.222/
Page 2

COOPÉRATION INTERNATIONALE DANS LE DOMAINE DE LA CONSULTATION
EN INDUSTRIE ET GESTION

Au cours des 15 dernières années, le processus de décolonisation s'est accompagné d'une modification profonde des aspirations des pays en développement qui se rendent compte, de plus en plus, que l'indépendance politique n'a aucun sens si elle ne débouche pas sur la satisfaction des besoins élémentaires de l'homme et sur sa libération totale grâce à l'autosuffisance dans tous les domaines.

Le fait qu'ils aient réclamé ces derniers mois l'instauration d'un nouvel ordre économique international témoigne clairement de cette évolution. L'une de leurs principales exigences porte sur l'accroissement de leur part dans la production industrielle mondiale qui n'est que de 7 % environ et qui n'a pas augmenté sensiblement au cours des trente dernières années. La deuxième Conférence générale de l'ONUDI a adopté une Déclaration et un Plan d'action concernant le développement et la coopération industriels qui pourraient permettre de porter à 25 % d'ici l'an 2000 la part des pays en développement dans la production industrielle mondiale.

Cela représente une tâche écrasante pour les pays africains compte tenu des obstacles qu'ils devront surmonter pour assurer leur autosuffisance dans le domaine de la production industrielle.

L'une des principales entraves à l'industrialisation réside dans la pénurie de cadres techniques et administratifs qualifiés pour gérer les entreprises. Il y a plusieurs raisons à cela :

1) Comme chacun sait, avant l'indépendance, il était difficile, voire impossible, pour les autochtones d'accéder à des postes élevés de cadres administratifs ou techniques. Au moment de l'indépendance, il y avait donc une grave pénurie de personnel qualifié dans toutes les disciplines économiques et techniques;

2) Les systèmes d'enseignement mal adaptés et insuffisants mis en place dans la plupart des pays en développement ne préparaient absolument pas les étudiants à leurs responsabilités futures. Cette distanciation entre les études et la vie active se traduisait par le sous-emploi de nombreux diplômés de l'université dont les titres étaient de peu d'utilité compte tenu du personnel dont leurs pays avaient besoin pour faire marcher et développer leur économie;

3) On ne se préoccupait pas assez de la formation professionnelle, technique et scientifique ni du perfectionnement de la main-d'oeuvre grâce à un système de formation permanente des adultes.

Lorsque les pays africains ont accédé à l'indépendance on s'est aperçu, avec embarras, que la plupart d'entre eux ne possédaient pas le personnel qualifié nécessaire pour remplacer les spécialistes étrangers après leur départ. Les efforts déployés pour remédier à cette situation se sont révélés à la fois insuffisants et mal adaptés à leur objet. Les instituts de gestion et d'administration que l'on a créés se sont surtout efforcés d'assurer une formation théorique de choix sans beaucoup se soucier de proposer des programmes répondant aux besoins locaux. Quelques instituts - bien rares - ont pris l'initiative d'organiser des programmes de formation continue des adultes.

La tâche assignée aux pays africains est écrasante. Il est évident que les anciens systèmes de formation à la gestion ne permettront pas de répondre aux besoins actuels sans parler du personnel supplémentaire qu'il faudrait pour exécuter un vaste programme d'industrialisation. Dans ces conditions, il est indispensable d'envisager d'autres moyens d'assurer la formation et le perfectionnement de la main-d'oeuvre.

Il me semble qu'il y aurait de nombreuses possibilités de compléter l'action menée actuellement. On pourrait notamment :

a) Former des cadres administratifs et techniques grâce à des programmes de formation en cours d'emploi dans l'industrie;

b) Demander à des entreprises prospères d'aider à satisfaire les besoins du pays en faisant bénéficier des adultes possédant les aptitudes voulues de leurs moyens de formation;

c) Coopérer avec les établissements de formation étrangers dans le cadre d'accords de jumelage.

Le jumelage est une formule relativement nouvelle qui offre de grandes possibilités pour augmenter les maigres ressources de nombreux pays en développement. En simplifiant, il s'agit d'un arrangement entre deux institutions qui se rendent compte qu'elles ont

intérêt à coopérer pour atteindre des objectifs communs. Il est fondé sur le principe d'une entente réciproque entre les deux partenaires qui se reconnaissent égaux dans tous les sens du terme.

Le jumelage offre de nombreuses possibilités de coopération entre des instituts de formation ou des associations industrielles des pays en développement et des pays développés pour aider le partenaire défavorisé à se renforcer et à améliorer les services qu'il fournit à l'industrie. En dernière analyse, l'efficacité d'une coopération de ce genre dépend beaucoup des engagements moraux pris par les deux partenaires car ils ne concluent en général aucun arrangement formel précisant les liens qu'il y aura entre eux.

Avant de montrer l'intérêt que les jumelages présentent dans le domaine de la consultation en matière de gestion, je voudrais indiquer, en gros, en quoi ils consistent.

Les circonstances dans lesquelles deux institutions peuvent être amenées à nouer des relations cordiales sont très diverses, mais les associations de ce genre résultent le plus souvent de contacts personnels noués lors de réunions internationales comme celle-ci ou de l'une ou l'autre mission accomplie par un spécialiste d'un institut dans un organisme analogue. De telles rencontres permettent de comparer les points forts et les points faibles des programmes de chaque institut et créent souvent un climat propice à une coopération. L'étude de certains programmes de jumelage en cours montre clairement que de telles associations sont uniquement le fruit du hasard. A ma connaissance, aucune organisation internationale (pas même l'ONUDI) n'encourage ni n'appuie activement les associations de ce genre.

Très souvent, lorsque deux institutions ont établi des relations entre elles, l'institution la plus avancée met ses ressources à la disposition de l'autre, en général gratuitement, pour l'aider à adapter son programme d'études ou de formation à l'étranger et lui fournit en outre du personnel pour le mettre à exécution. En général, il est aussi prévu de former du personnel de contrepartie de façon que l'institution assistée puisse par la suite exécuter ses programmes sans aide extérieure. Ce qui importe avant tout c'est cette coopération suivie et souple qui crée les liens de fraternité indispensables.

Il pourrait être également très utile que deux associations commerciales ou industrielles de pays différents nouent des relations analogues dans le cadre desquelles la plus avancée ferait un geste de bonne volonté envers l'autre en la faisant bénéficier de son capital de connaissances et de savoir-faire pour l'aider à se renforcer. Personnellement, je n'ai jamais entendu parler d'exemples de coopération de ce genre mais seulement des services que des associations internationales, telles que la Chambre de commerce internationale, fournissent à leurs membres. Toutefois je suis convaincu qu'il existe des possibilités non négligeables d'établir des relations bilatérales en vue d'aider le partenaire le moins favorisé à améliorer les services qu'il fournit à ses adhérents.

Au Seneca College où je travaille, nous avons mis en place un système qui nous permet de faire bénéficier gratuitement les autres de notre expérience. Par l'intermédiaire de son Centre des programmes internationaux, ce College s'efforce de répondre aux besoins des pays en développement en leur envoyant des consultants pour de courtes périodes, notamment dans le domaine de la formation des cadres de gestion.

Nous avons instauré une sorte de jumelage avec la Commission économique pour l'Afrique (CEA). Il arrive que la CEA nous signale des instituts ou associations qui auraient besoin d'une aide, soit pour développer leurs propres programmes, soit pour fournir des services demandés par leurs clients. Après avoir évalué les demandes reçues, nous pouvons, dans certains cas leur envoyer pendant un petit temps des équipes d'experts pour les conseiller. Très souvent nous avons en outre réussi à trouver des crédits pour financer ces programmes.

Deux exemples vous montreront comment ce type de coopération fonctionne. Il y a deux ans, la CEA nous a demandé de bien vouloir aider l'Institute of Management and Technology (IMT) d'Enugu (Nigéria) à mettre sur pied et à organiser un cours intensif en vue de donner à des ingénieurs de haut niveau une formation complémentaire dans le domaine de la gestion. Comme suite à cette demande nous avons mis au point un cours spécial de sept semaines en étroite collaboration avec le personnel de l'IMT. Ses objectifs étaient clairs :

a) Aider à mettre au point un programme de formation à la gestion adapté aux besoins des ingénieurs locaux;

b) Former du personnel de contrepartie de façon qu'il soit en mesure après trois ans de poursuivre seul l'exécution de ce programme;

c) Mettre en place un mécanisme de consultations permanentes entre le Seneca College et l'IMT de façon que celui-ci puisse bénéficier de notre expérience.

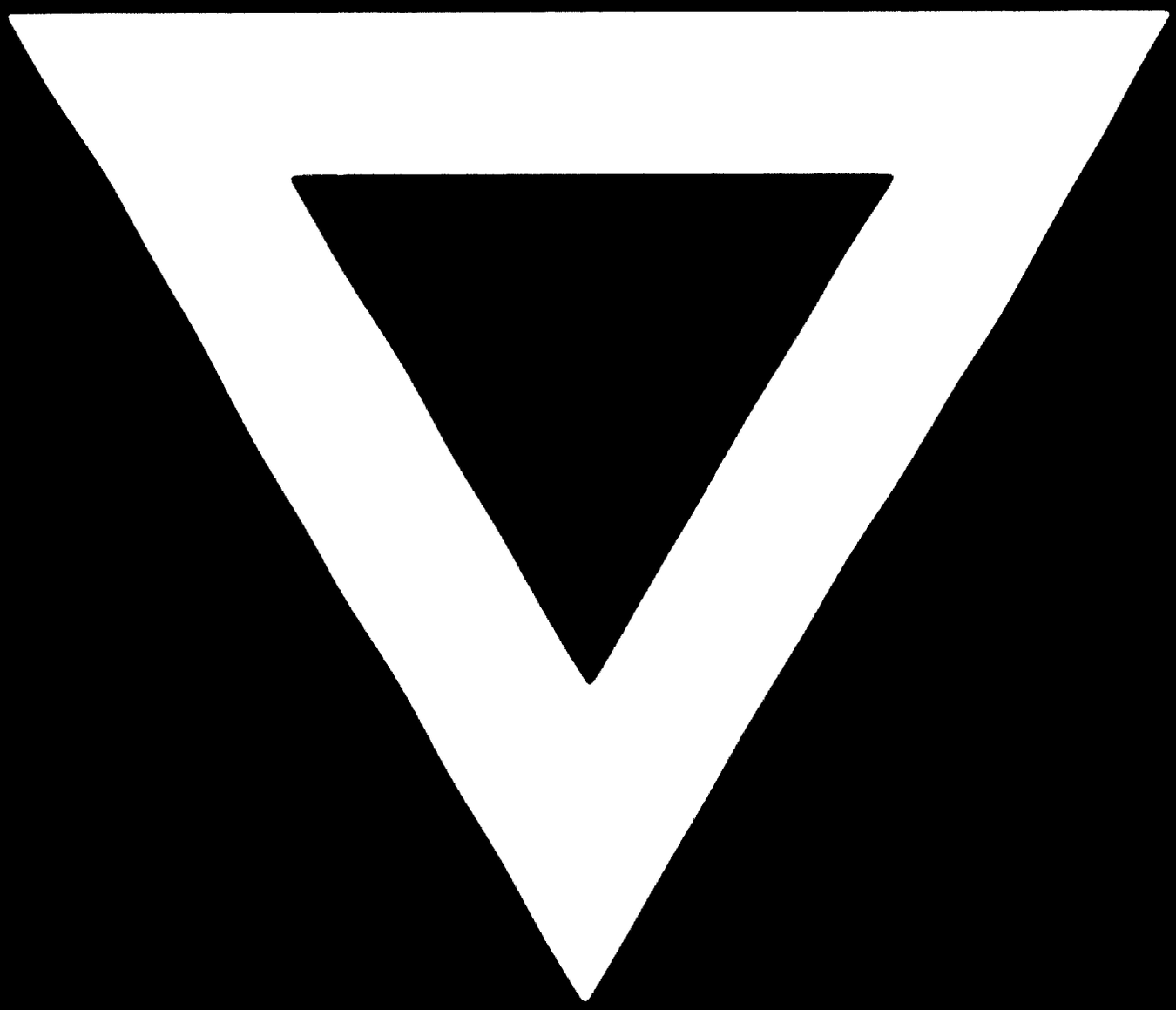
Depuis l'établissement de ces relations il y a deux ans, huit enseignants du College ont participé à ce cours. Ce programme a été financé par l'IMT et l'Agence canadienne de développement international.

Dans un autre cas, nous avons mis des consultants à la disposition de la CEA pour une réunion tenue à Addis-Abéba qui a abouti à la création de l'Association africaine de formation et de développement. Dans le prolongement de cette assistance, nous préparons actuellement neuf stages de formation à l'intention d'instructeurs pour lesquels nous fournirons d'autres consultants. Ces séminaires seront organisés conjointement par l'Association africaine de formation et de développement, la CEA et le Seneca College dans divers pays d'Afrique. Une collaboration prometteuse s'instaure actuellement entre le Seneca College et l'Association africaine de formation et de développement pour former le personnel de cette dernière.

Depuis une dizaine d'années, les pays en développement font de gros efforts pour se doter d'un réseau d'enseignement de type classique en vue de former des cadres qualifiés. Les générations futures n'en pas douter récolteront les fruits de ces efforts. Pour ceux qui assument actuellement la responsabilité de la gestion des entreprises locales la seule solution est de se perfectionner en suivant des programmes spécialement adaptés à leurs besoins. Le meilleur moyen de répondre à ces besoins serait de fournir aux intéressés des services consultatifs en matière de gestion. Les spécialistes nécessaires étant extrêmement rares en Afrique, il est indispensable que les instituts et les associations commerciales des pays d'Afrique complètent l'aide qui leur est fournie par ailleurs en concluant des accords de jumelage qui leur permettraient d'obtenir les services nécessaires. Je m'empresse d'ajouter que les jumelages ne doivent pas être considérés comme une panacée universelle, mais il est certain qu'ils contribuent à atténuer quelque peu les difficultés.

Il fait peu de doute dans mon esprit que si elles le désirent de nombreuses institutions des pays industrialisés pourraient jouer un rôle dans ce processus de transfert des connaissances et du savoir-faire. Divers organismes des Nations Unies et de nombreuses associations internationales et professionnelles pourraient et devraient également encourager l'instauration de liens assez souples entre des institutions analogues de pays développés et de pays en voie de développement. J'ai bon espoir qu'un intérêt bien compris incitera les pays avancés à favoriser les efforts que vous déployez afin de vous épargner de longs tâtonnements et de vous permettre de tirer parti de vos ressources humaines.

- - - - -



76.02.03