



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

07750-F

Distr. LIMITEE

UNIDO/IOD.125

14 novembre 1977

ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

FRANCAIS

Original : ANGLAIS

L'UTILITE DES SERVICES NATIONAUX DE CONSULTATION INDUSTRIELLE*

par

K. Zaleski et W.R. Millager**

* Le présent document est la traduction d'un texte anglais qui n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

** Section de la création et de la gestion d'usines, Division des opérations industrielles.

Table des matières

	<u>Page</u>
1. Besoins des pays : action présente et future	3
2. Services nationaux de consultation : progrès industriel et autonomie technique et humaine	4
3. Services de consultation et personnel spécialisé	6
3.1 Fourniture de personnel spécialisé	6
3.2 Vers d'authentiques services nationaux de consultation	7
3.3 Avantages coût/efficacité d'un service national de consultation	8
4. Consultation et coopération technique	10

L'UTILITE DES SERVICES NATIONAUX DE CONSULTATION INDUSTRIELLE

1. BESOINS DES PAYS : ACTION PRESENTE ET FUTURE

De leur aveu même, les pays en développement ont besoin de prolonger et d'étoffer leurs programmes d'industrialisation. De plus, ils expriment généralement le souhait que ces programmes aient un "effet multiplicateur", afin que leurs ressources en technologie, en capitaux et en hommes, qui sont limitées, aient le plus grand effet possible. A ce souhait, l'ONUDI a déjà eu fréquemment l'occasion de répondre en suggérant, entre autres mesures à prendre, la création de services de consultation industrielle ou le renforcement des services existants.

Un certain nombre de gouvernements ont reconnu que la satisfaction des besoins du secteur industriel, qui s'étendent rapidement, exige en effet un service de consultation industrielle. Cependant, le domaine d'activité de ces services, et la méthode adoptée pour leur fonctionnement, dépendent des objectifs nationaux. Parfois, l'objectif majeur est de rendre plus efficaces les industries existantes; d'autres fois, il est de faciliter la création d'industries nouvelles. Beaucoup de pays disposent déjà d'un embryon de service de consultation industrielle, mais celui-ci n'est dans la plupart des cas qu'une création dérivée d'autres programmes : promotion des investissements, planification économique, recherche industrielle, etc. Aussi ces services ne peuvent-ils généralement pas jouer le rôle essentiel qui devrait être le leur dans la solution des problèmes actuels, dans l'élimination des contraintes et dans l'étude anticipée des remèdes.

Le présent rapport décrit, en les résumant, les principales considérations qui peuvent inciter les gouvernements à passer à l'action dans ce domaine. Il offre en outre les éléments nécessaires aux pays pour évaluer les avantages et les besoins prévisibles. Il présente enfin certaines idées sur la façon d'instaurer un service de consultation, en commençant par les quelques ressources existant déjà dans les pays intéressés et en tirant profit de l'expérience de l'ONUDI ainsi que de ses moyens de coopération technique.

2. SERVICES NATIONAUX DE CONSULTATION : PROGRES INDUSTRIEL ET AUTONOMIE TECHNIQUE ET HUMAINE

Dans chaque pays, l'expansion et la diversification cumulatives de l'assise industrielle exigent l'intervention d'un nombre croissant de spécialistes hautement qualifiés, chargés d'organiser et de mettre en oeuvre la suite de ce processus de développement. En général, c'est l'industrie alimentaire, l'industrie textile et l'industrie du cuir qui sont les premières à connaître l'expansion, suivies progressivement par les industries transformatrices de métaux et l'industrie chimique, puis par les industries liées au développement rural : matériel agricole, pesticides, engrais, etc. Il est possible à tous ces niveaux d'augmenter la productivité et la rentabilité des industries en améliorant la planification financière et la budgétisation, les systèmes de comptabilité, les services d'entretien, le contrôle de la qualité, la conception du produit, les méthodes de fabrication, etc. Les autres besoins sont fonction des objectifs de politique générale - création d'emplois, orientation des industries vers l'exportation, etc. - qui, pour être atteints, exigent souvent un remaniement des structures et des méthodes d'exploitation des industries intéressées.

Les objectifs et les progrès de l'industrialisation diffèrent selon les pays. Cependant, les services de consultation peuvent aider les gouvernements à en tirer un certain nombre d'avantages concrets et manifestes, sorte de "dénominateur commun" composé des éléments qualitatifs ci-après^{1/} :

Accélération des créations d'usines

- Augmentation du nombre de projets bancables;
- Utilisation des études de préinvestissement avant qu'elles ne soient périmées;
- Décisions d'investissement plus rapides;
- Action plus prompte des partenaires (étrangers);

^{1/} Les différentes priorités, et la définition détaillée des éléments, peuvent être discutées avec les représentants des gouvernements intéressés.

- Gain de temps dans la conception et l'installation des usines.

Diminution du prix des usines nouvelles et des expansions d'installations

- Sélection et acquisition de techniques rentables;
- Négociation de conditions financières et commerciales plus favorables;
- Diminution du coût en devises des usines et du matériel.

Perfectionnement des projets

- Multiplication des créations d'emplois;
- Développement des liens interprojets;
- Renforcement de l'autonomie technologique et humaine;
- Contribution accrue de l'industrie à un développement rural et urbain équilibré.

Valorisation des activités de recherche-développement

- Meilleure sélection des projets;
- Résultats obtenus en moins de temps;
- Progrès dans l'application et dans le rapport coût/utilité.

Améliorations d'exploitation

- Intensification de la production et de l'efficacité;
- Recours accru aux matières premières disponibles dans le pays;
- Modernisation des industries potentiellement rentables;
- Formation accélérée de cadres et de techniciens;
- Meilleure utilisation des avantages comparatifs, notamment pour l'exportation.

3. SERVICES DE CONSULTATION ET PERSONNEL SPECIALISE

3.1 Fourniture de personnel spécialisé

Les pays en développement ont à résoudre le problème d'une augmentation numérique rapide de leur personnel qualifié. En effet, leurs principaux objectifs de politique générale mettent au premier plan les activités directement productives, dont l'industrie. Faute de disposer du personnel qualifié dont ils ont besoin, ces pays s'exposent donc aux conséquences d'une industrialisation ralentie.

Théoriquement, il y a plusieurs façons de trouver les ressources humaines nécessaires. On peut notamment, soit avoir recours à divers types de formation, soit rechercher une assistance provisoire sous une forme ou sous une autre. Par exemple, il serait logique de confier à des consultants, nationaux ou étrangers, les emplois les plus spécialisés, qui sont aussi les moins fréquents. Bien entendu, le facteur temps est également à considérer : dans quelques années, les ressources nationales en personnel s'accroîtront - mais la demande aussi ! Les nécessités économiques imposent donc le recours à plusieurs solutions complémentaires.

En premier lieu, les pays doivent envisager un effort pédagogique à long terme, sous forme de programmes d'enseignement adaptés aux projections concernant leurs besoins en main-d'oeuvre. En deuxième lieu, l'industrie elle-même doit mettre en oeuvre des programmes de formation, soit en fonction des besoins à court terme, soit en fonction d'un plan établi à l'avance. Cependant, de nombreuses lacunes subsisteront, tant au point de vue qualitatif qu'au point de vue quantitatif, car aucune de ces deux méthodes n'apporte de solution complète aux problèmes concrets qui se posent avec acuité.

Les services nationaux de consultation peuvent jouer à cet égard un rôle essentiel. Certes, les prestations des firmes de consultation comprennent souvent un élément formation - qui devrait d'ailleurs être systématiquement élargi dans les pays en développement. Mais la véritable utilité des services de consultation vient de leur aptitude à compléter dans une situation donnée les ressources existantes en connaissances spécialisées, en technologie ou en personnel qualifié.

3.2 Vers d'authentiques services nationaux de consultation

Pour avoir un véritable service national de consultation, il faut d'abord créer les moyens de travail et former le personnel qui lui sont nécessaires. Cependant, il est possible qu'une solution de compromis s'impose pendant une période de transition, car ce processus est trop lent pour répondre aux besoins d'une industrialisation accélérée. Aussi une coopération avec l'étranger est-elle souvent nécessaire dans l'immédiat. Cette coopération se fera avec des partenaires et dans des domaines correspondant aux résultats escomptés, et devra répondre à l'objectif à long terme que constitue la formation de ressources nationales en personnel et en technologie.

Un autre aspect des services de consultation industrielle est à retenir : c'est que ces services appliquent une méthodologie qui, résultant de l'expérience acquise, correspond essentiellement à la réalité des pays industrialisés. On ne s'étonnera donc pas si cette méthodologie n'est pas toujours parfaitement adaptée à un effort dynamique d'industrialisation dans les pays en développement. Cela étant, les services de consultation de ces pays devront consacrer une grande partie de leurs efforts à mettre au point une méthodologie efficace et productive sur le plan national : effort coûteux, parfois non rentable d'un point de vue commercial, mais fructueux dans le contexte des objectifs nationaux.

Plusieurs pays ont déjà une certaine expérience dans l'emploi des firmes étrangères de consultants pour les missions de courte durée. Les résultats sont parfois excellents; mais il est arrivé aussi que certains problèmes apparaissent. Les responsables citent des cas où les consultants étrangers n'ont pu adapter leurs conceptions à la situation locale, et d'autres où leurs "solutions" répondaient surtout à des motifs commerciaux (vente de services ultérieurs, de matériel, etc.). Le montant des honoraires est une autre source de mécontentement.

Les missions de l'ONUDI ont visité des usines dans plusieurs pays, pour vérifier si une organisation nationale de consultation industrielle serait :

- a) capable de contribuer aux plans d'expansion ou aux activités actuelles;
- b) acceptée sans difficulté. Dans la plupart des cas, la réaction des dirigeants d'entreprise interrogés a été nettement positive.

Deux aspects de la question sont à souligner : premièrement, la nécessité d'un véritable service national de consultation (voir plus haut); deuxièmement, la nécessité de certains appuis pour créer un tel service. Sur ce point, on envisagera une coopération (à long terme) avec les milieux universitaires ainsi qu'avec les associations professionnelles représentatives (chambres de l'industrie). Les pays en développement devront également envisager des programmes spéciaux pour l'échange des données d'expérience et la mise en commun des ressources humaines. Plusieurs d'entre eux ont déjà obtenu des résultats intéressants dans ce domaine. Au cas où le service de consultation serait un service public, un autre point est à prendre en considération : la nécessité d'une certaine indépendance administrative. Cette indépendance est nécessaire pour faciliter les contacts avec les milieux industriels, gagner leur confiance et permettre une bonne administration du service de consultation, car celui-ci, par la nature même de ses activités, diffère des autres services publics.

3.3 Avantages coût/efficacité d'un service national de consultation

L'expérience de l'ONUDI montre que des services de consultation industrielle installés dans les pays en développement peuvent aider puissamment à atteindre les objectifs d'industrialisation, tout en ne mobilisant qu'une partie relativement modeste des ressources de ces pays, d'autant plus précieuses qu'elles sont rares. Considérée comme un instrument d'industrialisation, la consultation offre les avantages ci-après, brièvement résumés :

- a) Effet multiplicateur - la consultation permet d'appliquer des connaissances spécialisées et peu fréquentes à la solution de plusieurs problèmes concrets, en un laps de temps limité;
- b) Avantage économique direct - la consultation est une source d'avantages directs, visibles et quantifiables, pour les organisations clientes;
- c) Formation en cours d'emploi - les cadres des organisations clientes apprennent à mieux faire leur travail, grâce à l'assistance et à l'entraînement qu'ils reçoivent directement;

- d) Perfectionnement des spécialistes - les membres de l'équipe de consultation gagnent rapidement en compétence et en confiance en eux-mêmes, grâce à une activité constante de diagnostic et de solution des problèmes. Leur efficacité personnelle croît en conséquence. En même temps, cette efficacité se répercute au niveau de l'usine (voir c));
- e) Interaction dynamique - les membres du personnel de nombreuses organisations technologiques et entreprises industrielles sont mis directement en contact, ce qui stimule les échanges d'information pratique et augmente les possibilités de solution. La motivation et la productivité de tous les intéressés augmentent d'autant;
- f) Acquis technologique - l'effort de réflexion et d'évaluation favorise l'acquisition d'une base technologique nationale, augmentant les moyens d'assimilation et de création du pays;
- g) Réalisation des objectifs de politique nationale - opérant dans le contexte des besoins nationaux, la consultation peut aider considérablement à réaliser les objectifs de politique nationale, comme par exemple l'orientation des industries vers l'exportation, tant au niveau global qu'au niveau sectoriel.

4. CONSULTATION ET COOPERATION TECHNIQUE

Comme il a déjà été indiqué, la création d'un service de consultation implique un certain nombre de préalables. Il faut tout d'abord concevoir une organisation appropriée, correspondant à la situation et aux besoins du pays. Il faut ensuite choisir et délimiter les problèmes à aborder pendant la période d'activité initiale. Il faut enfin définir la formation destinée au personnel national et les méthodes applicables par celui-ci, et entreprendre un programme de recherche.

Par la suite, il se peut que les domaines d'action prioritaires et les méthodes de travail se modifient, surtout en cas d'expansion du service. Ces modifications éventuelles doivent être prévues dès le début. De plus, dans la plupart des cas, le service de consultation aura à aborder des problèmes dont les services de consultation des services industrialisés ne s'occupent généralement pas. Là aussi, des solutions originales s'imposent pour la recherche, les activités pratiques et l'organisation même du service.

Ce qui précède est à retenir lorsqu'on veut utiliser l'expérience des services de consultation des pays industrialisés. En effet, cette expérience, quoique précieuse, ne saurait être un apport suffisant pour garantir une solution efficace aux problèmes de consultation des pays en développement. Du reste, les apports étrangers doivent toujours être adaptés aux conditions locales.

La création d'un service de consultation exige un effort initial considérable, surtout pour les questions d'organisation, de recherche et de formation. Bien qu'un tel service doive être conçu comme autonome, on ne peut donc espérer qu'il fonctionne sur une base strictement commerciale dès sa première phase d'activité. C'est pourquoi la coopération de l'ONUDI peut s'ajouter utilement à l'effort national.

Dans ses programmes de coopération technique, l'ONUDI met le plus grand soin à sélectionner et à combiner les apports. Dans la plupart des cas, la fourniture d'experts n'est pas en soi suffisante, et cet apport est combiné avec des programmes de bourses de perfectionnement, de consultations et de

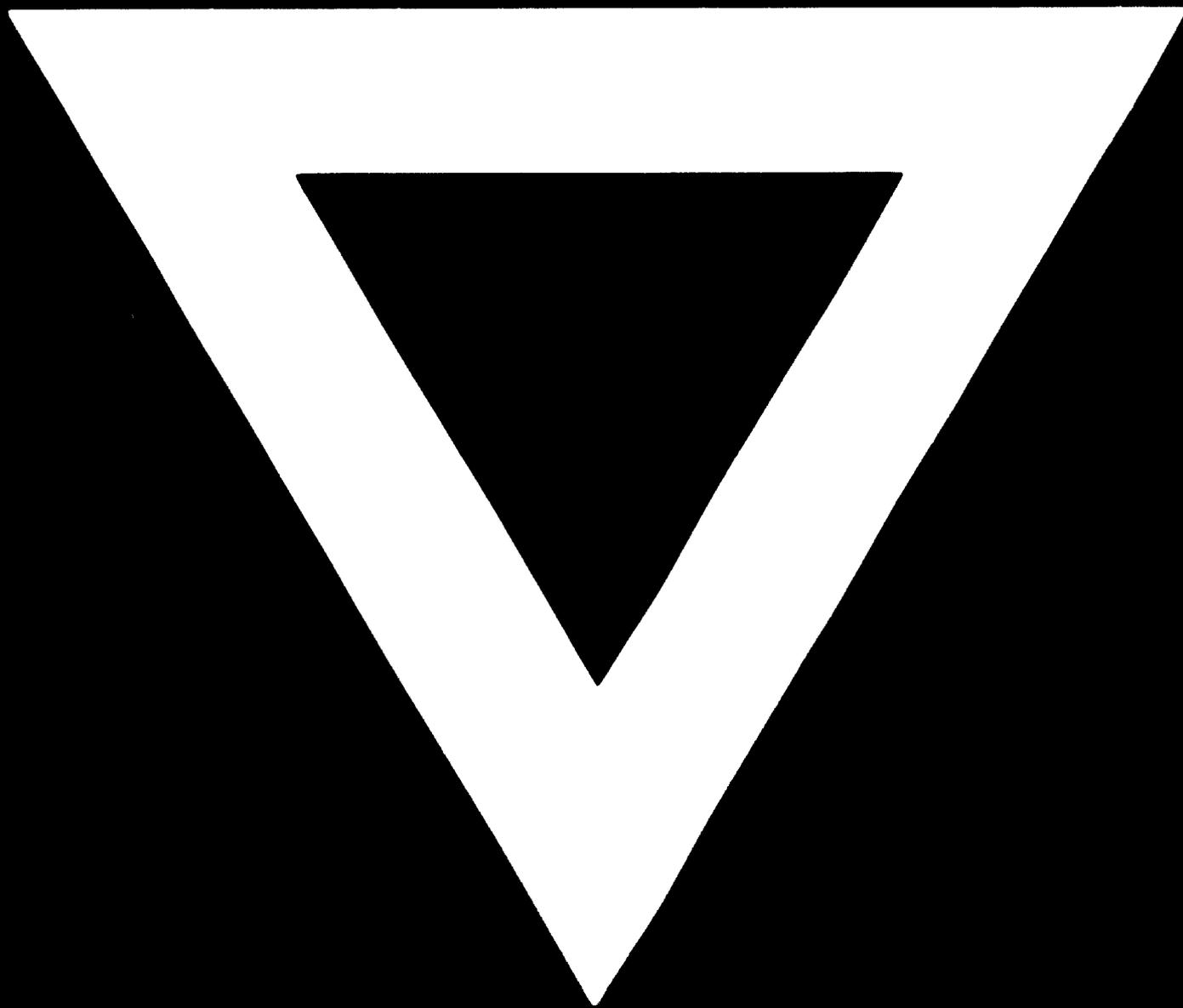
voyages d'études. Très souvent, il est possible d'envisager une coopération de durée limitée et un accord de jumelage avec un autre service de consultation, ayant déjà une expérience complète, si possible dans un autre pays en développement.

L'ONUDI offre aux intéressés une information complémentaire^{2/} et une coopération technique concernant la création de services de consultation industrielle ou le renforcement des services existants. Prière de se renseigner à l'adresse suivante :

Section de la création et de la gestion d'usines
Division des opérations industrielles
ONUDI - Boîte postale 707
A-1011 Vienne
Autriche

^{2/} Par exemple, un nouveau manuel sur l'organisation et le fonctionnement des services de consultation industrielle, qui sera envoyé aux personnes intéressées sur simple demande.

C-673



78. 11. 10