



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

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



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

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

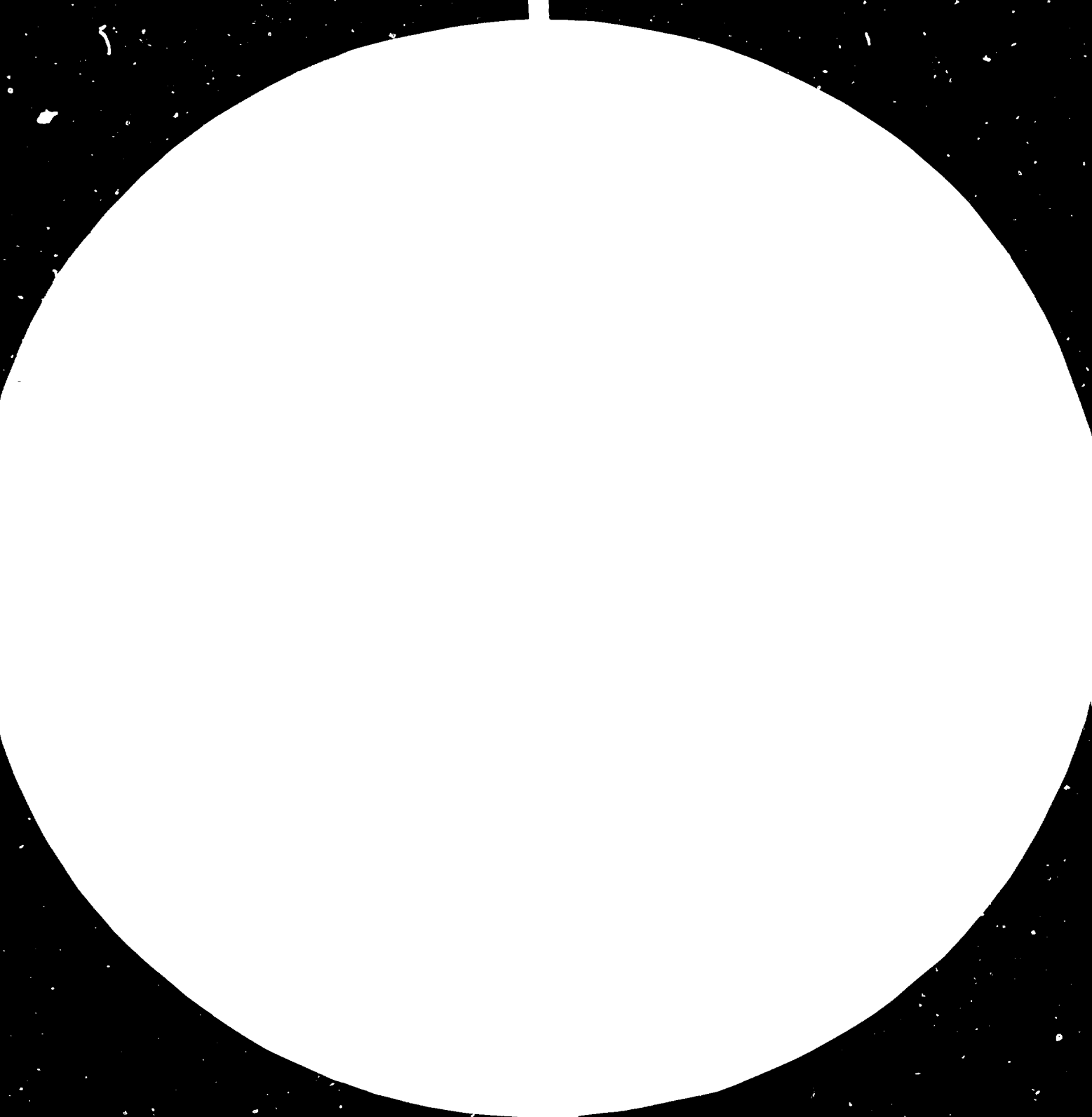
FAIR USE POLICY

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

CONTACT

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

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





3.2



4.5



MEMPHIS PHOTO REPRODUCTION CO. 2000

2000 MEMPHIS PHOTO REPRODUCTION CO.



10482 - F



Distr. LIMITEE

ID/WG.341/1
28 avril 1981

FRANCAIS
Original: ANGLAIS

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

Réunion d'experts sur la
formation de la main-d'oeuvre
industrielle

Vienne (Autriche), 4-7 mai 1981

QUESTIONS POUVANT ETRE CONSIDEREES PAR LA
PREMIERE CONSULTATION SUR LA FORMATION DE LA MAIN-D'OEUVRE INDUSTRIELLE *

Rapport établi par le Secrétariat de l'ONUDI

001214
~~001212~~

* Traduction d'un document n'ayant pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

V.81-24415

- 2 -
SOMMAIRE

	<u>Paragraphe</u>	<u>Page</u>
PREFACE		3-5
INTRODUCTION	1-4	6-7
I. LA CAPACITE DE FORMATION EXISTANT DANS LES PAYS DEVELOPPES, SES POSSIBILITES D'UTILISATION ET D'ADAPTATION	5-20	8-14
A. Organisation et coordination dans les pays développés	6-9	8-9
B. Accords de coopération: coopération commerciale et coopération bilatérale officielle	10-16	9-11
C. Solutions possibles	17-20	12-14
(a) Amélioration de l'organisation et de la coordination des fournisseurs de formation industrielle	18	12-13
(b) Amélioration des accords de coopération	19	13-14
(c) Amélioration des relations contractuelles	20	14
II. LA CAPACITE DE FORMATION EXISTANT DANS LES PAYS EN DEVELOPPEMENT, SES POSSIBILITES D'UTILISATION ET LE BSOIN POTENTIEL D'EXPANSION	21-30	15-18
A. Résumé de la situation actuelle	21-25	15-16
B. Solutions possibles	26-30	16-18
(a) A l'échelon national	26-27	16
(b) Aux échelons sous-régional, régional et interrégional	28-30	17-18
III. CE QUE PEUVENT FAIRE LES INSTITUTIONS MULTILATERALES DE FORMATION	31-35	19-21

ANNEXES

- I. Extrait de la troisième Conférence générale de l'ONUDI
- II. Propositions concernant l'assistance technique possible de l'ONUDI
- III. Propositions concernant les clauses à inclure dans les relations contractuelles

PREFACE

Le système de consultations

La deuxième Conférence générale de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), tenue à Lima (Pérou) en mars 1975, a recommandé que l'ONUDI étende ses activités à la mise en place d'un système de consultations permanentes entre pays développés et pays en développement en vue d'augmenter la part de ces derniers pays dans la production industrielle mondiale grâce à une coopération internationale accrue.^{1/}

Par sa résolution 3362 (S-VII), l'Assemblée générale a décidé, à sa septième session extraordinaire tenue en septembre 1975, que le système de consultations préconisé dans la Déclaration et le Plan d'action de Lima devrait être mis en place aux échelons global, régional, inter-régional et sectoriel^{2/} et que l'ONUDI, sur la demande des pays intéressés, devrait constituer une enceinte pour la négociation d'accords dans le domaine industriel entre pays développés et pays en développement et entre pays en développement eux-mêmes.

Le système de consultations a été mis en place sous l'autorité du Conseil du développement industriel. A sa quatorzième session, il a décidé de donner au système de consultations un caractère permanent avec les principales caractéristiques décrites ci-dessous, et dont certaines avaient fait l'objet de décisions antérieures du Conseil:

(a) Le système de consultations serait un instrument grâce auquel l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) servirait de tribune pour les contacts et les consultations organisés entre pays développés et pays en développement en vue de promouvoir l'industrialisation de ces derniers;^{3/}

^{1/} "Rapport de la deuxième Conférence générale de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel" (ID/CONF.3/31), chapitre IV, "Déclaration et Plan d'action de Lima concernant le développement et la coopération industriels", paragraphe 66.

^{2/} Documents officiels de l'Assemblée générale, septième session extraordinaire, Supplément No 1, paragraphe 3.

^{3/} Documents officiels de l'Assemblée générale, trente-cinquième session, Supplément No 16, paragraphe 151(a).

(b) Les consultations permettraient aussi des négociations entre les parties intéressés qui le demanderaient, en même temps que les consultations ou après celles-ci;^{4/}

(c) Les participants de chaque pays membre seraient des représentants des gouvernements ainsi que des représentants de l'industrie, des travailleurs, des groupes de consommateurs, etc., selon que chaque gouvernement le jugerait approprié;^{5/}

(d) Les rapports finals des réunions devraient inclure les conclusions et recommandations auxquelles les participants seraient parvenus par consensus. Ils devraient aussi comprendre d'autres opinions importantes exprimées pendant la discussion.^{6/}

La Consultation sur la main-d'oeuvre industrielle

Le Conseil du développement industriel, lors de sa treizième session, a décidé que le secrétariat de l'ONUDI devrait convoquer en 1981 une Consultation sur la main-d'oeuvre industrielle; pour des raisons d'ordre budgétaire, cette Consultation n'aura lieu qu'en 1982.

En 1978, le Conseil avait déjà décidé que "L'ONUDI créera un groupe de travail intersecrétariats, avec la collaboration de l'UNESCO et de l'OIT, en vue d'étudier les possibilités d'utiliser au maximum les moyens de formation de la main-d'oeuvre industrielle existant dans les pays développés et dans les pays en développement, et d'examiner le potentiel d'expansion de ces moyens de formation par rapport aux besoins des pays en développement. Le Directeur exécutif de l'ONUDI fera rapport au Conseil à sa treizième session sur les conclusions des travaux du groupe de travail, en vue de recommander au Conseil, le cas échéant, la convocation d'une réunion de consultation sur la formation de la main-d'oeuvre industrielle".

^{4/} Ibid., paragraphe 151(b).

^{5/} Ibid., paragraphe 152.

^{6/} Ibid., trente-deuxième session, Supplément No 16, paragraphe 163.

Le groupe de travail ONUDI/UNESCO/OIT fut établi en décembre 1978; il suggéra que les travaux préparatoires devraient examiner la possibilité de:

(a) faire une plus grande utilisation de la capacité de formation industrielle existant dans les pays développés pour le bénéfice des pays en développement;

(b) faire une plus grande utilisation de la capacité de formation industrielle existant dans les pays en développement, et d'augmenter cette capacité afin de permettre, entre autres, une coopération accrue entre les pays en développement;

(c) améliorer les arrangements contractuels pour l'acquisition de compétences industrielles.

L'ONUDI a entrepris des études dans certains pays développés et en développement afin d'évaluer qualitativement la capacité et la nature des besoins des pays en développement à court et à long terme. Ce travail était destiné à permettre la formulation de propositions concernant:

(a) l'amélioration de l'organisation et de la coordination de la capacité de formation industrielle existant dans les pays développés et en développement;

(b) l'amélioration des modalités de coopération, ainsi que des relations contractuelles respectives, destinées à permettre aux pays en développement d'acquérir des compétences industrielles;

(c) l'identification d'autres sources de formation industrielle, en faisant un appel accru, par exemple, aux institutions multilatérales et à la coopération entre pays en développement.

En 1979, un rapport intitulé "Acquisition et perfectionnement des compétences nécessaires à l'industrie des pays en développement" (ID/CONF.4/8)^{7/}, a été élaboré par l'ONUDI, en consultation avec l'UNESCO et l'OIT. Ce rapport a été le sujet des interventions de plusieurs Etats membres à l'occasion de la troisième Conférence générale de l'ONUDI (ID/CONF.4/22, paragraphes 202 à 210);^{8/} les pays en développement ont fait remarquer la similarité entre leurs propres propositions et celles exposées dans le rapport soumis par l'ONUDI. D'une façon générale, tous les pays, développés et en développement, ont soutenu les thèmes contenus dans ce rapport.

Le document soumis maintenant à la Réunion d'experts développe davantage ces thèmes, tout en tenant compte des remarques et des observations faites lors de la troisième Conférence générale et des travaux ultérieurs de l'ONUDI.

^{7/} Ce document est à la disposition des participants à cette Réunion d'experts.

^{8/} Voir annexe I.

INTRODUCTION

1. Les entreprises industrielles ont besoin de compétences en matière d'industrie. Les entreprises sont les principaux protagonistes dans le monde de l'industrie, et sont soutenues par la politique gouvernementale, la technologie, la formation et les institutions financières. Il faut donc examiner la coopération à l'échelon international à la lumière de la raison d'être et de la logique des protagonistes, dans l'ordre économique international actuel.

2. Comme le démontre l'histoire de l'humanité, technologie implique pouvoir, aussi bien économique que politique. D'où l'importance, pour les pays développés, d'essayer de conserver leur avance technologique, et pour les pays en développement, d'acquérir et de développer la technologie. Ce fait est à la racine du problème et constitue la pomme de discorde entre le nord et le sud au sujet de la technologie et de la formation. Ce n'est pas du jour au lendemain cependant que le Tiers-monde acquerra la technologie et le savoir-faire correspondant; ce processus d'acquisition est long et difficile.

Les objectifs des pays en développement

3. A court terme, les pays en développement considèrent qu'il est nécessaire de mobiliser totalement la capacité de moyens de formation existant dans les pays développés et dans les pays en développement, afin de satisfaire les besoins immédiats en formation industrielle de leurs projets industriels (c'est-à-dire la formation qui est utilisable immédiatement).

4. L'objectif à long terme des pays en développement est de créer une capacité nationale de formation industrielle qui leur permette d'atteindre leurs objectifs globaux d'industrialisation. Chaque pays établit ses priorités industrielles et évalue les besoins correspondants en termes de financement, de technique et de savoir-faire correspondant. Ces priorités ne peuvent être respectées que si le savoir-faire, les compétences et les

programmes de formation correspondants sont peu à peu développés et disponibles localement. Par conséquent, la formation est une voie par laquelle le processus d'industrialisation doit obligatoirement passer, réduisant ainsi progressivement la dépendance unilatérale des pays en développement par rapport aux pays industrialisés qui sont les principaux fournisseurs de savoir-faire et de compétences.

I. LA CAPACITE DE FORMATION EXISTANT DANS LES PAYS DEVELOPPES
SES POSSIBILITES D'UTILISATION ET D'ADAPTATION 9/

5. L'utilisation de la capacité de formation existante dépend de son organisation et de sa coordination au profit des pays en développement, et des mécanismes de coopération permettant aux pays en développement d'avoir accès à cette formation.

A. Organisation et coordination dans les pays développés

6. Les entreprises exportatrices ne s'occupent que de façon accessoire de la formation industrielle pour les pays en développement. La formation qu'elles peuvent fournir est limitée en termes du projet faisant l'objet du contrat, car il existe une lacune importante dans sa capacité de former des techniciens et des formateurs. Cette formation ne s'intéresse qu'au fonctionnement efficace de l'unité de production ou de l'équipement en vente. En d'autres termes, seule une formation partielle et fragmentaire est fournie, satisfaisant seulement les besoins à court terme.

7. La plupart des entreprises ne peuvent fournir une formation qu'en s'assurant du concours d'institutions spécialisées de formation et du système d'éducation; elles ont aussi besoin de l'aide d'institutions financières afin de financer l'élément formation de leurs contrats d'exportation. Il est en général difficile d'obtenir un tel appui institutionnel et financier.

8. Il existe plusieurs catégories et types d'institutions spécialisées dans la formation industrielle. Bien qu'elles soient nombreuses, il semble que seules 10 à 20 pour cent de ces institutions soient organisées de façon qualitative pour fournir une formation industrielle. Elles n'ont cependant pas en général de lien direct avec une entreprise industrielle particulière, et donc avec son équipement et son processus technologique.

9/ CESI/SICOPEP: "L'acquisition de compétences industrielles dans les pays en développement et la situation française de l'offre de formation", février 1981.

TETOC: "Potential for increasing utilization of training institutions in the United Kingdom for the benefit of developing countries", February 1981.

Par conséquent, dans les cas de sous-contrats, les institutions de formation industrielle doivent d'abord se familiariser pleinement avec l'équipement et la technologie de l'entreprise exportatrice, adapter leurs méthodes de formation à ces derniers, et préparer les programmes spécifiques de formation correspondants. Le processus de familiarisation et d'adaptation entraîne des coûts plus élevés pour l'acheteur du pays en développement; il implique aussi que l'acheteur traite avec un intermédiaire lorsqu'il achète des compétences technologiques et le savoir-faire correspondant.

9. Les institutions financières sont aussi parties aux contrats de coopération entre entreprises et ont un impact direct sur la capacité des pays développés à fournir une formation industrielle aux pays en développement. Le financement de la formation n'est cependant pas un de leurs objectifs premiers; leur objectif principal est plutôt de financer la vente de biens et d'équipement etc. C'est pourquoi, lorsqu'un acheteur estime qu'il faut réduire les coûts, les programmes de formation sont parmi les premiers à être supprimés. Bien que notamment la Banque mondiale et les institutions de la CEE aient davantage tenu compte de ce problème récemment, il reste encore beaucoup à faire pour que les institutions financières accordent une haute priorité au financement du transfert de savoir-faire et des compétences correspondantes.

B. Accords de coopération: coopération commerciale et coopération bilatérale officielle

10. Les pays en développement se sont heurtés à des difficultés en ce qui concerne les accords de coopération commerciale, en raison du fait qu'ils ne sont pas confrontés à un seul partenaire portant l'entière responsabilité de l'organisation et de la coordination de la fourniture d'équipement ainsi que des programmes de formation correspondants. En général, les accords commerciaux se caractérisent par l'existence de plusieurs fournisseurs (par exemple, entreprise et institution de formation industrielle), ceci ayant pour conséquence qu'aucun d'entre eux ne porte l'entière responsabilité du succès de la mise en oeuvre de l'élément formation du (des) contrat(s).

11. Les accords de coopération commerciale sont aussi souvent insuffisants pour les raisons suivantes: lorsque la coopération ne concerne que le montage (c'est-à-dire environ 10 pour cent d'intégration au processus de production nationale), un minimum de formation est requis, et la dépendance du pays en développement par rapport au fournisseur étranger est très grande. Le cas où l'intégration au processus de production nationale atteint 60 pour cent ou plus est plus rare; c'est cependant dans ces cas qu'une formation plus complexe et plus complète est requise et, ce qui est plus important encore, que la dépendance unilatérale par rapport au fournisseur étranger pourrait être réduite de manière significative.

12. L'analyse des relations contractuelles concernant l'exportation d'équipement de technologie, de licences etc. vers les pays en développement révèle jusqu'à quel point la formation fournie est partielle et fragmentaire et combien on ne lui accorde que peu ou pas d'importance^{10/}. En général, les clauses contractuelles relatives à la formation industrielle ne couvrent pas suffisamment les points suivants:

(a) objet du contrat; définition du savoir-faire et des compétences à transférer; tâches à accomplir à la suite de la formation;

(b) détermination du prix des programmes de formation; sources de financement;

(c) propriété du programme de formation et du savoir-faire correspondant, en particulier lorsque ce dernier n'est pas protégé légalement;

(d) élaboration du programme de formation, y compris la définition du terme "collaboration étroite", la formation des formateurs, les niveaux de formation etc.;

(e) sélection et recrutement des stagiaires; définition des qualifications et autres critères de sélection; évaluation du taux de roulement etc.;

(f) mise en oeuvre des programmes de formation; importance relative de la formation théorique et pratique, méthodes de formation etc.;

(g) vérification du transfert des compétences et du savoir-faire correspondant; obligation d'obtenir des résultats, au plan collectif aussi bien qu'au plan individuel.

^{10/} M. Salem: "Contrats de formation et de transferts technologiques: une approche juridique", avril 1980.

13. Même si chaque stagiaire est individuellement extrêmement bien formé suivant les programmes qu'il a suivis, il se peut toutefois que l'unité de production ne fonctionne pas de manière satisfaisante. La raison en est souvent qu'il existe un écart considérable entre formation individuelle et formation collective. Ceci souligne l'importance de l'organisation et de la gestion requises pour transférer le savoir-faire et les compétences aux pays en développement. En d'autres termes, la formation n'est pas purement technique; il est nécessaire de faire en sorte qu'elle soit intégrée à l'unité de production comme un tout. Les accords contractuels devraient garantir que de telles considérations soient effectivement prises en compte.

14. La formation est surtout fournie au niveau de l'ouvrier qualifié et, dans une moindre mesure, au niveau supérieur (ingénieurs, directeurs etc.); la plus grande lacune se trouve au niveau intermédiaire (techniciens), dont le savoir est crucial pour traduire un processus technologique théorique en production réelle; de même il existe une lacune dans la formation de formateurs dont l'effet multiplicateur est vital pour les pays en développement.

15. Dans le cas de la coopération bilatérale officielle, les pays en développement sont le plus souvent confrontés à un seul partenaire (une agence ou un ministère de la coopération) qui est responsable de l'organisation et de la coordination de la fourniture aux pays en développement. Il semble que les pays en développement préfèrent cette situation; ils aimeraient que les accords de coopération commerciale les mettent aussi en présence d'un seul partenaire qui assumerait des responsabilités semblables d'organisation et de coordination.

16. La coopération bilatérale s'est cependant jusqu'ici surtout préoccupée de fournir un nombre considérable de bourses aux stagiaires d'entreprises publiques ou para-publiques dans les pays en développement; elle ne se préoccupe pas directement des stagiaires des entreprises du secteur privé, à moins que des sources publiques de financement ne soient utilisées en rapport avec un projet ou un programme donnés. Il ne faut pas oublier aussi que les entreprises des pays en développement préfèrent traiter directement avec les fournisseurs (publics ou privés) et les moyens de formation étrangers plutôt que de passer par la bureaucratie de l'appareil gouvernemental.

C. Solutions possibles

17. Il serait souhaitable d'apporter les améliorations suivantes:

- (a) amélioration de l'organisation et de la coordination des fournisseurs;
- (b) amélioration des accords de coopération;
- (c) amélioration des relations contractuelles.

(a) Amélioration de l'organisation et de la coordination des fournisseurs de formation industrielle il/

18. Les paragraphes ci-dessus montrent que plusieurs obstacles empêchent les pays en développement de faire plein usage des moyens de formation existant dans les pays développés. Une meilleure organisation et coordination de la fourniture de la formation industrielle permettrait de surmonter ces obstacles; il serait souhaitable en particulier que la responsabilité des fonctions suivantes soit confiée à un seul corps ou agence du pays développé:

(i) Renseignements sur les fournisseurs possibles et leur capacité en termes de quantité

Ces renseignements devraient indiquer les secteurs industriels qui offrent les niveaux de formation, les méthodes d'enseignement, l'expérience préalable en matière de formation industrielle pour les pays en développement.

(ii) Diagnostic des besoins du pays en développement

Avant de négocier un contrat, le fournisseur doit considérer la nature des besoins de l'acheteur; ce diagnostic des besoins de l'acheteur devrait inclure un examen des moyens de formation disponibles dans le pays en développement et de leur aptitude à répondre aux besoins de l'acheteur; il devrait également évaluer le niveau de compétences de la main-d'oeuvre déjà disponible

(iii) Mise en relation des acheteurs et des fournisseurs les plus appropriés dans un pays développé donné.

(iv) Coordination des fournisseurs

Ceci est nécessaire pour pouvoir faire face à la demande des pays en développement; les activités des entreprises, institutions de formation et institutions financières doivent être coordonnées. Le rôle d'une institution de formation revêt une importance plus grande s'il faut créer un centre de formation pour un secteur particulier d'industrie. En somme, la coordination des fournisseurs de compétences technologiques et

de savoir-faire correspondant devrait être conçue de façon à permettre aux pays en développement d'atteindre leurs objectifs à court et à long terme.

(v) Adaptation

Il est en général nécessaire d'adapter le produit, ce qui implique une adaptation de la technologie et des programmes de formation correspondants; ceci suppose un certain investissement de la part du fournisseur d'équipement et d'une institution de formation dont les programmes de formation doivent être adaptés aux besoins de l'acheteur et à l'équipement du fournisseur. Le financement de cette adaptation devrait être assuré dès le début.

(b) Amélioration des accords de coopération

19. Les propositions préliminaires suivantes sont offertes:^{12/}

(i) Dans le cadre d'un accord intergouvernemental

Un ministère de la coopération (ou une agence gouvernementale équivalente) assume en principe la responsabilité de cinq fonctions sus-mentionnées et fournit en général le financement par des sources publiques. Si la demande du pays en développement s'adresse au secteur public du pays développé, il est relativement facile pour l'agence gouvernementale d'organiser et de coordonner la fourniture des services nécessaires. Si elle s'adresse au secteur privé, l'agence gouvernementale doit sélectionner le fournisseur approprié de technologie et de services de formation. Dans les deux cas, l'agence gouvernementale reste le seul partenaire principal du pays en développement.

(ii) En dehors du cadre d'un accord intergouvernemental

Il n'existe pas de partenaire principal unique avec lequel l'entreprise du pays en développement puisse négocier. Elle se trouve par conséquent très désavantagée dans la sélection de partenaires possibles et dans la négociation et les phases de mise en oeuvre du contrat.

Il est cependant possible d'envisager que les pays en développement adressent leur demande à des associations professionnelles d'un secteur industriel donné qui deviendraient alors le seul partenaire principal du pays en développement. De même, dans le cas où seule une formation industrielle est requise, une demande pourrait être adressée à l'association d'institutions de formation qui assumerait alors ce même rôle.

(iii) Intégration à la production industrielle nationale

Les accords de coopération devraient dans la mesure du possible favoriser une plus grande intégration au processus de production nationale, en commençant par exemple par une phase de montage jusqu'à une phase où le contenu local représente environ 60 à 70 pour cent. C'est important si l'on veut que les pays en développement absorbent progressivement la technologie et acquièrent les compétences nécessaires. Il faut donc créer des centres de formation pour un secteur d'industrie donné afin de construire une capacité nationale de formation, basée en partie ou en totalité sur les compétences acquises auprès des fournisseurs étrangers.

^{12/} CESI/SICOFEP: op.cit.

(iv) Le financement de la coopération en matière de formation industrielle

Il faut résoudre les problèmes de financement de la formation industrielle pour répondre aux besoins à court et à long terme des pays en développement. Nous proposons ici d'utiliser la coopération bilatérale officielle de façon plus efficace pour couvrir la fourniture de formation industrielle par les entreprises et pour financer la création de centres de formation pour les industries prioritaires du pays en développement. Cette complémentarité des accords de coopération bilatéraux officiels et des accords commerciaux permettrait aux pays en développement d'atteindre leurs objectifs à court et à long terme plus effectivement.

D'autres sources de financement resteront toutefois nécessaires. Il est souhaitable que les institutions de crédit à l'exportation des pays développés et les banques commerciales considèrent la formation industrielle pour les pays en développement comme une partie intégrale d'une transaction commerciale. En somme, les institutions financières devraient traiter le financement de la formation industrielle de la même manière qu'elles traitent celui de l'équipement.

(v) Assistance possible de la part des agences des Nations Unies

Dans tous les cas mentionnés ci-dessus, les organisations internationales pourraient être requises de fournir leur assistance pour la préparation d'accords de coopération pour l'acquisition de compétences par les pays en développement. Elles pourraient par exemple donner des conseils dans les domaines suivants:

- identification des besoins de formation nationaux et des besoins de formation des entreprises, et identification des moyens de répondre à ces besoins;
- sélection des partenaires;
- négociation et rédaction des contrats;
- mise en oeuvre (exécution);
- vérification que les objectifs du contrat ont bien été atteints.

Il appartiendrait aux organisations internationales de redresser le déséquilibre existant entre entreprises des pays développés et des pays en développement, et d'aider ces dernières à atteindre leurs objectifs à court et à long terme. L'Annexe II présente des propositions concernant l'assistance technique possible de l'ONU.

(c) Amélioration des relations contractuelles^{13/}

20. Il faudrait inclure dans les contrats des clauses couvrant les points déjà identifiés comme n'étant pas suffisamment traités à l'heure actuelle (se reporter au paragraphe 12 ci-dessus). L'Annexe III décrit les clauses proposées relativement à chacun de ces points.

^{13/} M. Salem: "Les aspects juridiques de la formation industrielle", octobre 1980.

II. LA CAPACITE DE FORMATION EXISTANT DANS LES PAYS EN DEVELOPPEMENT
SES POSSIBILITES D'UTILISATION ET LE BESOIN POTENTIEL D'EXPANSION^{14/}

A. Résumé de la situation actuelle

21. Dans les pays en développement, les moyens de formation ne sont en général pas pleinement utilisés, en raison surtout de l'inaptitude des programmes à satisfaire les besoins des entreprises, et en raison des coûts élevés.
22. Les entreprises industrielles sont en général trop petites pour avoir chacune leur propre centre de formation; elles ont tendance à rassembler leurs ressources pour créer des centres de formation pour une branche d'industrie donnée, centres qui ont habituellement pour but de satisfaire les objectifs immédiats plutôt que les objectifs à long terme en se concentrant sur la formation au niveau de l'ouvrier qualifié. Ces entreprises font aussi appel de plus en plus souvent à des sources étrangères de technologie et de savoir-faire correspondant pour satisfaire les besoins immédiats relatifs, par exemple, à un projet industriel précis.
23. Le problème est souvent aggravé par le manque de coordination, au niveau du plan de développement industriel, entre, d'une part, éducation et formation, d'autre part, industrie. Le lien entre institutions de formation et industrie laisse beaucoup à désirer, si bien que ces institutions ont en général une capacité structurelle excessive, mais ne sont pas en mesure de satisfaire les besoins de l'industrie; en outre le lien entre les entreprises et le système d'éducation est faible. Il en résulte que les moyens de formation ne répondent pas toujours de façon satisfaisante aux besoins à court et à long terme des entreprises industrielles.
24. Dans certains cas, les gouvernements ont adopté une politique délibérée de création d'institutions de formation pour les secteurs d'industrie prioritaires et en respectant les objectifs à long terme du pays. Cependant les institutions de formation s'orientent en général vers la formation d'ouvriers qualifiés; elles ne sont pas capables de former des formateurs et des

^{14/} Z. Fares, Etude de cas de coopération en matière de formation - l'expérience algérienne de l'acquisition de savoir-faire technologique par le biais de la formation industrielle, juin 1980.

TECOC: Study of industrial training in Kenya, February 1981.
Study of industrial training in Peru, February 1981.

techniciens, qui représentent le personnel clé pour les entreprises industrielles. Peu d'institutions disposent de renseignements suffisants pour évaluer les besoins futurs des entreprises industrielles. En outre, on a relativement peu fait pour développer ou adapter les processus et le savoir-faire technologiques dans la plupart des pays en développement pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs à long terme.

25. En général, les pays en développement sont confrontés à des difficultés considérables dans la définition des besoins en formation industrielle, aussi bien à l'échelon de l'entreprise qu'à l'échelon national; par conséquent, la demande exprimée par les pays en développement aux fournisseurs étrangers ne reflète souvent pas leurs besoins réels et peut aboutir à une allocation insuffisante de ressources.

B. Solutions possibles

(a) A l'échelon national

26. La responsabilité de la formation industrielle incombe sans aucun doute aux pays en développement eux-mêmes. Il leur faudra résoudre les problèmes d'organisation et de coordination des moyens de formation pour leurs entreprises industrielles; ces problèmes sont bien connus et ont souvent fait l'objet d'études par les agences du système des Nations Unies, par exemple l'OIT et l'UNESCO. Ces agences spécialisées soumettront vraisemblablement des propositions précises à la Consultation sur la formation de la main d'oeuvre industrielle.

27. En outre, la coordination et l'organisation sont nécessaires pour pouvoir mieux utiliser la technologie et les compétences obtenues de l'étranger. Ceci implique que ces compétences ne devraient pas se limiter à cette entreprise, mais devraient être systématiquement procurées aux autres entreprises également; en d'autres termes, ce processus ne devrait pas être laissé au roulement "accidentel" de personnel d'une entreprise à l'autre. La politique gouvernementale devrait fournir la structure d'organisation appropriée pour absorber et développer davantage cette technologie et ces compétences obtenues par le biais des accords de coopération internationale. Ceci est important pour le développement d'une capacité nationale.

(b) Aux échelons sous-régional, régional et interrégional

28. La coopération dans le domaine de la formation industrielle entre pays en développement peut jouer un rôle majeur en intensifiant la compétition au niveau international pour la fourniture de compétences technologiques et de savoir-faire correspondant, en raison surtout des prix plus bas et des meilleures conditions offertes par les fournisseurs d'autres pays en développement. Elle peut aussi avoir pour résultat d'améliorer le pouvoir de négociation des pays en développement vis-à-vis des pays développés.

29. On accepte le fait que les coûts de création d'une capacité nationale de formation industrielle pour les industries prioritaires sont très élevés, et que tous les pays en développement ne peuvent pas financer ces coûts individuellement. Un financement externe est possible, provenant de diverses sources dans les pays développés, comme on l'a mentionné ci-dessus. Cependant les coûts peuvent être partagés entre des groupes de pays en développement, de façon à ce que chacun puisse se spécialiser dans la formation concernant un ou des secteurs industriels particuliers. Ceci suppose que des mécanismes appropriés de coopération aux échelons sous-régional et régional soient mis en place.

30. Un programme d'action pour la coopération entre pays en développement pourrait être établi dans les lignes suivantes:

(i) Chaque pays en développement devrait identifier les secteurs industriels dans lesquels il peut procurer une formation à des stagiaires venant de l'étranger à tous les niveaux, en particulier pour des techniciens et pour la formation de formateurs.

(ii) L'adoption de mesures politiques par chaque gouvernement, afin d'encourager la formation de ressortissants d'autres pays en développement; de même l'adoption d'actions concrètes par des institutions de formation et autres moyens de formation pour accepter des stagiaires venant d'autres pays en développement. Comme corollaire, les entreprises et gouvernements des pays en développement demandant une formation industrielle doivent être prêts à accepter que, dans certains domaines, la formation offerte par d'autres pays en développement est aussi bonne sinon plus que celle offerte par les pays industrialisés.

(iii) Si nécessaire, la création de moyens de formation communs devrait être envisagée aux échelons sous-régional et régional pour répondre aux besoins des entreprises et en respectant les priorités industrielles des pays de cette région.

(iv) Dans le cas de la coopération commerciale, les entreprises exportatrices et les institutions de formation devraient faire leur possible pour fournir une formation complète, y compris le financement de cette formation, à des conditions meilleures que celles offertes par les entreprises exportatrices des pays industrialisés.

III. CE QUE PEUVENT FAIRE LES INSTITUTIONS MULTILATERALES DE FORMATION^{15/}

31. Les institutions multilatérales de formation doivent jouer un rôle de plus en plus grand. Ceci suppose cependant que des solutions soient trouvées aux problèmes tels que les coûts élevés qui empêchent que leur capacité de formation ne soit pleinement utilisée. Une solution possible serait de restructurer leurs activités de telle manière qu'elles complètent la formation fournie (ou non fournie) par le biais de la coopération commerciale. Comme on l'a déjà mentionné, les entreprises exportatrices ne sont en général pas en mesure de fournir une formation industrielle à tous les niveaux et doivent obtenir un appui institutionnel, soit du pays développé, soit alternativement des moyens de formation des institutions multilatérales de formation. Pour les pays en développement, une telle complémentarité entre coopération commerciale et coopération multilatérale offrirait un avantage en ce sens que l'acheteur deviendrait peu à peu autonome par rapport au fournisseur d'équipement.

32. Les conseils prodigués par les institutions multilatérales de formation au cours de la phase de négociations des accords de coopération commerciale sont tout aussi importants.^{16/} Ces institutions ne devraient cependant pas se limiter à donner des conseils, mais devraient plutôt tenter d'influencer la nature et l'étendue des relations contractuelles dans le domaine de la formation industrielle. Ainsi, la demande de conseils des pays en développement devrait diminuer avec le temps, et les entreprises et institutions nationales de formation augmenteraient peu à peu leur propre capacité de négocier et de fournir les programmes de formation nécessaires. Pour amorcer ce processus, les institutions multilatérales de formation doivent élaborer une stratégie et des programmes d'action appropriés qui s'appliquent à des accords de coopération commerciale précis conclus entre des pays en développement et des pays développés choisis.

^{15/} F. Viallet, Réflexions sur le rôle des institutions multilatérales de formation industrielles pour réduire la dépendance des pays en développement à l'égard des pays industrialisés, février 1981.

^{16/} Se reporter à l'Annexe II.

33. Les institutions multilatérales de formation devraient concentrer leurs activités sur les besoins à court terme spécifiques des entreprises et sur les besoins à long terme de tout le secteur, notamment la création d'une technologie et d'un centre de formation pour ce secteur. Dans ce contexte, il faudrait redonner priorité aux activités suivantes:

(a) la formation de techniciens, en particulier dans les secteurs industriels tels que les biens de production, les machines agricoles, l'électronique, les produits chimiques etc.;

(b) la création d'institutions de formation capables de satisfaire les besoins à court et à long terme des entreprises et de développer davantage le savoir-faire technologique;

(c) la formation de formateurs afin d'aider les pays en développement à atteindre leur objectif à long terme, qui est de créer une capacité nationale de formation industrielle. Des formateurs devraient ainsi être fournis ayant les spécialisations suivantes:

- enseignants;
- responsables de formation, chargés d'organiser la formation industrielle;
- gestionnaires de formation;
- ingénieurs de formation, ayant la capacité d'innover pour répondre à de nouveaux besoins.

(d) la diffusion de renseignements aux fournisseurs et aux acheteurs de savoir-faire technologique et de formation correspondante sur les cas de succès et d'échec dans l'acquisition de compétences.

(e) en collaboration avec les institutions de formation nationales, procéder à des études afin de comprendre comment les stagiaires absorbent les compétences technologiques; ce domaine a apparemment fait l'objet de peu de recherches..

34. Les institutions multilatérales de formation ne devraient pas penser que la formation de techniciens se fera de façon permanente à leur siège. A long terme, la formation de techniciens devrait être procurée dans les pays en développement, en mettant au besoin d'abord en place l'infrastructure institutionnelle nécessaire. A court terme, la formation de techniciens à l'étranger n'est justifiée que dans deux cas:

(a) lorsque le pays en développement ne possède pas l'infrastructure institutionnelle nécessaire;

(b) lorsque la technologie et les compétences correspondantes ne peuvent s'acquérir qu'à l'étranger.

35. Pour ce qui est de la formation de techniciens, elle devrait d'abord et avant tout être procurée par ceux qui travaillent dans l'industrie et qui sont en outre compétents dans les domaines spécifiés au paragraphe 33(c)

ci-dessus. C'est pourquoi les institutions multilatérales de formation doivent conserver des liens étroits avec l'industrie afin d'acquérir les méthodes de formation nécessaires leur permettant de former des formateurs dans les pays en développement. Il faut rappeler que les industrialistes capables de former des formateurs ne se trouvent en général que dans les pays développés et dans certains des pays en développement les plus avancés.

Extrait de la troisième Conférence générale de l'ONUDI
New Delhi, 1980

Point 5 b) ii)

Politiques, procédures et mécanismes recommandés
pour favoriser, développer et renforcer la
formation de la main-d'oeuvre industrielle

202. Un représentant du Secrétariat a souligné l'importance capitale que revêtait, pour le développement industriel, le facteur humain. Il a noté que la question de la mise en valeur des ressources humaines en vue du développement industriel faisait aujourd'hui l'objet d'un grand intérêt à l'échelon international et que le Conseil du développement industriel avait décidé de tenir une réunion de consultation sur la main-d'oeuvre industrielle. Il a évoqué les divers documents qui avaient été établis pour la Conférence, en attirant particulièrement l'attention sur le rapport intitulé "Acquisition et perfectionnement des compétences nécessaires à l'industrie des pays en développement"^{1/}, qui a été élaboré conjointement par l'Organisation internationale du travail (OIT), l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) et l'ONUDI.

203. Un représentant, prenant la parole au nom d'un groupe de pays, a attiré l'attention de la Commission sur l'importance que les pays en développement attachaient à la formation industrielle. Lors de la préparation du projet de Déclaration et de Plan d'action de New Delhi, un chapitre distinct (chapitre 6)^{2/} avait de ce fait été consacré au développement des ressources humaines. Ce représentant a noté la similitude des propositions du Groupe des 77 et de celles contenues dans le document de l'ONUDI. D'autres représentants ont attiré l'attention sur les possibilités de coopération entre pays en développement dans le domaine de la formation technique.

204. Un certain nombre d'autres représentants se sont déclarés très favorables à l'intensification des activités de formation industrielle et ont évoqué les programmes d'assistance technique - bilatéraux ou établis en collaboration avec l'ONUDI - qu'ils consacraient à la formation de la main-d'oeuvre industrielle provenant des pays en développement. Certains représentants ont exprimé leur soutien aux propositions du Groupe des 77 figurant dans le projet de Plan d'action de New Delhi et ont marqué leur volonté d'intensifier à l'avenir leur collaboration avec l'ONUDI dans ce domaine. Un représentant a indiqué que l'ONUDI avait reçu une invitation pour tenir aux Etats-Unis d'Amérique la réunion de consultation sur la main-d'oeuvre industrielle, prévue pour 1981.

205. Le représentant de l'OIT a confirmé que son organisation coopérait de manière efficace avec l'ONUDI et participerait aux préparatifs de la réunion de consultation sur la main-d'oeuvre industrielle. Le représentant du PNUD a informé la Commission de la décision prise par l'OIT, le PNUD et l'ONUDI, d'entreprendre conjointement une évaluation des activités de formation industrielle assurées par le système des Nations Unies.

^{1/} ID/CONF.4/8.

^{2/} ID/CONF.4/CRP.16/Add.1.

206. Les orateurs ont été unanimes à souligner l'importance capitale de la formation pour le développement industriel, en faisant valoir que cette formation devait porter sur toute la gamme des compétences nécessaires au processus d'industrialisation, une importance particulière étant accordée à la formation des technologies, des gestionnaires et des techniciens. Un certain nombre de délégations ont indiqué qu'il faudrait faire figurer dans les contrats sur la fourniture d'équipements industriels des dispositions garantissant la participation du personnel du pays bénéficiaire aux études techniques et aux travaux de construction et d'installation, eu égard à la nécessité d'accorder une plus grande place à la formation pratique de base dans les pays en développement. On a en outre souligné la nécessité de former des formateurs dans les pays en développement ainsi que d'améliorer les méthodes de formation, de promouvoir une formation plus approfondie dans les pays en développement, d'étendre les activités de formation menées dans les petites industries à tous les niveaux, de garantir la santé et la sécurité des travailleurs dans l'industrie, en collaboration avec les syndicats, et de resserrer les liens entre les établissements de formation et l'industrie.

207. On a reconnu qu'il existait des liens directs entre le programme de formation de la main-d'oeuvre industrielle et les systèmes d'enseignement des pays en développement. Aussi a-t-on lancé un appel à la réforme du système d'enseignement dans ces pays, en vue d'assurer une plus grande place à l'enseignement scientifique et technique, conformément aux besoins nationaux et aux objectifs du développement social et économique. Certains représentants ont fait valoir que l'utilisation des ressources humaines était une entreprise à longue échéance et aux multiples aspects, qui pouvait être menée à bien sur la base des plans de chaque pays. On a reconnu que le problème de l'exode des compétences méritait une attention particulière dans la mesure où il faisait perdre aux pays en développement des compétences techniques de haute valeur et très chèrement acquises.

208. On a généralement admis qu'il faudrait accorder une attention spéciale aux mesures visant à mieux associer les femmes aux activités de développement industriel. On a en outre reconnu qu'il faudrait élaborer des programmes de formation spéciaux destinés à accroître la contribution des femmes.

209. On a demandé qu'un programme d'action global soit élaboré afin de fournir aux pays en développement une aide massive et immédiate en matière de formation industrielle. On s'est félicité de la haute priorité qu'a accordée l'ONUDI à ses activités de formation industrielle, notamment dans le cadre de son programme d'assistance technique, et on a demandé que ces activités soient intensifiées, notamment dans les domaines de la formation de base, des stages de formation en groupe, et de la mise en place d'établissements de formation pluridisciplinaires ou sectoriels. On a engagé l'ONUDI à intensifier ses travaux en matière de conception et d'utilisation de moyens de formation efficaces, notamment dans les pays en développement.

210. On a également invité l'ONUDI à resserrer ses liens avec les autres institutions du système des Nations Unies, et notamment avec l'UNESCO et l'OIT, en ce qui concerne plus particulièrement la préparation et la tenue de la réunion de consultation sur la main-d'oeuvre industrielle. Le Directeur exécutif de l'ONUDI a été prié de faire rapport sur les progrès réalisés en matière de promotion des activités de formation industrielle dans les pays en développement, non seulement lors de la prochaine Conférence générale de l'ONUDI, mais également lors des réunions futures du Conseil du développement industriel.

Propositions concernant l'Assistance technique possible de l'ONUDI. ^{1/}

Remarques préliminaires

La recherche des possibilités d'action de l'ONUDI en vue de l'amélioration des actions de formation de la M.O. industrielle doit être conduite en tenant compte de la faisabilité des propositions à formuler. Or cette faisabilité dépendra étroitement de deux conditions : une condition d'ordre matériel et une condition d'ordre éthique.

L'on sait de façon évidente que les possibilités d'action sont subordonnées à l'existence de ressources humaines et financières dont peut disposer l'organisation. Il s'agit là d'un point qui ne nécessite pas de démonstration particulière.

En revanche la perception de ces possibilités d'action est plus malaisée dès lors que celles-ci sont confrontées aux différentes conceptions dont elles procèdent. En effet est-il besoin de rappeler à ce propos les divergences qui séparent les groupes (B - D - 77) quant au rôle à assigner à l'organisation : les divergences entre une conception maximaliste et une conception minimaliste apparaissent aussi bien des débats concernant l'adoption de l'Acte constitutif de l'ONUDI (8 avril 79) que des débats de la Troisième Conférence Générale de New Delhi. (Janv.Fév. 81).

Rapportée à nos préoccupations présentes, cette différence de conception revêt à nos yeux une signification particulière : à savoir la difficulté d'apprécier la marge de manoeuvre de l'ONUDI quand il s'agit d'intervenir dans les rapports marchands que peuvent entretenir les entreprises entre elles.

La mise en lumière de cette difficulté n'a qu'un

^{1/} M. Salem, consultant de l'ONUDI.

seul objectif ici, c'est celui de rappeler que les chances d'adoption de propositions d'actions de l'ONUDI sont, dans une certaine mesure, liées à la prise en compte de cette difficulté, sans du reste se préoccuper du fondement de cette dernière.

Compte tenu de ces indications, on fera des propositions d'assistance technique de l'ONUDI sur les trois points suivants :

- I - Assistance technique en matière d'évaluation des besoins nationaux de formation industrielle et de définition des moyens d'y répondre.
- II - Assistance juridique pour la rédaction des contrats.
- III - Assistance technique pour l'évaluation des acquis de la formation.

I - Assistance technique en matière d'évaluation des besoins nationaux en formation industrielle et de définition des moyens d'y répondre

on développera cette proposition en trois points :

- 1 - Les raisons de l'assistance technique
- 2 - l'objet de l'assistance technique
- 3 - la composition des équipes d'experts

1 - Les raisons de l'Assistance technique de l'ONUDI.

La nécessité d'évaluation des besoins en formation industrielle apparaît à la lecture des plans de développement économique dans leur globalité comme de l'examen des projets ponctuels d'industrialisation. En effet, la planification dans de nombreux pays en développement revêt un caractère lacunaire au regard du problème du développement des ressources humaines.

Cette situation découle de la conjonction de deux causes et entraîne des effets préjudiciables à l'efficacité des plans de réalisation des projets économiques.

a - Les causes de l'absence d'évaluation

L'idéologie dominante en matière de stratégie de développement économique occulte de façon très nette le problème du développement des ressources humaines, en mettant l'accent principalement sur la capacité de drainer l'épargne pour financer les investissements. Les pays en développement se sont dans leur grande majorité insérés dans cette optique; il suffit de parcourir les codes des investissements pour illustrer cette tendance : Lettre et esprit confondus ces codes sont quasi-exclusivement consacrés aux moyens et modalités d'attirer les capitaux financiers en vue de leur investissement; Ce faisant on occulte le facteur travail. Il s'agit là,

.../...

.../... - 2 -

nous semble-t-il d'une erreur théorique de conception des stratégies de développement économique. Mais là n'est pas la seule cause d'absence d'évaluation des besoins en formation industrielle. Il convient de reconnaître que cette opération d'évaluation représente une tâche délicate nécessitant des compétences techniques souvent inexistantes dans les pays intéressés.

b - Les effets de l'absence d'évaluation

La marginalisation, voire dans certains cas la négligence du problème de développement des ressources humaines développe un certain nombre d'effets négatifs sur l'efficacité de réalisation des projets industriels. En effet, comme on l'a déjà évoqué dans le corps de l'étude la solution de ce problème n'est envisagée que tout à fait en aval du processus, c'est-à-dire au stade de la réalisation des projets ponctuels. Il en résulte une série d'inconvénients inhérents à l'impréparation tels que les contraintes de précipitation, rigidité de la demande de formation, dépendance à l'égard des formateurs étrangers etc...

Des effets au second degré apparaissent qui entravent l'efficacité de fonctionnement des unités industrielles installées : formation trop rapide et inadaptée, contrainte de laisser perdurer la présence de l'assistance étrangère avec les charges financières qu'elle comporte, etc...

c - la nécessité d'évaluation des besoins

Deux conclusions résultent de ce qui précède : D'une part, les effets d'absence d'évaluation des besoins nous paraissent devoir emporter la conviction quant à la nécessité de procéder à temps à une évaluation des besoins nationaux en formation industrielle; D'autre part, les causes d'absence d'évaluation démontrent que l'opération d'évaluation même si elle rencontre la volonté des pays intéressés, risque dans de nombreux cas

.../...

de dépasser les compétences techniques de ces derniers. Il conviendrait donc d'envisager l'intervention d'une institution dont les prestations soient à la fois gratuites et dépourvues de toute ambiguïté. Une telle mission pourrait être confiée à l'ONUDI dans le cadre de son assistance technique aux pays en développement.

2 - L'objet de l'assistance technique

L'objet de l'assistance technique visée ici porte sur deux aspects. Il s'agit d'une part d'évaluer les besoins en formation industrielle et d'autre part de définir les moyens susceptibles de répondre à ces besoins. L'évaluation des besoins consisterait à traduire en termes chiffrés, même de façon approximative, et par catégories professionnelles le stock de personnel nécessaire à l'exploitation et à la gestion des unités industrielles devant être installées en application du plan. Il s'agit d'éclairer les pouvoirs publics du pays demandeur sur la nature et l'importance des besoins en formation industrielle tels qu'ils s'inscrivent en filigrane dans les impératifs du plan.

Mais l'opération d'évaluation des besoins ne revêt de l'importance que dans la mesure où elle représente une étape préalable à la recherche des moyens de répondre à de tels besoins.

C'est pourquoi l'assistance technique de l'ONUDI devrait pouvoir s'étendre à l'opération de définition des moyens de satisfaction de ces besoins. La mission de définition consisterait à déterminer les voies et moyens susceptibles de mettre sur pied un personnel formé et de les suggérer aux pouvoirs publics du pays intéressé. Cette mission aurait notamment pour fonction d'individualiser la part des voies et moyens pouvant être utilisés ou créés sur le territoire national (notamment création de section professionnelle dans des établissements

existants ou d'institution de formation); inversement, la mission pourrait indiquer au pays intéressé les meilleures possibilités de formation à l'étranger dans le cas où la formation requise n'est pas disponible sur place et ne justifie pas dans l'immédiat des efforts d'investissement.

Dans les hypothèses où le pays intéressé ne possède pas de plan suffisamment suggestif et donc difficilement traductible en termes de formation industrielle, la mission d'assistance technique de l'ONUDI garderait quand même son intérêt; cette mission pourrait en s'appuyant sur les potentialités économiques du pays en question suggérer les types de formation dont le pays a ou pourrait avoir besoin : à titre indicatif il pourrait être suggéré d'encourager des formations dans des filières techniques directement liées à l'existence d'une ressource naturelle donnée.

En outre il est une autre hypothèse où l'assistance technique de l'ONUDI pourrait être prévue, c'est celui de l'évaluation des besoins et de définition des moyens dans le cadre plus restreint d'un projet ponctuel d'implantation industrielle.

Dans tous les cas les opérations d'évaluation des besoins et de définition des moyens devraient être effectuées, et partant sollicitées, suffisamment longtemps avant la décision de réalisation du ou des projets en cause.

3 - Choix des experts chargés de l'assistance technique

De telles missions pourraient être confiées par l'ONUDI à des experts de son choix. Toutefois, il nous paraît du plus haut intérêt pour l'efficacité de l'assistance technique d'associer à l'activité des experts des personnalités les plus motivées par les problèmes de formation industrielle. Une telle collabora-

.../...

tion présente des avantages croisés. D'une part, les personnalités locales pourraient éclairer les experts étrangers sur les spécificités locales qui leur échapperaient éventuellement; leur participation pourrait agir dans le sens d'une meilleure adaptation des solutions à dégager aux conditions locales. D'autre part, cette participation pourrait aiguïser la sensibilité des responsables locaux et par conséquent faciliter les prises de décisions ultérieures.

On pourrait enfin envisager la possibilité de clo-turer la mission d'assistance technique par la tenue d'un séminaire au cours duquel les conclusions du rapport final pourraient être discutées par un auditoire élargi.

II - Assistance juridique pour la rédaction des contrats de formation

On pourrait concevoir, parallèlement à l'assistance technique ci-dessus, une assistance juridique de l'ONUDI en matière de rédaction des contrats. Il s'agirait notamment de la possibilité d'organiser des séminaires nationaux ou régionaux destinés selon les cas à initier ou à parfaire la compétence technique des responsables de la rédaction des contrats. De tels séminaires permettraient en analysant des exemples types de conventions juridiques de formation, de repérer les questions essentielles et de suggérer les réponses possibles.

III - Assistance technique pour l'évaluation des acquis de la formation

On a dans le corps de l'étude formulé un certain nombre de remarques sur l'épineuse question de l'effectivité du savoir ou savoir-faire transmis à l'occasion d'un contrat de formation. On a à ce propos suggéré quelques

.../...

.../...

- 5 -

mécanismes destinés à vérifier l'effectivité du transfert. Parmi ces remarques figurait celle de l'intervention dans les jurys de contrôle du savoir acquis, d'un tiers indépendant des parties au contrat.

On pourrait songer à la désignation de ce tiers à partir d'une liste d'experts qui serait établie par l'ONUDI. Mais dans cette hypothèse le rôle de l'ONUDI serait trop restreint puisque l'organisation se limiterait à délivrer des labels aux experts.

Il conviendrait donc de s'orienter vers une action plus utile de l'ONUDI. Celle-ci ne se contenterait pas d'établir une liste d'experts, mais chargerait à la demande des parties, un expert de la mission de participer aux jurys de contrôle tels qu'ils sont prévus dans les dispositions du contrat de formation. Le rôle de l'expert ne serait pas d'arbitrer un éventuel litige entre les parties à propos de l'évaluation des acquis, mais tout simplement de fournir ses appréciations sur le déroulement du contrôle et sur ses résultats. Dans la perspective de l'intervention d'un expert ONUDI, les parties du contrat devraient, bien entendu, en prévoir la possibilité dans le texte contractuel.

On peut estimer que cette intervention constitue une pression morale et incite les parties à plus de rigueur dans l'exécution de leurs obligations.

Propositions concernant les clauses à inclure dans les relations contractuelles 1/

(a) Le finalité de l'action de formation

Cette finalité doit être définie expressément dans le contrat; c'est-à-dire qu'il faut veiller à une parfaite concordance entre les objectifs de la formation visée dans le contrat et les objectifs généraux du receveur, ceux-ci pouvant être plus larges que les besoins du projet en question. Les clauses devraient par conséquent inclure deux déclarations unilatérales exprimant la volonté du receveur et la disposition du fournisseur, par exemple:

Déclaration du receveur: "Le receveur est chargé de la mission suivante (suit une définition précise de cette mission)".

Ou bien

"Le receveur poursuit la réalisation des objectifs suivants (suit une énumération de ces objectifs)".

Une fois ses objectifs affichés, le receveur indiquera que sa décision de contracter ainsi que le choix du fournisseur ont été déterminés par la volonté de réaliser ces objectifs.

"Qu'afin de réaliser ses objectifs (ou de mener à bien sa mission), le receveur désire confier à un fournisseur compétent l'accomplissement des prestations de formation correspondantes".

Déclaration du fournisseur: "Le fournisseur a pris connaissance des objectifs du receveur (ou de la mission) et se déclare compétent pour effectuer les prestations de formation correspondantes, définies ci-après".

Ou bien

"Le fournisseur partage les objectifs (ou la mission) du receveur (ou adhère aux objectifs du receveur) et déclare disposer des capacités et de l'expérience requises pour l'accomplissement des prestations de formation correspondantes, définies ci-après".

1/ M. Salem: "Les aspects juridiques de la formation industrielle", octobre 1980.

Il ne s'agit pas formellement d'une véritable convention entre les deux parties. Toutefois la convergence des deux déclarations unilatérales ne laisse planer aucun doute quant à la volonté du receveur et quant à la disposition du fournisseur.

(b) L'objet du contrat

Il faut énoncer les obligations du fournisseur et préciser le contenu et les modalités de leur exécution en fonction des besoins du receveur. Un problème est soulevé dû au fait que le fournisseur a une double fonction: il accumule la fonction de conseil sur le diagnostic des besoins et la fonction de prestataire. Il faudrait, par conséquent, inclure dans le contrat des clauses du type suivant:

"Les prestations définies ci-après ont été établies conformément à l'étude réalisée par le fournisseur".

Ou bien

"Ces prestations définies ci-après s'inspirent directement de l'étude réalisée par le fournisseur".

Une autre solution consistera à confier l'étude à un tiers, c'est-à-dire à l'assistance technique de l'ONUDI ou à une autre institutions.

Il importe que la formation soit définie par rapport à ces objectifs, c'est-à-dire de former des personnes capables de faire quelque chose; il s'agit d'assumer une tâche spécifique dans l'atelier désigné. On pourrait, concernant les aspects qualitatifs, inclure la disposition suivante:

"La formation en cause sera conçue et réalisée de façon telle qu'elle puisse répondre aux objectifs ci-dessus exprimés dans le préambule".

(c) Les moyens de l'action de formation

On entend par les moyens ceux qui sont humains et matériels, ainsi que le programme dans sa définition matérielle (contenu) et dans sa définition fonctionnelle (déroulement des opérations de formation). Les contrats examinés ne donnent pas une idée précise des moyens à mettre en oeuvre. D'une façon générale, il faudrait dépasser la notion simpliste de mois/hommes et mieux définir les moyens de l'action de formation.

Les hypothèses suivantes peuvent être avancées:

(i) Une définition implicite, c'est-à-dire dans le cas d'un cycle de formation préétablie: les programmes, moyens, méthodes etc. sont ceux qui utilise habituellement l'institution de formation.

(ii) Une définition conventionnelle qui existe entre les parties mais qui n'apparaît pas matériellement dans le contrat.
La clause suivante:

"Qu'afin de réaliser les objectifs de formation, le fournisseur aura recours aux moyens de formation définis dans le document intitulé (.....) annexé au présent contrat".

peut être annexée au contrat. Etant donné que l'annexe fait partie intégrante du contrat, elle lie le fournisseur au même titre que les stipulations contenues dans le contrat lui-même.

(iii) Une définition ultérieure à la signature du contrat.

Il peut arriver effectivement que les moyens de l'action de formation ne puissent être définis qu'après le début de l'exécution du contrat. Cependant il ne faudrait pas que les parties concluent un contrat avec des "blancs" que le fournisseur remplira d'une façon discrétionnaire. Il conviendra par conséquent préciser dans le contrat la procédure de définition des moyens d'action. Cette procédure pourra être faite par le fournisseur; cette formule est à rejeter puisque le receveur se trouvera dans une situation très contraignante. La procédure pourra être négociée, c'est-à-dire que les moyens seront proposés par le fournisseur et approuvés par le receveur. Une telle définition doit préciser le délai dans lequel ces moyens doivent être définis et le mode de définition selon par exemple la formule suivante:

"Le programme de formation ainsi que les moyens de sa mise en oeuvre seront définis (ou complétés) dans un délai de à compter de la fin des opérations de sélection des stagiaires".

La définition des moyens d'action devant être faite après l'étude du niveau des stagiaires auxquels ladite formation est destinée, cette démarche est techniquement cohérente. La stipulation concernant le mode de définition impliquant une étroite collaboration entre les parties pourrait prendre la forme suivante:

"Le programme de formation et les moyens de mise en oeuvre seront proposés par le fournisseur et arrêtés de commun accord".

Le problème fondamental dans ce contexte apparaît dû à l'incompétence relative du receveur dans le domaine technique. Il faut souligner par conséquent la nécessité de renforcer la capacité technique du receveur; c'est dans cette optique que l'ONUDI pourrait apporter une assistance technique au receveur.

(d) Sélection des candidats à former

L'objet est de choisir parmi des candidats présentés ceux qui paraissent aptes à subir la formation prévue dans le contrat. Dans la pratique, ce processus implique l'écartement pur et simple de certains candidats sans se soucier de leur devenir et de leur potentiel humain. En d'autres termes, le souci de réussite de l'opération industrielle au sens strict emporte sur celui de la formation des hommes. Il importerait alors que le fournisseur, chargé des opérations de sélection, poursuive les deux objectifs: d'un part, choisir des candidats à la formation; d'autre part, évaluer les aptitudes et suggérer des orientations pour les candidats non retenus. Ainsi on répondrait du même coup aux objectifs ponctuels (les besoins du projet) et à un souci plus large: connaître les ressources humaines en vue d'opérations différentes et ultérieures, ce qui constituerait un apport considérable à la création d'une capacité nationale de savoir-faire technique.

Deux remarques doivent être faites. Il semblerait que la poursuite simultanée des deux objectifs n'entraîne pas d'incidences financières et ne modifierait pas la nature ou la portée de ses engagements.

(e) Les stages industriels

- (i) Le choix des lieux: Le choix doit être commandé par la finalité première des stages pratiques: l'acquisition d'une expérience en vue d'une maîtrise des techniques et des machines que le stagiaire est appelé à utiliser chez le receveur. Le contrat doit prévoir une disposition du type:

"Les stages industriels se dérouleront dans des usines similaires à celles du receveur, dans un pays développé ou en voie de développement".

- (ii) Le choix de l'usine d'accueil: Les stages pratiques font partie intégrante de la formation et, en tant que tels, s'insèrent dans les obligations du fournisseur; donc:

"Le fournisseur se chargera de placer les stagiaires dans des usines similaires à celles du receveur, dans un pays développé ou en voie de développement".

- (iii) Définition des conditions techniques des stages: L'efficacité d'un stage dépend dans une grande mesure des conditions de son déroulement. On devra par exemple établir un équilibre entre le mode passif (le stagiaire observe l'activité de son homologue de l'usine d'accueil) et le mode actif (le stagiaire intervient activement en se substituant à son homologue); on devra aussi préciser que le stagiaire aura accès à toute documentation technique nécessaire.

L'élaboration des conditions techniques peut rencontrer des difficultés. Ces difficultés sont moindres, notamment dans le cas où le fournisseur assure personnellement les stages en accueillant les stagiaires dans ses propres usines, ses filiales, ou celles avec lesquelles il entretient des liens institutionnels. Les difficultés sont plus importantes lorsque le fournisseur de formation n'assure pas lui-même les stages pratiques et doit recourir aux institutions de formation qui sont indépendantes

financièrement et organiquement des entreprises industrielles. L'examen des contrats nous montre que ces institutions ont tendance à restreindre leurs obligations au seul engagement de placer des stagiaires; en outre, les conditions du déroulement des stages sont souvent passées sous silence et implicitement laissées à la discrétion de l'entreprise d'accueil des stagiaires. Cependant, si le fournisseur n'assure pas lui-même les prestations de stage, il ne s'agit pas là, pour autant, d'une situation exonératoire. Dans la dynamique juridique, le contrat de sous-traitance s'articule au contrat principal et ne saurait le tenir en échec. Autrement dit, le fournisseur ne doit pas normalement pouvoir exciper des réticences de ses sous-traitants potentiels pour limiter le contenu et la portée de ses obligations vis-à-vis du receveur dans le contrat principal.

Dans l'ordre juridique international, l'absence d'un législateur impose de rechercher une autre voie pour le rétablissement de l'harmonie rompue. C'est aux parties contractantes elles-mêmes qu'incombe cette mission. La difficulté de définition des conditions du déroulement des stages pourrait se résoudre de la façon suivante:

Tout d'abord on procédera du principe d'une définition commune des conditions techniques des stages. En second lieu, on introduira des nuances dans les engagements du fournisseur. Cette démarche peut être transcrite dans une stipulation du type:

"Le fournisseur s'efforcera de faire admettre aux entreprises d'accueil des stagiaires les conditions suivantes (suit alors une énumération des conditions souhaitées)".

Ou bien

"La définition des conditions techniques du déroulement des stages devra s'inspirer, des principes suivants (suit alors une énumération des principes)".

En conclusion, deux principes doivent être retenus: permettre au stagiaire de participer activement aux opérations de production ou de gestion; réaliser et réussir l'adaptation du stagiaire au poste de travail auquel il sera affecté dans l'usine du receveur.

(f) La vérification de l'effectivité du transfert de savoir-faire

Les études de cas démontrent que cette vérification est presque systématiquement écartée du contrat. Il s'agit ici d'examiner les modalités de cette vérification.

- (i) La nature des épreuves: Elles doivent mesurer l'acquis du savoir et elles doivent juger le personnel en "situation". Les clauses suivantes pourront être incluses dans le contrat:

"Au terme de la formation les stagiaires subiront des examens d'évaluation des capacités acquises. Les examens consisteront principalement - mais non exclusivement - en des épreuves pratiques et se dérouleront dans l'entreprise du receveur".

"Si pour des raisons indépendantes de la volonté du fournisseur les examens ne pouvaient pas se dérouler dans l'entreprise du receveur, il confierait alors de les effectuer dans une entreprise similaire ou à défaut, dans l'entreprise d'accueil du dernier stage pratique".

"Les stagiaires subiront leurs examens dans les postes de travail pour lesquels ils ont été formés".

- (ii) Jury d'examen: Le jury d'examen peut être assuré par le fournisseur, ce qui est la pratique la plus courante mais qui est contestable dû au fait que le fournisseur est à la fois juge et partie. Le contrôle pourrait être assuré par un jury mixte bipartite. Cependant les risques de divergences d'appréciation entre le receveur et le fournisseur incitent plutôt à rejeter ce type de contrôle. Une autre solution pourrait être le contrôle assuré uniquement par le receveur. Deux objections

principales sont l'incompétence technique du receveur et le fait que le receveur serait alors à la fois juge et partie. Il faudrait néanmoins réserver au fournisseur la faculté de s'opposer aux atteintes injustifiées de ce droit. Les clauses suivantes pourraient être retenues:

"En fin de formation, le receveur assurera le contrôle des capacités acquises par les stagiaires".

Cette stipulation devrait être assortie des précautions suivante:

"Le fournisseur et le receveur arrêteront la date, le lieu ainsi que la durée du contrôle des capacités acquises".

"Le fournisseur sera informé du contenu des épreuves ainsi que des grilles de notation".

"Le fournisseur a la faculté d'assister aux opérations de contrôle et d'émettre des réserves".

"Si le fournisseur conteste la régularité du contrôle, le receveur s'engage à ne pas s'opposer à l'intervention d'un arbitre-expert indépendant".

Il faudrait qu'un arbitre-expert intervienne dans un délai très bref; cette vérification pourrait se faire sur la base d'une liste d'experts établie par l'ONUDI. En ce qui concerne les frais d'intervention de l'arbitre-expert et la sanction du contrôle, les clauses suivantes pourraient être adoptées:

"Les frais d'intervention de l'arbitre - expert seront assumés à parts égales par les deux parties".

"Si les résultats du contrôle sont jugés satisfaisants par le receveur ou, éventuellement, par l'arbitre-expert, les parties signeront un constat d'achèvement de la formation".

"Dans le cas contraire, le fournisseur s'engage à détacher à ses frais, auprès du receveur, des assistants techniques chargés de parachever la formation. Le nombre d'assistants techniques et la durée de détachement seront arrêtés par les parties".

- (iii) Le contrôle est assuré par un jury mixte tripartite. On peut très bien concevoir un jury représentant les deux parties au contrat ainsi qu'un tiers qui serait un expert indépendant. Cette solution présente néanmoins l'inconvénient d'un alourdissement de la procédure.



