



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

07689-F

Distr. RESTREINTE

UNIDO/IOD. 106

11 août 1977

FRANCAIS

Original : ANGLAIS

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

TRANSFERTS INTERNATIONAUX DE COMPETENCES EN MATIERE DE GESTION*

Ebauche d'un plan d'action

par

William R. Millager
Chef par intérim
de la Section de la création
et de la gestion d'usines

* L'original anglais du présent document n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

id.77-8631

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
1. Introduction	3
2. Le transfert de compétences en matière de gestion, un objectif prioritaire de l'industrialisation	3
3. Exemples d'assistance de l'ONUDI pour le transfert des compétences en matière de gestion	6
- Exemple No 1 : Création d'une fabrique d'outillage agricole	6
- Exemple No 2 : Création d'une usine d'engrais	8
- Exemple No 3 : Réalisation d'un programme d'indus- trialisat ion pour le compte d'un organisme chargé de la mise en valeur d'un bassin fluvial	8
- Exemple No 4 : Gestion d'usines existantes	8
4. Le pays hôte et les participants étrangers bénéficient tous deux du transfert des compétences en matière de gestion	9
5. Esquisse du programme de coopération de l'ONUDI	10

1. Introduction

L'avenir d'un projet d'investissement industriel se joue dans une large mesure au moment où sont signés les accords d'exécution correspondants. Afin d'accroître les chances de succès, on accorde à présent beaucoup d'attention à la promotion des investissements et au transfert de technologie. Tout aussi importants, bien que moins étudiés jusqu'ici sont les transferts de technologie.

Certes, l'ONUDI coopère depuis longtemps avec les gouvernements dans ce domaine, mais un nouveau projet a été lancé qui - étayé par d'autres programmes - permettra peut-être de tirer des avantages économiques et sociaux sensiblement accrus des ressources immenses qui sont consacrées à l'industrialisation. Le présent document éclaire les origines de cette initiative et présente une ébauche d'un programme de travail pour 1978-1979.

2. Le transfert de compétences en matière de gestion, un objectif prioritaire de l'industrialisation

On s'accorde généralement à reconnaître que pour créer des industries efficaces, il importe de résoudre non seulement les problèmes financiers et techniques mais aussi les problèmes de gestion.

La Déclaration de Lima préconise d'engager l'action appropriée dans les chapitres relatifs aux "Mesures à l'échelon national", à la "Coopération entre pays en développement" et à la "Coopération entre pays en développement et pays développés"^{1/}.

Le rapport^{2/} du Groupe intergouvernemental d'experts sur l'industrialisation des pays les moins avancés (tenu à Vienne en novembre 1976) mentionne dans nombre de ses recommandations l'importance de la gestion. Le Groupe d'experts a demandé à l'ONUDI de fournir une assistance dans les domaines suivants : élaboration de contrats spéciaux destinés à faciliter

^{1/} Déclaration et Plan d'action de Lima concernant le développement et la coopération industriels, mars 1975. Voir notamment les paragraphes 58 i), k), n), o); 59 g), h); 60 b), k); 61 d), n); 62 et 66.

^{2/} ID/WG.234/13, 5 janvier 1977.

la création d'usines clefs en main; organisation de services de consultation industrielle portant à la fois sur la gestion et les problèmes techniques et bancaires; mise au point accélérée de systèmes de comptabilité industrielle, et formation rapide de spécialistes de ces systèmes, etc. Le Groupe a également souligné^{3/} que l'aptitude à organiser et à gérer était essentielle pour assurer le succès des projets industriels choisis en vue de donner une impulsion décisive au "développement diversifié de l'économie nationale".

Une réunion de chefs d'entreprises industrielles sur la création d'usines^{4/} s'est tenue à Vienne en même temps que la réunion sur les pays les moins avancés. Les participants ont officiellement proposé à l'ONUDI de prendre un certain nombre de mesures en vue de développer encore son programme de coopération.

Les passages suivants du rapport sont particulièrement intéressants à cet égard :

- "Fournir une aide intensive consistant à élaborer et à mettre en oeuvre des méthodes et des projets pilotes, en accordant la priorité aux pays qui ont le plus besoin de cette assistance, et en procédant généralement (comme suit) :
- ...
- b) Fourniture aux nouvelles entreprises de services d'un coordonnateur de projets et/ou de conseillers spécialisés dans les problèmes techniques ou administratifs pendant les phases de la planification, de la construction et de la mise en service.
- ...
- d) Conseils concernant la négociation, sans concessions inutiles, de contrats pour l'acquisition de connaissances techniques et administratives spécialisées."

^{3/} Ibid. Voir chapitre sur les "Industries à effets d'entraînement".

^{4/} Les participants appartenaient aux pays suivants : Autriche, France, Ghana, Inde, Irlande, Italie, Maroc, Nigéria, Suisse, Turquie et Venezuela.

- "... En cas de participation de partenaires étrangers, l'ONUDI devrait s'efforcer de favoriser une coopération susceptible d'aboutir à la conclusion et à la mise en oeuvre d'accords de projets mutuellement avantageux. Elle devrait identifier les obstacles à l'élargissement de la coopération technique et économique pour la création accélérée d'usines et faire le nécessaire pour les éliminer."
- "Il conviendrait d'augmenter les fonds pouvant être consacrés aux projets pilotes afin d'en faire une "vitrine" tant pour le pays intéressé que pour l'étranger. Il faudrait diffuser largement études et manuels basés sur ces projets, pour en accroître l'effet multiplicateur et pour qu'ils fassent plus rapidement boule de neige. L'ONUDI devrait également préparer d'autres manuels et monographies en vue de renforcer et/ou de mieux utiliser les capacités de production existant dans les pays en développement."
- "L'ONUDI devrait aider activement les moyennes entreprises dans les pays industrialisés à mettre leurs ressources technologiques et humaines au service des entrepreneurs locaux dans les pays en développement."

Comme il est rappelé à la Section 1, le transfert des compétences en matière de gestion a, toute proportion gardée, suscité jusqu'à présent moins d'intérêt que les transferts de technologie et la promotion des investissements. La quasi-totalité des articles de caractère pragmatique consacrés actuellement à cette question semblent avoir été écrits à l'intention des participants étrangers. On reste insensible aux problèmes et aux aspirations des pays en développement et on ne voit pas dans l'industrialisation un processus intégré dont tous les éléments sont interdépendants. Un exemple remarquable, mais, semble-t-il, isolé de contribution positive, est un livre publié il y a 10 ans, intitulé "The International Transfer of Corporate Skills"^{5/}.

^{5/} Gabriel, Peter P. - Thèse de doctorat publiée par la Division de la recherche de l'Université de Harvard, Ecole de hautes études commerciales.

3. Exemples d'assistance de l'ONUDI pour le transfert des compétences en matière de gestion

Comme il est indiqué à la Section 1, l'ONUDI coopère depuis quelques années avec les gouvernements en vue d'assurer, à des conditions équitables, des transferts de compétences en matière de gestion. Les experts de l'ONUDI qui participent aux activités de coopération technique portant sur des projets d'investissements industriels conseillent souvent les organisations hôtes au sujet des conditions prévues dans les projets d'accords pour l'acquisition de services de gestion. Les fonctionnaires de l'ONUDI chargés de missions consultatives de courte durée et les conseillers industriels hors siège fournissent également, en puisant dans leur expérience, des conseils adaptés aux nécessités de chaque cas.

Cependant, à mesure que s'accélère l'industrialisation, les quantités de monnaie et d'autres ressources consacrées au développement industriel s'accroissent selon une progression géométrique. Aussi existe-t-il de très vastes possibilités de coopération entre l'ONUDI et les gouvernements en vue de réaliser des économies substantielles de temps et d'argent, ou d'accroître les avantages des projets pour l'économie nationale. On trouvera ci-après quatre exemples de demandes adressées récemment à l'ONUDI, qui témoignent de la nécessité urgente de renforcer encore les moyens d'assistance technique dont l'ONUDI dispose dans ce domaine.

Exemple No 1 : Création d'une fabrique d'outillage agricole

Plusieurs firmes internationales ont été invitées à soumettre des propositions pour la création d'une unité de montage/production dans un des pays parmi les moins avancés. L'ONUDI a été priée d'aider le gouvernement à évaluer ces propositions.

La plus intéressante des trois offres contenait (en plus des dispositions relatives au transfert de technologie et aux licences d'exploitation) les projets de documents suivants concernant la fourniture de services de gestion :

- Accord de fondation
- Accord d'assistance en matière de gestion
- Accord relatif aux approvisionnements
- Accord relatif aux marques de fabrique
- Accord d'assistance opérationnelle

Après examen, l'ONUDI a constaté que les conditions prévues dans ces contrats, qui formaient un tout, réduisaient considérablement les "avantages de l'industrialisation" pour le pays hôte; par exemple :

- La passation des responsabilités au personnel national qualifié n'interviendrait pas avant plusieurs années voire jamais. Les dispositions concernant la formation des cadres étaient des plus vagues;
- La conception des produits serait soumise au contrôle rigoureux du siège international, et ce, malgré l'interdiction d'exporter les produits en question, disposition qui restreignait considérablement les possibilités de passer des accords de sous-traitance avec les entreprises locales;
- La firme étrangère aurait un droit de veto effectif sur la quasi-totalité des décisions en matière de gestion et se réservait le droit exclusif de fournir la plupart des matières premières à des prix fixés unilatéralement;
- La rétribution des services de gestion atteindrait en quelques années le montant des investissements de la firme étrangère.

Les projets d'accords comportaient également quelques omissions significatives. Ainsi, la firme étrangère n'acceptait aucune responsabilité en matière de marketing ni en matière de services après-vente (réparation et entretien) qui avaient incontestablement une importance critique dans le cas à l'étude.

Exemple No 2 : Création d'une usine d'engrais

Il y a plusieurs années, le gouvernement d'un pays en voie d'industrialisation a fait savoir ce qui suit au représentant local de l'ONUDI : "Nous avons signé un contrat pour la création d'une usine d'engrais. De nombreuses dispositions de ce contrat sont très souples et les pouvoirs publics devront de ce fait agir avec beaucoup de prudence pendant toutes les phases du projet : construction et exploitation de l'usine, fabrication du matériel, etc. Notre directeur général est très capable mais n'a pas d'expérience industrielle. Nous aimerions que l'ONUDI nous aide à éviter des concessions inutiles et des gaspillages de ressources dans l'exécution du projet".

Exemple No 3 : Réalisation d'un programme d'industrialisation pour le compte d'un organisme chargé de la mise en valeur d'un bassin fluvial

Le secrétariat d'un organisme chargé de la mise en valeur d'un bassin fluvial a achevé les études de planification physique et d'infrastructure et a élaboré des plans pour la production d'énergie, la navigation et les travaux d'irrigation. Il a également étudié les possibilités d'industrialisation et a accordé la priorité à plusieurs projets précis avec, dans certains cas, le concours de l'ONUDI. Le chef du secrétariat a prié l'ONUDI d'aider son organisation à élaborer, mettre en place et exploiter un système de gestion pour la supervision et le contrôle de l'exécution des projets; à déterminer les décisions critiques à prendre et les obstacles à éliminer; et à affecter les ressources aux solutions les plus pratiques.

Exemple No 4 : Gestion d'usines existantes

Le gouvernement d'un pays qui connaît une industrialisation soudaine et rapide a sollicité d'urgence, par télégramme, l'envoi de contrats types pour l'acquisition de services de gestion destinés à des entreprises de l'industrie chimique et de l'industrie des constructions mécaniques produisant une variété d'articles.

L'ONUDI est convaincue que les exemples cités ci-dessus ne reflètent que quelques-unes des possibilités de coopération entre l'ONUDI et les gouvernements, coopération qui permettrait à la longue d'économiser des millions de dollars et d'accroître les avantages économiques et sociaux de l'industrialisation.

4. Le pays hôte et les participants étrangers bénéficient tous deux du transfert des compétences en matière de gestion

Il importe de préciser qu'une action appropriée dans ce domaine est bénéfique pour les deux parties. Les pays hôtes obtiennent des avantages sociaux et économiques accrus dans le cadre du développement national. Quant aux partenaires étrangers, le profit qu'ils en tirent est double :

- 1) ils ont la certitude que le succès de l'industrialisation leur vaudra dans l'avenir des possibilités de participation à la fois plus nombreuses et plus intéressantes et 2) même s'ils acceptent de modifier les conditions qu'ils auraient normalement offertes dans tel ou tel cas pour la prestation de services de gestion et qu'il en résulte, à court terme, une réduction des paiements correspondants, les changements opérés contribueront au maintien de bonnes relations avec le gouvernement hôte ainsi que, à plus longue échéance, à la multiplication et l'expansion des possibilités de profit.

Il va sans dire qu'un accord concernant le transfert de compétences en matière de gestion n'est signé que si les deux parties n'en attendent des bénéfices. C'est là une loi fondamentale des transactions commerciales. Cependant, il est possible de modifier progressivement ces accords de manière à accroître les avantages effectifs pour le pays hôte. Comment peut-on y parvenir sans indisposer ou décourager les participants étrangers ? Il y a plusieurs réponses possibles à cette question mais la plus convaincante est que la plupart des dispositions de ces accords peuvent être modifiées dans un sens favorable au pays hôte sans que les intérêts du participant étranger en soient vraiment lésés.

Ainsi, s'agissant de l'exemple No 1 ci-dessus, les partenaires étrangers auraient pu, moyennant rémunération, aider à organiser les services de réparation et d'entretien. Cela aurait facilité considérablement la solution des difficultés que rencontre le pays hôte pour mécaniser l'agriculture. De plus, on aurait pu lever l'interdiction faite aux producteurs locaux de modifier les caractéristiques du produit sans compromettre la fiabilité de ces derniers. Bien entendu, la production locale de pièces aurait augmenté et les importations auraient diminué, mais l'entreprise aurait prospéré plus rapidement et on serait sans doute parvenu à diversifier plus vite la production. Les participants étrangers ont donc tout intérêt, à longue échéance, à user de leur imagination.

5. Ebauche du programme de coopération de l'ONUDI

L'ONUDI pose en prémisse (voir les brefs exemples donnés dans la section précédente) que les accords sur les transferts de compétences en matière de gestion peuvent contribuer bien davantage à une industrialisation auto-entretenu et, à la longue, à l'autosuffisance du pays bénéficiaire dans le domaine de la gestion, sans devenir pour autant inacceptables ou peu attrayants pour des partenaires étrangers sérieux. L'ONUDI se propose d'aider les intéressés à obtenir plus rapidement les avantages potentiels en mettant en oeuvre un programme de développement, d'information et de services consultatifs. Le programme prévoit aussi bien des actions menées au niveau national qu'une coopération entre pays en développement et entre ces derniers et les pays industrialisés. Il est étroitement coordonné avec les programmes de l'ONUDI pour le transfert de technologie et la promotion des investissements.

L'objectif à long terme du programme est d'aider les pays en développement et les pays développés à améliorer les transferts de compétences en matière de gestion de sorte que la création de nouvelles usines se solde effectivement par les avantages économiques et sociaux souhaités. A cet effet, on veillera plus particulièrement à intégrer le transfert de ces compétences avec le transfert de technologie, la promotion des investissements et les autres activités nécessaires.

Les objectifs à moyen terme du programme sont les suivants :

1. Renforcer l'aptitude des responsables dans les pays en développement à définir les conditions applicables aux accords avec les fournisseurs étrangers de services de gestion nécessaires à l'industrialisation, à négocier ces accords et à tirer pleinement profit de leur exécution, en faisant ressortir que ces services sont inséparables des transferts de techniques et des investissements correspondants; et

- 2) Aider les fournisseurs étrangers éventuels de ces services à se familiariser avec les besoins spéciaux et les objectifs de développement des pays hôtes, et à élaborer des accords qui permettent de mieux utiliser leurs compétences respectives en vue d'accroître les avantages économiques et sociaux pour le pays hôte tout en prévoyant des stimulants de nature à justifier leur propre participation.

En résumé, le programme pour le transfert international de compétences en matière de gestion industrielle comprend les trois éléments suivants :

- a) Etudes de cas, Guide, Sources d'information^{6/};
- b) Réunions et colloques consultatifs pour diffuser l'information et échanger des données d'expérience;
- c) Création d'un réseau de consultants, application pilote des résultats et, finalement, d'un service de signalitique.

La Section de la création et de la gestion d'usines a entrepris des travaux préparatoires dans les domaines énumérés ci-dessus et coopère avec d'autres services de l'ONUDI, en particulier avec la Section de la mise au point et du transfert des techniques et le Bureau du programme de coopération

^{6/} L'ONUDI a publié un certain nombre de manuels sur l'acquisition de matériel et la construction de nouvelles installations de production (programmation, établissement des contrats, et contrôle des résultats). Il existe également un manuel sur l'octroi de licences d'exploitation des techniques et un autre sur la sous-traitance. La seule publication qui traite de l'acquisition de services de gestion industrielle est le "Manuel sur la création d'entreprises communes dans les pays en développement", paru en 1971. Il est grand temps de mettre à jour et de diversifier, d'une manière intégrée, l'information dans ce domaine, afin de renforcer les moyens dont disposent les pays en développement pour créer des industries viables du point de vue économique et social.

en matière d'investissements. Un modeste programme de réunions internationales et de publications, financé au moyen de ressources internes et de contributions volontaires, existe depuis plusieurs années et ces questions y tiennent une place de plus en plus importante.

Les plans actuels prévoient également la concertation avec les services de l'ONUDI chargés de la coopération entre pays en développement et pays les moins avancés. On s'efforce de mobiliser de nouvelles ressources conformément au plan général esquissé ci-dessus, et des propositions détaillées pour le financement des projets font l'objet de négociations. Un programme de travail détaillé, encore que provisoire, établi pour 1978-1979 prévoit ce qui suit :

- a) Choisir trois à cinq pays en développement se trouvant à différents stades de l'industrialisation et les persuader de participer au programme. Etudier les activités en cours, y compris la documentation existant sur la question. (Les exemples possibles sont la Tanzanie, l'Égypte, le Soudan, le Panama, le Guatemala, la Corée, le Mexique, l'Arabie Saoudite, l'ASEAN et les pays du Pacte andin.)
- Démarches auprès des pays :
avant janvier 1978
Etude : janvier-février 1978
- b) Une équipe de consultants (et un fonctionnaire de l'ONUDI) visiteront chaque pays pour obtenir des renseignements sur plusieurs projets industriels. (Certains des projets seront à l'étude, d'autres seront déjà opérationnels.) Les cas seront choisis de manière à mettre en relief les problèmes et les possibilités liés au transfert des compétences en matière de gestion ainsi que l'intégration des activités de gestion avec les facteurs technologiques et financiers dans le cadre des objectifs nationaux de développement.
- Février-avril 1978
- c) Les consultants rédigeront des études par pays basées sur les résultats de leurs missions et formuleront leurs recommandations. Les représentants des pays coopérants rencontreront les consultants, les fonctionnaires de l'ONUDI, et des représentants officiels du pays donateur à l'occasion d'une réunion de groupe d'experts qui examinera tous les aspects des conclusions et recommandations formulées par les consultants. D'autres
- Préparatifs :
Avril-mai 1978
- Réunion du groupe
d'experts : juin 1978

Services de l'ONUDI, notamment la Section pour la mise au point et le transfert des techniques, seront pleinement associés au programme.

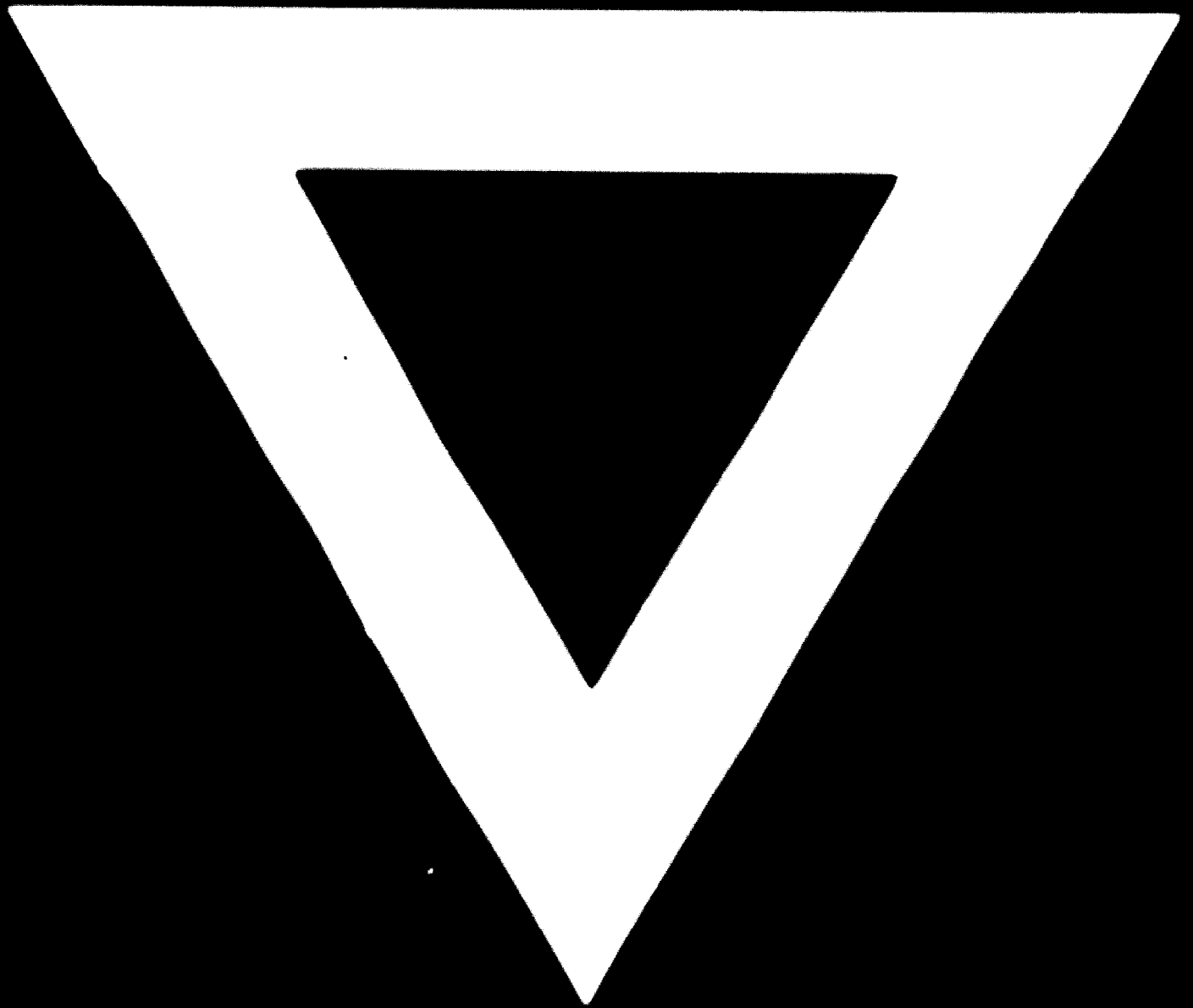
- d) Se fondant sur les conclusions du groupe d'experts, les consultants établiront un manuel détaillé comportant des directives, des listes de contrôle, des études de cas, et une description des sources d'information à publier en anglais, en espagnol et en français. Le manuel aura pour objet d'aider les pays en développement à se procurer tous les éléments dont ils ont besoin pour créer des industries solides en combinant les ressources en matière de gestion avec les autres apports nécessaires. Juillet-décembre 1978
- e) Un réseau officieux de sociétés de consultants dans les pays en développement et les pays industrialisés sera organisé pour aider à exécuter, dans certains pays, des activités pilotes basées sur les résultats du programme. L'expérience acquise à l'occasion de ces activités pilotes fournira la matière de nouvelles publications et il en sera tenu compte lors de l'établissement d'un programme complémentaire (1980 et au-delà) visant à populariser la méthode intégrée de création d'industries. Mise en place du réseau : 1978

Activités pilotes :
Octobre 1978/
juillet 1979

Planification pour
1980-1981 :
Début mai-juin 1979
(à des fins budgétaires)
- f) Les résultats du projet et les mesures complémentaires seront examinés à une réunion préparatoire qui groupera consultants, fonctionnaires de l'ONUDI et représentants officiels du pays donateur et qui aura pour tâche de mettre la dernière main aux préparatifs du colloque. Août ou septembre 1979
- g) Un colloque, où sera représentée une gamme plus large de pays, se tiendra peu de temps avant la fin du projet afin d'en diffuser les résultats et d'encourager leur application. Novembre 1979



C - 34



79.11.30