



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

07859-F

Distr. LIMITEE

UNIDO/IOD.134
13 décembre 1977

ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

FRANCAIS
Original : ANGLAIS

DEVELOPPEMENT DES SERVICES NATIONAUX
DE CONSULTATION INDUSTRIELLE*

- Un programme échelonné -

Etabli par
la Section de la création et de la gestion d'usines
Division des opérations industrielles

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

id.77-8723

Table des matières

| | <u>Page</u> |
|--|-------------|
| 1. INTRODUCTION | 3 |
| 1.1 Les services nationaux de consultation industrielle ont un rôle à jouer | 3 |
| 1.2 Une approche possible du problème | 3 |
| 2. BESOINS DE SERVICES DE CONSULTATION INDUSTRIELLE | 5 |
| 3. UN EXEMPLE DE PROGRAMME POUR LA MISE SUR PIED D'UN SERVICE DE CONSULTATION | 9 |
| 3.1 Cadre institutionnel | 9 |
| 3.2 Structure interne et dotation en personnel | 11 |
| 3.3 Aspects opérationnels | 16 |
| 3.4 Echelonnement des travaux | 18 |
| 3.4.1 La mise sur pied d'un service de consultation | 18 |
| 3.4.2 Mise sur pied progressive du service | 20 |
| 3.5 Installations matérielles | 22 |
| 3.6 Aspects financiers | 22 |
| 4. COOPERATION TECHNIQUE INTERNATIONALE | 22 |
| 5. ANNEXE - EXEMPLE DE LEGISLATION | 25 |

Liste des tableaux

| | |
|---|----|
| Tableau 1 - Organigramme indicatif | 13 |
| Tableau 2 - Scénario indicatif | 19 |
| Tableau 3 - Programme possible de coopération gouvernement-ONUDI | 23 |

1. INTRODUCTION

1.1 Les services nationaux de consultation industrielle ont un rôle à jouer

Tout pays dont la base industrielle s'élargit et se diversifie a besoin d'un nombre sans cesse croissant de spécialistes de haut niveau pour organiser et mener à bien de nouveaux projets de développement. Caractéristiquement, la croissance des secteurs des produits alimentaires, du textile et du cuir entraîne à la longue le développement accéléré des industries consommatrices de métaux et des industries chimiques, qu'accompagne souvent l'expansion des industries liées au développement rural (outillage agricole, pesticides et engrais, etc.). Par ailleurs, on dispose de possibilités accrues d'augmenter la rentabilité des entreprises industrielles existantes en améliorant les systèmes de comptabilité et de rapports, l'entretien, le contrôle de la qualité, la conception des produits, etc.

De nombreux gouvernements ont constaté que les services de consultation locaux peuvent jouer un rôle important dans leurs programmes nationaux d'industrialisation^{1/}. Le présent document contient des indications préliminaires touchant la mise au point d'un programme échelonné pour la création, l'expansion ou le renforcement d'un service de ce genre. Etant donné la complexité du sujet, les considérations qui suivent ont un caractère purement indicatif. Il existe de nombreuses variantes et solutions de rechange qu'il serait sans doute utile d'examiner, mais qui dépassent le cadre d'une étude succincte.

1.2 Une approche possible du problème

Un programme pour la création ou le renforcement des services de consultation industrielle pourrait être fondé sur les principes ci-après, qui sont proposés comme base de discussion et qu'il faudra, le cas échéant, modifier pour les adapter aux conditions locales :

^{1/} Pour une analyse des avantages potentiels, voir "L'utilité des services nationaux de consultation industrielle", UNIDO/IOD.125.

a) Emploi des ressources existantes

Il sera créé un organisme capable de fournir une large gamme de services de consultation industrielle qui disposera en fin de compte de tous les moyens d'action nécessaires. Dans toute la mesure possible, on l'édifiera en s'appuyant sur les compétences existantes et les services consultatifs déjà fournis par les institutions locales.

b) Attributions du service

Le service s'occupera de questions de caractère administratif, économique et technique liées à : i) la création de nouvelles usines ou à l'expansion d'usines existantes; ii) la modernisation ou autres mesures visant à améliorer l'efficacité des usines existantes (par exemple, adaptation des produits ou des procédés, élimination des goulots d'étranglement, amélioration des systèmes de gestion, rénovation, etc.); et iii) le perfectionnement des organismes chargés d'appuyer et de coordonner le développement industriel.

c) Clients

Parmi les futurs clients du service figureront donc les ministères de la planification économique et de l'industrie, les institutions de financement du développement, les entreprises publiques ou privées, les sociétés de holding, les sociétés de développement, les organismes de recherche-développement, etc.

d) Spécialistes

En plus de son personnel permanent, le service fera appel à un groupe représentatif d'ingénieurs, de chercheurs, d'économistes et de gestionnaires, quel que soit le secteur où ils exercent leur activité professionnelle, en vue de missions consultatives de courte durée.

e) Financement

Le service de consultation sera géré dans toute la mesure possible dans une optique purement commerciale (sous réserve des conclusions d'une étude de faisabilité).

f) Instrument de politique générale

Les ressources du service seront employées pour aider les pouvoirs publics à atteindre leurs objectifs prioritaires de politique générale. Ces objectifs auront une incidence sur le choix des tâches et, notamment, la répartition des ressources entre les différentes branches industrielles, les grandes et les petites industries, etc.

On trouvera dans les sections ci-après des précisions touchant les prestations susceptibles d'être offertes et les méthodes pour mettre sur pied le service.

2. BESOINS DE SERVICES DE CONSULTATION INDUSTRIELLE

Les problèmes industriels ont souvent un caractère intersectoriel ou multidisciplinaire. C'est pourquoi, si l'on veut atteindre le résultat souhaité, les services offerts doivent, suivant les besoins, comprendre des éléments administratifs, économiques ou techniques.

Par hypothèse, l'organisation à créer devra fournir des services consultatifs, sur demande, principalement à des entreprises, des organismes gouvernementaux et des institutions publiques s'occupant du développement industriel. Les services consultatifs dont ont besoin ces clients tombent dans deux grandes catégories : 1) les activités de préinvestissement et 2) l'assistance opérationnelle. Les activités de préinvestissement portent sur toutes les phases par lesquelles doit passer un projet industriel (identification, définition, évaluation, promotion et organisation) jusqu'à ce que son financement soit assuré et que la décision soit prise d'en entreprendre la mise en oeuvre. L'assistance opérationnelle porte notamment sur l'acquisition, l'installation et le démarrage des installations; les mesures à prendre pour assurer que l'entreprise fonctionnera conformément aux objectifs commerciaux et techniques retenus et éventuellement, l'expansion et la diversification ultérieures de la production.

On trouvera ci-dessous, à titre indicatif, une liste incomplète des services consultatifs que pourrait offrir l'organisation :

Préinvestissement

Directement, ou bien en association avec d'autres organisations locales et/ou étrangères, élaborer :

- Des études technico-économiques (par projet, branche ou secteur);
- Des études de pré faisabilité et de faisabilité;
- Des études spécialisées (de marché, de localisation, etc.);
- Des profils de projets;
- Des évaluations de projets du point de vue technologique, économique, commercial et financier;
- Des cahiers des charges, des appels d'offres;
- Une évaluation des soumissions, ou de la prestation des contractants.

Réalisation des projets^{2/}

Pour la mise en oeuvre des projets d'investissement industriel, fournir une assistance pour :

- Le choix des techniques et du matériel, la conclusion des accords de technologie;
- Le choix des spécifications du matériel, l'adjudication, l'évaluation des soumissions et la passation des contrats;
- L'échelonnement, la supervision et le contrôle de l'exécution des projets;
- La conception et l'aménagement des installations;
- Les études techniques détaillées^{2/};
- La mise en place, le démarrage et les essais de réception;
- La conception et la mise en place des systèmes de gestion de production et de commercialisation;
- La supervision des travaux de construction^{2/}.

^{2/} Cette tâche très complexe exigera des compétences dont on ne disposera sans doute pas avant la phase II.

Exécution et contrôle des activités en cours

Aux entreprises existantes et aux institutions d'appui, fournir des services portant sur :

- L'assistance ponctuelle d'urgence en matière de technologie et de gestion;
- La rationalisation des installations et de la gestion des sociétés;
- L'accroissement de l'efficacité de l'exploitation;
- Les systèmes de contrôle de la qualité et l'entretien;
- La planification et le contrôle de la production;
- Le contrôle et la réduction des coûts;
- Les flux de production et la manutention des matériaux;
- L'utilisation de la capacité;
- La conception et l'adaptation des produits;
- Les systèmes de vente, le planning des fabrications, la fixation des prix;
- L'approvisionnement en matières premières, notamment l'intégration verticale à partir des produits finis;
- La gestion des stocks;
- Les programmes d'expansion, la diversification;
- La mise en place de systèmes d'informatique et de contrôle de gestion (pour la production, l'élaboration des budgets, l'efficacité, d'autres indicateurs de rentabilité);
- Le développement de la production pour l'exportation.

Systèmes de gestion des projets

- Aux institutions s'occupant de l'industrialisation sans participer directement à la production (notamment les institutions de recherche-développement et de normalisation), fournir une assistance pour la rationalisation des systèmes de programmation et de contrôle internes en vue de faciliter l'intensification des activités souhaitées et l'application des résultats obtenus^{3/}.
- Aux organismes gouvernementaux, fournir une assistance pour la mise en place des systèmes liés à l'exercice de leurs fonctions statutaires (par exemple, gestion des transferts de technologie).

Réseaux de services consultatifs

- Fournir une assistance pour la création ou le renforcement d'autres organismes autochtones de consultation industrielle, afin de faciliter, notamment, la mise en place d'un réseau national de services coopérants. Le cas échéant, on étudiera aussi la possibilité d'établir des liens avec les services existant dans d'autres pays, tant en développement qu'industrialisés.

Compétences spécialisées

Acquérir progressivement des compétences spécialisées dans des domaines prioritaires à déterminer. Ces domaines peuvent comprendre :

- Des secteurs industriels tels que les constructions mécaniques;
- Des disciplines telles que la gestion de la recherche-développement, la gestion financière, les études techniques et la coordination des travaux de construction.

La description qui précède ne prétend pas être exhaustive, cependant elle donne une idée de la variété de services importants susceptibles d'être pris en considération. La gamme initiale des services offerts et les extensions ultérieures dépendront en partie des ressources disponibles.

^{3/} Voir "Gestion des institutions techniques s'occupant de l'industrialisation", UNIDO/IOD.116.

3. UN EXEMPLE DE PROGRAMME POUR LA MISE SUR PIED D'UN SERVICE DE CONSULTATION

Dans chaque cas, c'est au gouvernement qu'il appartient de déterminer les caractéristiques du programme à réaliser pour satisfaire les besoins et atteindre les objectifs nationaux. Il définira donc les attributions du service (esquissées à la section précédente), son cadre institutionnel, sa structure et sa dotation en personnel, ainsi que les différentes phases du projet, et les ressources nécessaires. L'objectif final est que le pays se suffise à soi-même pour ce qui est des compétences administratives et techniques nécessaires au développement industriel, et ce dessein déterminera dans une large mesure la physionomie d'ensemble du programme. On trouvera dans les paragraphes qui suivent l'ébauche d'un modèle possible de programme qui pourra servir de base de discussion. Bien entendu, il faudra modifier ce modèle pour l'adopter aux conditions locales, et il n'a de ce fait qu'une valeur indicative.

3.1 Cadre institutionnel

Comme il a été mentionné plus haut, on se propose de tirer tout le parti possible des institutions et services existants pour assurer le développement ultérieur. Cela peut aboutir à la création d'un "réseau" de services consultatifs, comportant éventuellement des modules implantés dans des centres régionaux et dans la capitale. Quant aux services déjà établis, ils peuvent comprendre tel organisme relevant du Ministère de l'industrie, une société de financement du développement, une université, une association d'industriels, un institut de gestion, ou bien un centre industriel de recherche-développement, etc.

Pour les besoins de l'exposé, on a retenu l'hypothèse d'un centre de développement industriel rattaché au Ministère de l'industrie, qui fournirait certains services consultatifs à des entreprises publiques, mixtes ou privées, tout comme au Ministère lui-même et à la banque de développement. Le service doit être diversifié et renforcé, et recevoir le statut juridique d'une société publique semi-autonome^{4/}.

^{4/} On aurait pu aussi bien retenir l'exemple analogue d'un institut industriel de recherche-développement qui envisagerait d'élargir les services consultatifs qu'il fournit, ou d'une société de développement qui souhaiterait offrir des services consultatifs à des clients "extérieurs".

Dans certains cas, on a jugé qu'une large autonomie de gestion était indispensable au bon fonctionnement d'une organisation de consultation. Etant donné la complexité des tâches dont doivent s'acquitter ces organisations et leur caractère commercial ou quasi commercial, on peut se voir contraint, ou presque, d'en faire des entités autonomes. On fait parfois valoir que pour pouvoir remplir correctement ses fonctions, l'organisation doit être libérée du carcan des procédures administratives, notamment en matière de recrutement. Il convient de ne pas gêner les rapports entre le consultant et son client, qui sont de par leur nature même étroits et confidentiels. Au surplus, suivant les conditions locales, le fait que l'organisation de consultation soit une entité autonome ayant ses responsabilités et aspirations propres peut faciliter considérablement le recrutement et la formation de spécialistes nationaux.

Le plus souvent, l'organisation sera dirigée par un conseil d'administration présidé par le Ministre de l'industrie. Tôt ou tard, les pouvoirs publics feront sans aucun doute le nécessaire sur le plan législatif pour donner un caractère définitif aux structures de l'organisation et montrer qu'elle jouit pleinement de leur appui. On trouvera en annexe (voir section 5), pour information, un exemple d'une législation de ce genre, adoptée récemment en Tanzanie.

Dans certains cas, une forme de coopération ou une autre avec une ou plusieurs sociétés étrangères de consultants permettra d'améliorer les services fournis aux clients et d'accélérer la formation d'un personnel local pleinement qualifié. Cette coopération peut, le cas échéant, revêtir la forme d'un contrat de louage de services ou, éventuellement, d'un accord de coentreprise. Ces sociétés peuvent appartenir soit aux pays industrialisés soit à d'autres pays en développement, ou aux deux.

Le service veillera à faire travailler son personnel dans un environnement stimulant et dynamique en vue d'assurer un niveau élevé de conscience professionnelle et de productivité. Le système de rémunération peut constituer un des moyens d'atteindre cet objectif fondamental. Une autre façon d'y prendre consiste à tirer parti des possibilités de communication "instantanée" avec les banques internationales de données. Des contacts étroits et suivis avec des collègues en poste dans d'autres pays et dans des organisations internationales, notamment l'ONUDI, pourraient également contribuer à rendre plus attrayant le travail des consultants.

3.2 Structure interne et dotation en personnel

La structure interne et la dotation en personnel doivent être conçues de manière à pouvoir satisfaire, dans la limite des ressources dont on compte disposer initialement, les besoins urgents de l'industrie en services consultatifs de caractère pratique. Cette hypothèse d'une limitation initiale des ressources plaide en faveur d'une structure à la fois simple et très centralisée. En même temps, l'organisation doit être souple, ce qui lui permettra d'appliquer une approche modulaire pour s'assurer, au gré des nécessités et des circonstances, des concours techniques auprès de différentes sources nationales et étrangères.

De toute évidence, une organisation peut être structurée de bien des manières. Le schéma retenu à titre indicatif a l'avantage de la simplicité et de la souplesse, et repose sur l'emploi d'équipes de travail spéciales, comme principal moyen d'exécuter les projets de consultation.

C'est dans l'emploi d'équipes de travail de préférence à un réseau très intégré de modules fonctionnels ou sectoriels que réside à notre sens "le secret" de la souplesse. A cause de son efficacité, cette méthode est appliquée depuis quelque temps par de nombreuses firmes réputées. S'agissant d'une organisation nouvelle et relativement petite, elle offre en outre l'avantage de permettre de confier la direction de chaque projet de consultation au spécialiste le mieux qualifié dont on dispose, quel que soit le poste qu'il occupe officiellement dans l'organisation et de faire participer couramment des membres du personnel appartenant à différentes spécialités à des projets multidisciplinaires. Ce même principe facilite l'affectation aux équipes, suivant les besoins, de spécialistes indépendants appartenant à un groupe de consultants associé au service.

On trouvera dans l'organigramme (voir tableau 1 ci-après) un exemple de la structure possible des divers services de l'organisation. Les principaux services sont en général au nombre de quatre :

1. Cabinet du directeur général
2. Groupes technique et économique
3. Equipes affectées aux projets
4. Section de l'administration.

Cabinet du directeur général

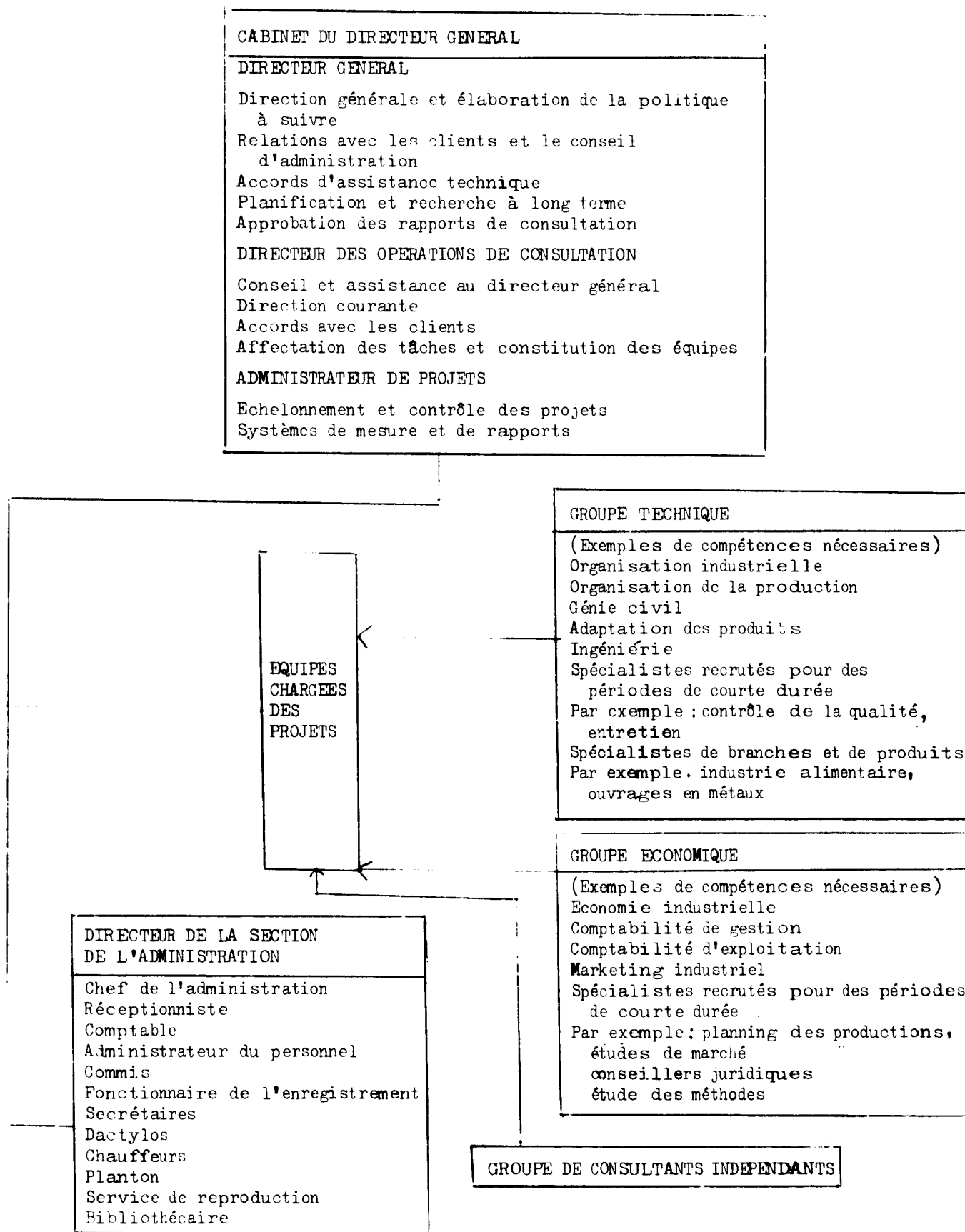
Ce cabinet comprend le directeur général, le directeur des opérations de consultation et l'administrateur de projets. Le directeur général est chargé de la conduite d'ensemble des opérations et détermine la politique à suivre. Il joue en outre un rôle de premier plan pour ce qui concerne les rapports avec les clients et le conseil d'administration, la conclusion des accords relatifs à la coopération technique avec l'étranger, et la planification du développement futur de l'organisation. De plus, il approuve personnellement chaque rapport de consultation.

Le directeur des opérations de consultation conseille et assiste le directeur général pour l'accomplissement des tâches énumérées ci-dessus. En outre, il assure la direction courante du travail de consultation et détermine le rang de priorité des différents projets. Dans le cadre des principes directeurs arrêtés à cet effet, il détermine les conditions stipulées dans les accords passés avec les clients pour la fourniture de services consultatifs et approuve ces accords. Il affecte des consultants aux équipes chargées de différents projets et désigne les chefs d'équipe. Il est également chargé d'élaborer, le cas échéant, des accords de sous-traitance avec des sociétés étrangères de consultation, et d'identifier ainsi de nouvelles sources de compétences.

L'administrateur de projets assure la gestion systématique des opérations de consultation. Il est également chargé de l'échelonnement des travaux, en consultation avec le directeur des opérations de consultation, et de différentes activités touchant à la planification, au mesurage et à l'établissement des rapports.

La détermination des méthodes de consultation les plus efficaces et leur adaptation aux conditions locales nécessitera certainement un effort de recherche et de formation. Le Cabinet du directeur général mettra en chantier aussitôt que possible une première étude en vue de concevoir des programmes précis à cet effet.

TABLEAU 1 : ORGANIGRAMME INDICATIF
(pour la phase I)



Groupes technique et économique

A l'exception des fonctionnaires énumérés ci-dessus, chaque consultant appartiendra soit au groupe technique, soit au groupe économique, suivant sa spécialité. Dans un premier temps, les groupes pourront garder un caractère informel et ne pas être dirigés par des administrateurs spécialement désignés à cet effet. Par la suite, ils pourront acquérir une structure moins lâche : les groupes existants pourront être subdivisés et on pourra, le cas échéant, leur en adjoindre d'autres.

Equipes chargées des projets

Chaque fois que l'organisation acceptera une mission de consultation, le directeur des opérations désignera une équipe chargée d'exécuter le travail, équipe qui sera dissoute une fois la tâche accomplie. Selon la nature de la mission, une équipe comptera un à cinq consultants, ou davantage; quant aux disciplines représentées, elles varieront elles aussi suivant les besoins. Un des membres fera fonction de chef d'équipe. Bien entendu, on s'attend à ce qu'il y ait simultanément plusieurs équipes, et un membre du personnel pourra être amené à remplir simultanément différentes fonctions. Par exemple, il dirigera une des équipes, tout en participant en qualité de spécialiste à une ou plusieurs autres. Ce chevauchement est nécessaire si l'on veut utiliser pleinement le temps de chaque membre du personnel puisque les différents spécialistes affectés à une équipe donnée ne seront pas mis également à contribution. On emploie un système spécial pour contrôler la répartition du temps de travail de chaque fonctionnaire entre les différents projets.

Chaque directeur de projet se mettra d'accord avec les différents membres de son équipe sur le nombre de jours ou d'heures de travail que ceux-ci consacreront, suivant un calendrier déterminé, au projet en question. (Comme il a été mentionné plus haut, au cours d'une période donnée, un membre du personnel peut être amené, suivant les besoins et en fonction du temps dont il dispose, à se partager entre plusieurs projets.)

Section de l'administration

Cette section fournira à l'organisation les différents services d'appui nécessaires (administration, secrétariat, transport, etc.). Elle assurera en outre le fonctionnement d'une bibliothèque à laquelle auront accès tant les clients que les membres du personnel.

Comme on ne disposera pas d'emblée d'un nombre suffisant de consultants industriels qualifiés, le gros du travail spécialisé de consultation sera dans un premier temps dirigé par du personnel technique étranger avec l'assistance d'employés locaux plus ou moins expérimentés.

Sur les trois principaux postes de responsabilité, il est possible que celui de directeur des opérations de consultation soit initialement confié à un étranger. Le directeur général sera un cadre local confirmé, ayant une solide formation technique et, notamment, une expérience en matière d'ingénierie et/c des questions économiques. Il devra être un administrateur dynamique, ayant apporté la preuve de ses qualités de chef et son sens des contacts humains. Le succès dépendra dans une large mesure de l'aptitude du gouvernement à trouver un directeur général capable de gagner le respect et de s'assurer la coopération tant des clients que des membres du personnel.

Suivant les conditions locales, on pourra envisager, dans un premier temps, le détachement par l'ONUDI ou par des organismes bilatéraux d'un certain nombre de spécialistes étrangers chargés de seconder le personnel national. En même temps, il importe de bien comprendre que si l'on veut assurer durablement la viabilité du service et continuer à bénéficier des concours de la communauté internationale qui seront peut-être souhaitables sur une assez longue période, il sera indispensable de recruter et de conserver un nombre approprié de spécialistes pleinement ou partiellement qualifiés. L'objectif initial pourrait être de recruter au moins 6 à 10 membres pour, respectivement, le groupe technique et le groupe économique, dont la moitié devraient être pleinement qualifiés sur le plan professionnel tandis que les autres pourraient être diplômés d'une école de commerce ou avoir le grade de BA. Si l'on ne parvient pas à recruter dans des délais raisonnables un nombre suffisant de spécialistes ayant les titres voulus, on envisagera la possibilité de recruter quelques candidats simples "techniciens", choisis avec le plus grand soin. S'il n'est pas question de transiger sur les objectifs qualitatifs en matière de dotation en personnel, il faudra peut-être envisager, voire même rechercher, à titre provisoire, des solutions de caractère pratique et des formules de compromis.

Un moyen, qui peut se révéler efficace, d'étoffer les effectifs locaux de spécialistes de la consultation consiste à créer un groupe de consultants qui continuent à travailler principalement pour d'autres institutions. Cette formule devra être soigneusement adaptée aux conditions locales.

3.3 Aspects opérationnels

Les opérations de consultation seront un service fourni à l'industrie et aux institutions de développement industriel. Le but visé est d'exécuter ces opérations au mieux des intérêts des clients, ce qui exige la confiance mutuelle et une collaboration étroite entre, d'une part, le personnel de l'organisation de consultation et, d'autre part, les cadres et spécialistes de l'organisation cliente. Ce n'est que de cette manière qu'il est possible :

- De définir avec précision les besoins en services consultatifs, leur rang de priorité et leur calendrier;
- De faire les analyses et diagnostics nécessaires;
- De formuler les recommandations et les programmes d'action requis;
- D'assurer l'exécution des mesures adoptées.

On compte bien que l'organisation cliente chargera un nombre suffisant de ses employés de collaborer étroitement avec l'équipe de consultants. Tout en permettant au personnel du client de parfaire ses connaissances, pareil arrangement aidera les consultants à saisir tous les aspects du problème à résoudre. Enfin, ce qui est tout aussi important, du fait de leur engagement direct, les spécialistes de l'organisation bénéficiaire comprendront pleinement les études et recommandations auxquelles aboutira le travail de consultation ainsi que les implications de ce travail. Les études en question cessant d'être un exercice solitaire, la pleine application des résultats de la consultation s'en trouvera facilitée.

En dépit de l'aide que l'ONUDI et des sources bilatérales pourraient apporter pour la création et la mise en route de l'organisation, les services consultatifs que celle-ci sera à même de fournir seront probablement très insuffisants au regard des besoins considérables du secteur industriel. Qui plus est, le champ d'application de ces services est des plus vastes, comporte bien des aspects, et intéresse nombre d'industries et de spécialités différentes.

Pour réussir, il faudra donc adopter deux règles fondamentales, à savoir
i) la planification prévisionnelle des activités de consultation à exécuter et
ii) l'emploi d'experts (locaux ou internationaux) pour des périodes de courte
durée ainsi que la conclusion, de temps à autre, d'accords de sous-traitance
avec des consultants spécialisés.

Il convient de rappeler que la relation entre l'organisation de consul-
tation et son client est fondée sur la confiance et la collaboration. D'où la
nécessité de considérer les rapports, les conclusions et les recommandations
établis à l'intention du client comme des documents confidentiels réservés à
son usage exclusif. Par "client", il faut normalement entendre la société
correspondante de développement sectoriel, ainsi que les entreprises indus-
trielles directement intéressées.

La prestation des services consultatifs comporte habituellement les phases
suivantes :

1. Le client, un organisme gouvernemental de contrôle ou le service
lui-même constate qu'il y a lieu d'entreprendre une mission de consul-
tation industrielle;
2. Le client formule une demande et la transmet au service;
3. Le service examine la demande pour en évaluer le degré d'urgence et
le rang de priorité, déterminer les spécialistes auxquels il faudra
faire appel pour lui donner suite, ainsi que la durée et le coût du
travail requis; il détermine également s'il lui faudra ou non passer
des accords de sous-traitance avec une firme de consultation locale
ou étrangère;
4. On définit d'un commun accord et on confirme par écrit les tâches à
exécuter, le calendrier des travaux, les ressources en personnel que
devront fournir respectivement le service et le client, ainsi que le
montant des honoraires de consultation;
5. Le travail est confié à une équipe composée de membres du personnel
permanent et, le cas échéant, d'experts recrutés pour des périodes de
courte durée ou de spécialistes engagés dans le cadre d'accords de
sous-traitance. Des membres du personnel de l'organisation cliente,
désignés nominativement, sont expressément associés à l'équipe;

6. Le travail de consultation est exécuté par le groupe chargé du projet;
7. Le rapport, les conclusions, les recommandations et l'activité de l'équipe sont examinés et approuvés par la direction du service;
8. Le client reçoit le rapport final;
9. Le service de consultation reçoit les honoraires convenus;
10. Le client exécute les mesures recommandées. Si l'accord initial le prévoit, ou si un nouvel accord a été conclu à cet effet, le service de consultation participe à l'exécution de ces mesures.

3.4 Echelonnement des travaux

Dans certains pays, où des services de consultation industrielle fonctionnent déjà dans des domaines limités ou spécialisés, il ne resterait qu'à :

- a) Déterminer les ressources nécessaires pour assurer l'élargissement souhaité de ces services;
- b) Entériner ou modifier les fonctions et les principes d'exploitation examinés ci-dessus;
- c) Fixer définitivement les responsabilités en matière d'organisation.

3.4.1 La mise sur pied d'un service de consultation

En principe, une fois que le gouvernement a confirmé qu'il s'intéressait au projet et en approuvait l'orientation générale, on peut établir un plan d'exécution et en commencer la mise en oeuvre.

On trouvera ci-après, à titre indicatif, un calendrier possible des activités.

Tableau 2
SCENARIO INDICATIF

| <u>Activité</u> | <u>Calendrier</u> <u>(mois depuis la mise en route)</u> |
|--|--|
| <u>Plan d'exécution</u> | |
| Mission ONUDI-gouvernement | 0-2 |
| Présentation du rapport de mission au gouvernement | 2 |
| <u>Cadre juridique</u> | |
| Réunions consultatives avec les représentants des ministères, des sociétés, des institutions et des milieux industriels touchant les mesures à prendre et les dispositions appropriées | 2-4 |
| Décision du gouvernement de créer un organisme semi-autonome | 6 |
| Adoption de la législation habilitante | 8-10 |
| Approbation du budget | 10 |
| Désignation du conseil d'administration | 12 |
| <u>Personnel</u> | |
| Nomination du directeur général | 6-8 |
| Début du recrutement des spécialistes locaux et d'autres membres du personnel | 10 |
| Nomination du personnel | 10-16 |
| <u>Installations</u> | |
| Etude des possibilités en matière de locaux | 6-10 |
| Décision concernant les locaux | 10 |
| Transfert des équipements existants, de la bibliothèque, etc., dans les nouveaux locaux | 12-14 |
| <u>Coopération technique</u> | |
| Mise au point du document préliminaire relatif au projet concernant la coopération technique de l'ONUDI et/ou d'autres sources d'assistance | 2 |
| Présentation de la demande du gouvernement à l'ONUDI | 4 |
| Commencement du recrutement | 6-8 |
| Signature du document relatif au projet | 10 |
| Envoi sur le terrain du directeur des opérations de consultation | 12 |
| Envoi sur le terrain d'autres experts | 12-16 |
| <u>Mise en route officielle des opérations</u> ^{1/} | 12 |

^{1/} Dans bien des cas, certaines activités peuvent démarrer immédiatement ou presque dans les cadres des règlements et des pouvoirs existants.

3.4.2 Mise sur pied progressive du service

Les fonctions de consultation prévues, décrites à la section 2, touchent à une large gamme d'activités. Cependant, étant donné les restrictions budgétaires et les difficultés de recrutement, il faudra, dans un premier temps, limiter le nombre de spécialistes recrutés à titre permanent, ce qui permettra en outre d'éviter d'encombrants problèmes d'organisation. Ultérieurement, le service pourra élargir ses activités. Il convient donc de prévoir un développement échelonné.

Première étape

Au cours de la première étape (trois ans), le nombre de spécialistes nationaux recrutés à titre permanent pourrait atteindre la vingtaine^{5/}. Les effectifs du personnel international correspondant oscilleraient au cours de la même période entre 2 et 10. Vu la limitation des ressources en personnel permanent, il faudra, dans cette première phase, concentrer les activités sur les secteurs qui revêtent une importance particulière pour l'industrie. On pourrait par exemple mettre l'accent, à la suite d'études informelles sur le terrain, sur trois grands domaines prioritaires. Ces domaines varieront suivant les cas, mais on peut, à titre indicatif, retenir les secteurs suivants :

1. Activités de préinvestissement (y compris les plans d'expansion et de diversification) qui complètent et renforcent les activités menées par l'organisation existante;
2. Fonctionnement des installations, y compris le démarrage et l'organisation de la production, le planning de production, le contrôle de la qualité, les systèmes d'entretien, les analyses du prix de revient, etc.;
3. Marketing et distribution, y compris les études de marché, la planification des productions, l'adaptation du produit, la fixation et la politique des prix, et les opérations de distribution et de vente.

^{5/} Bien entendu, ces chiffres varient beaucoup suivant les conditions locales.

Les trois domaines énumérés ci-dessus sont étroitement liés et leur groupement, qui n'a rien d'artificiel, offre l'avantage d'éloigner le danger qu'il y a de traiter les problèmes isolément. S'il se pose des problèmes techniques spécialisés que le personnel permanent n'est pas à même de résoudre, on fera appel à des experts recrutés pour des périodes de courte durée, éventuellement dans le cadre d'accords de sous-traitance.

Deuxième phase - Adjonction de services d'études techniques détaillées

Au cours de la deuxième phase (par exemple, de la quatrième à la sixième année) on peut franchir un autre pas vers la mise sur pied d'une organisation de consultation industrielle pleinement autonome. De nouvelles activités seront entreprises tandis que les activités existantes seront renforcées. Supposons qu'il faille créer, tôt ou tard, des services d'études techniques détaillées et de génie civil pour la planification et l'implantation d'entreprises industrielles. Au cours de la première phase, l'organisation devrait pour mener à bien ces travaux faire appel à des sociétés étrangères d'ingénierie. Au cours de la deuxième étape, on compléterait le personnel national permanent (et on recruterait, le cas échéant, de nouveaux experts étrangers) afin d'exécuter un volume croissant de travaux d'ingénierie (études techniques détaillées, plans d'ensemble, etc.).

Les effectifs totaux de spécialistes nationaux requis pour la phase deux seront en gros multipliés par deux. Comme le personnel national recevra lors de la phase un une formation intensive en cours d'emploi, on prévoit que certaines activités dans le domaine des études de marché et de préinvestissement seront, lors de la phase deux, entièrement exécutées par des spécialistes locaux, ce qui permettra, le cas échéant, d'affecter les experts étrangers à d'autres tâches. On estime qu'il est indispensable, après les deux premières années de fonctionnement, de faire un bilan détaillé des moyens disponibles et des besoins de l'industrie en différents services consultatifs ainsi que de déterminer s'il y a lieu de poursuivre la coopération technique avec l'étranger et, dans l'affirmative, dans quels domaines. Cette évaluation jouera un rôle décisif dans l'aménagement des activités et des ressources en vue de l'étape suivante.

3.5 Installations matérielles

Il faudra trouver des installations convenables pour le service.

D'après la dotation en personnel prévue pour les trois premières années, on aura besoin de locaux à usage de bureaux pour au moins 25 spécialistes et techniciens nationaux, 20 auxiliaires et 10 experts internationaux ou davantage. On aura également besoin d'une bibliothèque et de salles de conférence.

3.6 Aspects financiers

Les clients devront verser des honoraires, mais ont de bonnes raisons de penser que le service aura besoin de subsides budgétaires substantiels. Des prévisions de dépenses annuelles peuvent être établies conformément aux rubriques ci-après :

- Salaires et traitements des spécialistes et du personnel auxiliaire;
- Honoraires des consultants indépendants;
- Logement et indemnités du personnel;
- Loyer des locaux;
- Dépréciation et entretien du matériel;
- Fournitures, eau, gaz, électricité, etc.

Un barème des honoraires à accorder en échange de différents services sera établi de temps à autre par le directeur général et approuvé par le conseil d'administration. Au cours de la première année d'exploitation, les recettes perçues à ce titre seront vraisemblablement nominales.

4. COOPERATION TECHNIQUE INTERNATIONALE

Il est possible que le gouvernement demande à des organisations internationales ou bilatérales de mettre à sa disposition un nombre limité de spécialistes très qualifiés. On estime que l'importance et la complexité des activités de consultation justifient l'adoption d'une approche souple ("modulaire") pour satisfaire les besoins en personnel international expérimenté. Les discussions menées et l'expérience acquise dans divers pays ont convaincu l'ONUDI que rien ne s'oppose à l'application de cette méthode.

Dans la pratique, on pourrait procéder comme suit. L'ONUDI fournirait un "noyau" d'experts recrutés pour une période de un à trois ans. Une assistance serait également accordée par une ou plusieurs organisations bilatérales. Une de ces organisations pourrait fournir des ressources pour l'acquisition, pour des périodes de courte durée, de services consultatifs spécialisés auprès de firmes du pays donateur. Une autre pourrait mettre à la disposition de l'ONUDI des fonds d'affectation spéciale que celle-ci utiliserait pour recruter des experts supplémentaires. Une troisième pourrait fournir des experts supplémentaires dans les secteurs où il existe des besoins à satisfaire en priorité.

Le montant souhaitable d'un fonds bilatéral de sous-traitance dépendrait des résultats d'une première étude des besoins et des priorités. Des accords spéciaux devraient être conclus avec le ou les donateurs bilatéraux en vue d'assurer 1) la disponibilité des fonds pendant une période prolongée (par exemple trois ans) et 2) un choix souple et efficace des firmes de consultants.

Il se peut que le gouvernement souhaite obtenir des concours internationaux pour quelques-unes des activités décrites ci-dessus (diagnostic, conception et démarrage). L'ONUDI (ou d'autres sources) pourrait apporter une assistance dans ces domaines à condition de disposer du personnel et des ressources nécessaires. Par exemple, les apports ci-après pourraient être pris en considération, sous réserve d'une discussion entre les parties intéressées.

Tableau 3 - Programme possible de coopération gouvernement-ONUDI

- a) Analyse des besoins et mise au point de systèmes
Un consultant plus un membre du personnel de l'ONUDI pour une mission de diagnostic et de planification de la mise en oeuvre.
- b) Création d'un service de consultation industrielle
Consultants de haut niveau pour la gestion et les problèmes économiques et technologiques ainsi que des questions spécialisées (systèmes de gestion de la recherche-développement, services d'information; questions juridiques, etc.).
- c) Divers
Provisions pour bourses de perfectionnement, séminaires, services consultatifs pour des périodes de courte durée; matériel, etc.

Quoi qu'il en soit de la nécessité et de la possibilité d'une coopération à grande échelle, l'ONUDI sera heureuse de fournir une assistance pour la mise au point du programme et l'analyse des besoins y relatifs. Pour de plus amples renseignements écrire 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

5. ANNEXE - EXEMPLE DE LEGISLATION

Loi portant création de la Tanzania Industrial Studies and Consulting Organization, fixant les attributions de l'Organisation et réglant les autres questions y relatives et connexes

Adoptée par le Parlement de la République-Unie de Tanzanie

1. Titre abrégé et début

La présente Loi pourra être appelée "Loi concernant la Tanzania Industrial Studies and Consulting Organization Act, 1976, et entrera en vigueur à la date que le Ministre pourra fixer, par annonce publiée au Journal officiel.

2. Interprétation

Aux fins de la présente Loi et sauf interprétation différente résultant du contexte, le mot "Conseil" désigne le Conseil d'administration de l'Organisation; l'expression "Directeur général" désigne le Directeur général de l'Organisation nommé conformément aux dispositions de la Section 7; le mot "membre", lorsqu'il s'agit du Conseil, désigne un membre du Conseil et inclut le Président et le Vice-Président; le mot "Ministre" désigne le ministre en fonctions chargé des industries, et le mot "Organisation" désigne la Tanzania Industrial Studies and Consulting Organization établie en application des dispositions de la Section 3.

3. Etablissement de l'Organisation

- 1) Il est établi par la présente Loi une Organisation dénommée Tanzania Industrial Studies and Consulting Organization.
- 2) Cette Organisation possède la personnalité juridique,
 - a) Jouit du droit de succession en permanence et possède son sceau officiel;
 - b) En tant que personne juridique, elle est apte à ester en justice;
 - c) Sous réserve des dispositions de la présente Loi, elle est habilitée à acheter ou acquérir de toute autre manière ainsi qu'à céder tous biens meubles et immeubles.

4. Composition et travaux du Conseil

- 1) Il sera créé un Conseil d'administration de l'Organisation, qui sera responsable de l'accomplissement des tâches et de la conduite des affaires de l'Organisation.
- 2) Les dispositions de l'annexe à la présente Loi sont applicables à la composition et à la durée des fonctions des membres du Conseil d'administration; à la cessation de leurs fonctions, aux travaux du Conseil et autres questions ayant trait au Conseil et à ses membres.
- 3) Le Ministre peut, par décret figurant au Journal officiel, modifier, compléter, changer ou remplacer l'annexe à la présente Loi.

5. Attributions de l'Organisation

Les attributions de l'Organisation sont les suivantes :

- a) Fournir des services consultatifs pour les questions ayant trait au développement et à la gestion industriels, aux gouvernements, organismes publics et autres institutions agréées par le Ministre;
- b) Donner des conseils et apporter une aide au gouvernement, aux institutions publiques et autres organismes ou organisations agréés par l'Organisation pour la sélection et le recrutement des consultants et conseillers locaux ou étrangers en vue de tout travail concernant les industries;
- c) Coopérer avec les autres organismes ou organisations s'occupant de la fourniture de services consultatifs en Tanzanie et ailleurs en vue de la mise en oeuvre de mesures visant à développer, encourager et promouvoir l'expansion et la diffusion de techniques et pratiques industrielles modernes;
- d) Organiser des programmes de formation et promouvoir l'application pratique de techniques modernes pour le développement et la gestion des entreprises industrielles;
- e) Entreprendre et exécuter les enquêtes, recherches et études de faisabilité dont les institutions ou organismes publics ou privés ont besoin pour assurer le développement des entreprises industrielles en République-Unie;

- f) Coordonner les recherches de caractère industriel entreprises en République-Unie et établir un système de documentation sur les informations concernant la recherche et les études industrielles fournies à l'Organisation ou acquises par elle;
- g) Organiser, et fournir à cette fin les services et installations nécessaires, des conférences et séminaires sur des sujets se rapportant aux travaux et activités de l'Organisation, et prendre les dispositions requises pour assurer la publication et la diffusion générales de la documentation produite dans le cadre de ces travaux et activités;
- h) Diriger les affaires de tout organisme chargé de fournir des services consultatifs et dont les intérêts sont transférés à l'Organisation ou autrement acquis par elle;
- i) Prendre toutes mesures et dispositions nécessaires en vue de maintenir et renforcer le crédit de l'Organisation, afin d'obtenir et de justifier la confiance publique, en vue d'éviter à l'Organisation toute perte, ou d'en atténuer les effets, et de faciliter l'accomplissement correct et efficace de ses tâches telles qu'elles sont définies dans la présente Section.

6. Pouvoirs du Conseil en matière d'institution de redevances

Pour permettre à l'Organisation de s'acquitter efficacement des tâches qui lui incombent, le Conseil peut, sous réserve des instructions que le Ministre peut donner à cet égard, instituer des redevances pour les services rendus par l'Organisation.

7. Nomination d'employés

- 1) Le Président nomme, aux termes et conditions qu'il spécifie, un Directeur général, qui est le fonctionnaire exécutif principal de l'Organisation;
- 2) Le Conseil d'administration peut de temps à autre nommer moyennant les rétributions et aux termes et conditions qu'il estime appropriés, d'autres fonctionnaires et employés de l'Organisation dans la mesure où il le juge nécessaire pour le bon fonctionnement et les besoins et les activités de l'Organisation.

8. Instructions données au Conseil d'administration par le Ministre

Le Ministre peut donner au Conseil d'administration des instructions de caractère général ou spécifique, auxquelles le Conseil d'administration est tenu de donner suite.

9. Ressources de l'Organisation

Les ressources de l'Organisation proviennent :

- a) Des fonds que le Parlement peut octroyer, à titre de don ou de prêt;
- b) Des fonds que l'Organisation peut recevoir soit au titre des redevances prévues à la Section 6, soit au titre des contributions versées au titre des dispositions de la Section 10;
- c) Des fonds qui, à quelque titre que ce soit, sont dus à l'Organisation ou lui sont assignés conformément aux dispositions de la présente Loi, ou dont le versement résulte de l'exécution de ses fonctions.

10. Le Président peut demander à certaines entreprises de contribuer au financement de l'Organisation

- 1) Si le Président estime qu'il est de l'intérêt national qu'une personne ou un groupe de personnes ou qu'une catégorie de personnes ou de groupes de personnes exerçant sur le territoire de la République-Unie une activité industrielle ou commerciale ayant des incidences sur le développement industriel, doivent contribuer au financement de l'Organisation dans l'intérêt des objectifs en vue desquels celle-ci a été créée, il peut, par voie de décret publié au Journal officiel, inviter cette personne ou ce groupe de personnes ou toute catégorie ou groupe de personnes (ci-après désignés par l'expression "entreprise spécifiée") à verser une contribution du montant et du type spécifiés dans le décret.
- 2) Toute contribution demandée au titre du paragraphe 1) sera versée à l'Organisation par l'entreprise spécifiée et le montant ainsi fixé constitue une dette envers l'Organisation et peut être recouvré de l'entreprise spécifiée en tant que dette civile par voie de poursuites intentées par le Directeur général ou toute personne par lui autorisée à agir à cet effet.
- 3) Au cas où une contribution d'un montant quelconque est due par une entreprise spécifiée, le Directeur général peut déposer auprès d'un magistrat résident ayant juridiction sur la région dans laquelle l'entreprise spécifiée exerce son activité, une déclaration indiquant

- a) Le nom et l'adresse de l'entreprise spécifiée redevable dudit montant;
- b) Le montant de la somme due,

Le dépôt de cette déclaration auprès de ce magistrat étant considéré comme une plainte dûment formulée conformément au Décret XXXV du Code de procédure civile de 1966, et le tribunal disposant de l'affaire conformément aux dispositions dudit décret. Si un jugement est rendu en faveur du plaignant, le tribunal prend une décision prescrivant au défaillant de verser à l'Organisation le montant de la dette plus un intérêt de 5 % par mois à compter de la date du dépôt de la déclaration jusqu'au moment où le paiement est effectué.

- 4) Les dispositions du paragraphe 3) demeurent applicables même si le montant considéré excède la compétence financière du tribunal d'un magistrat résident.
- 5) Toute déclaration déposée auprès d'un magistrat résident conformément aux dispositions du paragraphe 3) constituera une preuve suffisante de l'exactitude des indications contenues dans ladite déclaration.

11. Restrictions à l'emploi de consultants étrangers, etc.

- 1) Toute personne désirant employer en qualité de consultant ou conseiller un ressortissant étranger en vue d'un travail se rapportant à l'industrie est tenue préalablement de soumettre par écrit à l'Organisation ses propositions à cet égard.
- 2) Une fois saisie des propositions qui lui ont été soumises conformément aux dispositions du paragraphe 1), l'Organisation procède à des consultations avec la personne dont émanent les propositions et prend en ce qui les concerne la décision qu'elle estime la plus conforme aux intérêts du développement industriel dans la République-Unie.
- 3) Toute décision prise par l'Organisation au titre du paragraphe 2) a force obligatoire pour toute personne qu'elle concerne, néanmoins, toute personne concernée qui s'estimerait lésée par la décision de l'Organisation, a la faculté d'en appeler au Ministre, dont la décision en la matière est finale.

- 4) En vue de donner effet aux objectifs et dispositions de la présente section, l'Organisation peut, avec l'approbation du Ministre, publier des instructions spécifiant les conditions qu'il y a lieu de respecter en formulant des propositions, et spécifiant également les considérations dont l'Organisation doit s'inspirer en prenant une décision au titre de la présente Section.
- 5) Le Ministre peut, par instructions écrites, exclure toute personne ou tout groupe ou catégorie de personnes de l'application des dispositions du paragraphe 1).

12. Informations sur la recherche industrielle qui doivent être communiquées à l'Organisation

- 1) Toute personne s'occupant de recherches industrielles sur le territoire de la République-Unie doit, à ses propres frais, fournir à l'Organisation des informations au sujet de ces recherches et lui communiquer copie de toute documentation ou conclusion s'y rapportant, sous la forme et dans les délais qui pourront être prescrits.
- 2) Les informations fournies à l'Organisation au titre de la présente section sont conservées par l'Organisation à titre d'archives et peuvent être traitées ou cédées de la manière et aux fins que le Ministre pourra approuver ou prescrire.
- 3) Toute personne qui aura omis de se conformer aux dispositions du paragraphe 1) sera réputée avoir commis une infraction et sera passible d'une amende d'un montant n'excédant pas 15 000 schillings ou d'une peine de prison d'une durée égale ou inférieure à trois ans, ou à l'une et à l'autre de ces deux peines.
- 4) Le Ministre peut, par instructions écrites, exclure toute personne ou groupe de personnes de l'application des dispositions du paragraphe 1).

13. Interdiction de divulguer les informations

- 1) Toutes les informations concernant la recherche fournies ou communiquées à l'Organisation en application de la Section 12 doivent être considérées comme confidentielles.
- 2) Tout membre du Conseil d'administration ou tout fonctionnaire de l'Organisation qui divulguerait à quiconque, si ce n'est dans l'accomplissement des tâches qui lui incombent dans l'exercice des fonctions qu'il occupe en application de la présente Loi, des informations fournies à l'Organisation en application des dispositions de la Section 12, ou des informations obtenues d'une autre manière par ce membre ou ce fonctionnaire dans l'exercice de ses fonctions ou l'exercice des pouvoirs qui lui sont conférés en vertu des dispositions de la présente Loi, sera réputé avoir commis une infraction :

Etant entendu qu'aucune disposition du présent paragraphe ne vise la divulgation d'informations pour les besoins de toute procédure engagée en vertu notamment de la présente Loi, ou aux fins d'un rapport relatif à cette procédure.

- 3) Toute personne ayant contrevenu aux dispositions du paragraphe 1) sera passible d'une amende égale ou inférieure à 5 000 schillings ou d'une peine de prison de 12 mois au maximum, ou de l'une et l'autre de ces deux peines.

14. Infraction commise par un groupe de personnes

Si une infraction aux dispositions de la présente Loi est commise par un groupe de personnes, toute personne qui, au moment où l'infraction s'est produite, était en tant que directeur, associé ou fonctionnaire, responsable de la conduite des affaires de ce groupe, sera également réputée coupable de l'infraction et sera passible de poursuites et d'une peine correspondante, à moins qu'elle ne prouve, à la satisfaction du tribunal, qu'elle n'a pas eu connaissance de l'infraction et que le fait qu'elle n'en ait pas eu connaissance ne peut raisonnablement être imputé à un manque de vigilance de sa part.

15. Rémunération et indemnités accordées aux membres

Les membres du Conseil d'administration auront droit à une rémunération, à des indemnités et autres avantages fixés par le Ministre.

16. Allocations de retraite

Le Conseil d'administration peut :

- a) Accorder des dons ou autres allocations ou indemnités de retraite aux fonctionnaires et employés de l'Organisation;
- b) Etablir une caisse de pensions de retraite ou un fonds d'assurance-maladie pour les fonctionnaires et employés de l'Organisation, et contribuer au financement de cette caisse ou de ce fonds;
- c) Inviter tout fonctionnaire ou employé de l'Organisation à verser une contribution à cette caisse de retraite ou à ce fonds et fixer le montant et le mode de versement de cette contribution.

17. Délégation de pouvoirs par le Conseil d'administration

- 1) Sous réserve des dispositions du paragraphe 5, le Conseil d'administration peut de temps à autre, aux termes et conditions et avec les restrictions qu'il peut spécifier, déléguer par écrit et sous le sceau de l'Organisation, à tout comité du Conseil ou à tout fonctionnaire ou employé de l'Organisation, ou à toute autre personne ou groupe de personnes, tout ou partie de ses fonctions, pouvoirs, autorité, ou des tâches qui lui incombent en vertu de la présente Loi; dans ce cas, la fonction, le pouvoir, l'autorité ou la tâche ainsi délégué peuvent être exercés ou exécutés par le délégué sous réserve des termes, conditions et restrictions spécifiés dans la délégation écrite.

- 2) Les délégations visées au paragraphe 1 peuvent être établies en faveur du titulaire d'une fonction au sein de l'Organisation sans désigner nommément le titulaire, cas auquel tous les titulaires successifs des fonctions en question et toute personne occupant ces fonctions ou en exécute les tâches peut, sans autorisation supplémentaire, exercer la fonction, le pouvoir, l'autorité ou exécuter la tâche délégués conformément aux termes de la délégation.
- 3) Le Conseil d'administration peut révoquer une délégation donnée en application des dispositions de la présente Section.
- 4) Aucune délégation donnée en application des dispositions de la présente Section ne peut avoir pour effet d'empêcher le Conseil d'administration lui-même d'exercer la fonction, le pouvoir, l'autorité ou d'exécuter la tâche visés par la délégation;
- 5) Le Conseil d'administration n'est pas habilité, au titre de la présente Section, à déléguer
 - a) Son pouvoir de délégation;
 - b) Le pouvoir d'approuver le budget annuel ni aucun budget, recette ou dépense supplémentaire, ni le bilan financier annuel ni aucun relevé de compte.

18. Budget annuel et budget supplémentaire

- 1) Aux fins de la présente Loi, l'expression "exercice financier" désigne toute période n'excédant pas 12 mois consécutifs et désignée à cet effet par le Conseil, étant entendu que le premier exercice financier à compter de l'entrée en vigueur de la présente Loi commencera à la date de la mise en vigueur de la présente Loi et pourra être d'une durée supérieure ou inférieure à 12 mois;
- 2) Deux mois au moins avant le début de tout exercice financier (autre que le premier exercice financier) le Conseil d'administration vote lors d'une réunion spécialement convoquée à cet effet, un budget appelé dans la présente Loi "le budget annuel" indiquant les montants correspondant respectivement
 - a) Aux prévisions de recette;
 - b) Aux prévisions de dépensesde l'Organisation pour l'exercice financier considéré.

- 3) Si au cours d'un exercice financier le Conseil souhaite faire une dépense qui n'a pas été prévue au budget, ou une dépense supérieure au montant prévu dans le budget annuel afférent à l'année considérée, le Conseil adopte au cours d'une séance un budget supplémentaire énonçant le détail de la dépense envisagée;
- 4) Le budget annuel et tout budget supplémentaire doivent être présentés sous la forme et contenir les détails spécifiés par le Ministre;
- 5) Immédiatement après leur adoption, tout budget annuel ou tout budget supplémentaire doivent être présentés au Ministre aux fins d'approbation;
- 6) Le Ministre, une fois saisi du budget annuel ou de tout budget supplémentaire, donne ou refuse son approbation, ou peut donner son approbation sous réserve des modifications qu'il peut juger nécessaires;
- 7) L'approbation par le Ministre de tout budget annuel ou supplémentaire a pour effet de donner à ce budget force obligatoire pour le Conseil qui, sous réserve des dispositions du paragraphe 8, doit limiter les dépenses de l'Organisation aux postes et aux montants figurant dans les prévisions budgétaires correspondantes telles qu'elles ont été approuvées par le Ministre;
- 8) Le Conseil peut :
 - a) Avec l'autorisation écrite du Ministre, engager une dépense ne correspondant à aucune prévision figurant dans un budget;
 - b) Ajuster le plafond des dépenses pour tenir compte de circonstances qu'il était normalement impossible de prévoir au moment de la préparation du budget, étant entendu qu'un budget supplémentaire doit être présenté au Ministre dans les deux mois suivant le moment où le relèvement du plafond des dépenses est devenu nécessaire.

19. Rapport annuel

L'Organisation prépare dans un délai de 60 jours à compter de la fin de chaque exercice financier, un rapport sur les activités de l'Organisation au cours de cet exercice et présente ce rapport au Ministre.

20. Investissements

Avec l'approbation préalable du Ministre, le Conseil peut, de temps à autre, emprunter des fonds pour les besoins de l'Organisation auprès d'organisations en vue d'investissements autorisés tels que l'investissement de fonds par un fiduciaire conformément au Trustees Investments Act, 1967.

21. Faculté d'emprunter

- 1) Avec l'approbation préalable du Ministre, le Conseil peut de temps à autre emprunter des fonds pour les besoins de l'Organisation par voie de prêt ou de découvert bancaires, avec la garantie et aux termes et conditions applicables au remboursement du capital et au paiement des intérêts que le Conseil peut juger appropriés, sous réserve des instructions données par le Ministre.
- 2) Une personne prêtant des fonds à l'Organisation n'est pas tenue de s'informer si le Conseil a obtenu l'approbation du Ministre pour emprunter la somme considérée.

22. Comptabilité et vérification des comptes

- 1) Le Conseil doit veiller à ce que soient ouverts et régulièrement tenus des comptes et écritures concernant :
 - a) Les sommes reçues et les sommes dépensées, et autres transactions financières de l'Organisation;
 - b) L'actif et le passif financiers de l'Organisation, et faire établir pour chaque exercice financier un bilan où figurent les détails des recettes et des dépenses de l'Organisation ainsi que tous les éléments de son actif et de son passif.
- 2) Dans les six mois qui suivent la clôture de chaque exercice financier, les comptes y compris le bilan de l'Organisation afférents à l'exercice financier considéré doivent être soumis pour vérification à la Tanzania Audit Corporation établie par la Tanzania Audit Corporation Act de 1968.

- 3) Dès que la vérification des comptes est achevée, et en tout cas dans un délai de six mois au plus à compter de la clôture de l'exercice financier considéré, le Conseil présente au Ministre une copie du relevé des comptes vérifiés avec une copie du rapport établi à ce sujet par les vérificateurs aux comptes.
- 4) Chaque relevé de compte ainsi vérifié est soumis au Conseil lors d'une réunion et, si le Conseil décide de l'adopter, doit être pourvu d'une mention certifiant qu'il a été ainsi adopté.

23. Présentation des comptes à l'Assemblée nationale

Le Ministre doit aussitôt que possible après les avoir reçus et sept mois au plus tard après la clôture d'un exercice financier, ou d'une période de plus longue durée que l'Assemblée nationale peut approuver à cet égard par voie de résolution, présenter à l'Assemblée nationale les documents ci-après concernant l'exercice financier considéré :

- a) Une copie du bilan financier annuel de l'Organisation;
- b) Une copie du rapport des vérificateurs aux comptes, s'il y a lieu;
- c) Une copie du rapport annuel de l'Organisation.

24. Responsabilité des membres du Conseil d'administration, etc.

Sans préjudice des dispositions de la Section 284A du Code pénal ou du Specified Officers (Recovery of Debts) Act de 1970 ou du Parastatal Employees (Recovery of Debts) Act de 1974, aucun acte commis ou omis par un membre du Conseil ou un fonctionnaire employé ou agent de l'Organisation ne saurait, s'il a été commis ou omis de bonne foi dans l'exécution effective ou en vue de l'exécution des tâches qui lui incombent en tant que membre, fonctionnaire, employé ou agent, exposer ladite personne à aucune poursuite, responsabilité, ou réclamation.

25. Règlements

- 1) Le Ministre peut, après en avoir conféré avec le Conseil, établir les règlements requis ou souhaitables pour donner effet aux objectifs et dispositions de la présente Loi et, sans préjudice de ce qui précède en général, peut notamment :

- a) Prescrire la forme sous laquelle et les délais dans lesquels les informations ou la documentation se rapportant à la recherche industrielle ou les conclusions qui s'en dégagent doivent être communiquées ou mises à la disposition de l'Organisation conformément aux dispositions à la présente Loi;
 - b) Prescrire la forme sous laquelle et la procédure selon laquelle les propositions doivent être faites à l'Organisation en ce qui concerne l'emploi de consultants ou conseillers étrangers;
 - c) Prescrire toute modalité ou mesure applicable au paiement des contributions par des entreprises spécifiées aux fonds de l'Organisation;
 - d) Prescrire tout ce qui, aux termes de la présente Loi, doit ou peut être prescrit.
- 2) Les règlements établis en vertu des dispositions de la présente Section peuvent être déclarés applicables :
- a) A tout ou partie du territoire de la République-Unie;
 - b) A toute branche d'industrie;
 - c) A toutes catégories ou catégories de personnes ou d'entreprises spécifiées.

ANNEXE

1. Constitution

Le Conseil d'administration est composé :

- a) D'un Président, qui est désigné par le Président;
- b) Du Directeur général de la Tanzania Industrial Studies and Consulting Organisation, qui est aussi Secrétaire du Conseil;
- c) De 10 (au moins) à 14 (au plus) autres membres, qui sont désignés par le Ministre.

2. Vice-Président

Les membres du Conseil élisent l'un d'entre eux aux fonctions de vice-président; le vice-président reste en fonctions aussi longtemps qu'il continue d'être membre du Conseil d'administration.

3. Représentation

En désignant les membres du Conseil d'administration, le Ministre veille à ce que soient adéquatement représentés au sein du Conseil les organisations et organismes dont il est probable qu'ils seront appelés à contribuer au financement de l'Organisation, où qu'ils utiliseront les disciplines et connaissances que l'Organisation doit promouvoir ou les services qu'elle doit rendre; il veille également à ce que chaque personne par lui désignée possède l'expérience et les qualifications nécessaires pour lui permettre de contribuer utilement aux délibérations du Conseil et d'aider le Conseil dans l'accomplissement de ses tâches.

4. Durée des fonctions

- 1) A moins que l'autorité qui l'a nommé ne mette fin par anticipation à son mandat, ou qu'il cesse d'être membre du Conseil pour toute autre raison, un membre du Conseil reste en fonctions pendant toute la période que l'autorité qui l'a nommé a spécifiée en le nommant; étant entendu que s'il s'agit d'un membre nommé en raison de fonctions qu'il occupe par ailleurs, il cesse d'être membre du Conseil lorsqu'il cesse d'occuper les fonctions en considération desquelles il avait été nommé membre.

- 2) Tout membre du Conseil, autre que ceux visés par les dispositions du paragraphe 1), peut à tout moment se démettre de ses fonctions moyennant préavis écrit à l'autorité qui l'a nommé et à compter de la date spécifiée dans le préavis, ou, si aucune date n'a été spécifiée, à compter de la date à laquelle l'autorité qui l'a nommé a reçu le préavis.

5. Représentation aux réunions de membres absents

Si un membre du Conseil, nommé en considération des fonctions qu'il occupe, dans un autre organisme, est empêché pour une raison quelconque d'assister à une réunion, il peut désigner par écrit un autre membre de l'organisme auquel il appartient pour le remplacer à cette réunion.

6. Vacances imprévues

Si un membre du Conseil cesse pour une raison quelconque d'être membre avant l'expiration de son mandat, l'autorité qui l'a nommé désigne pour le remplacer une autre personne, qui demeure en fonctions pendant tout le reste de la durée du mandat de son prédécesseur.

7. Réunions

- 1) Les séances ordinaires du Conseil sont convoquées par le Président et un avis spécifiant le lieu, la date et l'heure de la séance doit être envoyé à chacun des membres à son lieu de résidence ou de travail habituel sept jours au moins avant la date de la réunion. Si, pour des raisons de santé ou parce qu'il est absent du pays, ou pour toute autre raison suffisante, le Président est dans l'incapacité de prendre ces mesures, le Vice-Président peut les prendre à sa place.
- 2) Le Président, ou en son absence le Vice-Président, est tenu de convoquer une réunion spéciale du Conseil s'il reçoit à cet effet une demande écrite signée par trois membres au moins du Conseil. En pareil cas, tous les membres du Conseil devront être informés sept jours au moins à l'avance de la façon prescrite au paragraphe 1).
- 3) Le Président, le Vice-Président, ou le Président temporaire élu conformément aux dispositions de la section 8 2) et présidant une séance du Conseil, peut inviter toute personne qui n'est pas membre du Conseil à participer aux délibérations, sans droit de vote.

8. Procédure

- 1) Pour une réunion du Conseil, le quorum est constitué par six membres.
- 2) En l'absence du Président, la séance est présidée par le Vice-Président. En l'absence du Président et du Vice-Président, les membres présents élisent l'un d'entre eux comme président temporaire de la séance.
- 3) A toute réunion du Conseil, une décision prise à la majorité des membres présents et votants est considérée comme une décision du Conseil. S'il y a partage égal des voix, le Président de la séance dispose d'une voix prépondérante en sus de sa voix délibérative.

9. Décision par distribution de bulletins

Nonobstant les dispositions du paragraphe 8, si le Président, ou en son absence, le Vice-Président en décident ainsi, une décision peut être prise par le Conseil sans que celui-ci se réunisse. En ce cas, la documentation pertinente est distribuée à tous les membres du Conseil, et ceux-ci font connaître leur point de vue par écrit, mais tout membre est habilité à demander que toute décision à laquelle il est proposé d'appliquer cette procédure soit différée jusqu'à ce que la question ait été examinée lors d'une réunion du Conseil.

10. Minutes des réunions

Toute réunion du Conseil donne lieu à l'établissement de minutes en bonne et due forme; ces minutes doivent être confirmées par le Conseil à sa réunion suivante, et signées par le Président de la réunion.

11. Vacances, etc., et validité des délibérations

Sous réserve des dispositions du paragraphe 8 relatives au quorum, le Conseil peut valablement délibérer nonobstant toute vacance dans son effectif, et aucun acte ou délibération du Conseil ne saurait être frappé d'invalidité pour la seule raison qu'il y aurait eu quelque vice de forme dans la nomination d'une personne considérée comme membre du Conseil.

12. Ordonnances, instructions, etc.

Toutes les ordonnances, instructions, notes ou tous les documents établis ou publiés par le Conseil doivent être signés par :

- a) Le Directeur général ou
- b) Tout membre du Conseil ou autre fonctionnaire de l'Organisation à ce autorisé par écrit par le Directeur général.

13. Sceau du Conseil

Le sceau du Conseil ne doit être appliqué sur aucun document sauf en la présence du Directeur général ou du Président ou du Vice-Président ou de quelque autre fonctionnaire de l'Organisation et d'au moins un membre du Conseil.

14. Règlement applicable aux délibérations

Sous réserve des dispositions de la présente Annexe, le Conseil a le pouvoir d'adopter les règlements applicables à ses propres travaux.

(Annexe, conclusion)

MOTIFS ET OBJECTIFS

La présente Loi vise à établir la Tanzania Industrial Studies and Consulting Organization. Ainsi que son nom l'indique, le rôle essentiel de l'Organisation sera de fournir des services consultatifs au gouvernement et aux entreprises orientées vers la production aux fins de promouvoir le développement industriel en Tanzanie.

La création de la Tanzania Industrial Studies and Consulting Organization résulte en fait de la transformation en organisation autonome nationale de recherche et de consultation pour l'industrie de l'organisme appelé INDENTRE (Industrial Studies and Development Centre), service spécialisé dépendant du Ministère des Industries et qui a été créé il y a environ onze ans avec l'aide du Programme des Nations Unies pour le développement.

Depuis ses débuts, le Centre a obtenu d'importants résultats dans diverses tâches spécialisées concernant la diffusion d'informations en matière de technologie et d'installations industrielles, ou les machines qui utilisent cette technologie. La réorganisation et la transformation du Centre résultant de la présente Loi devraient fortement stimuler la capacité locale de recherche et de consultation industrielles.

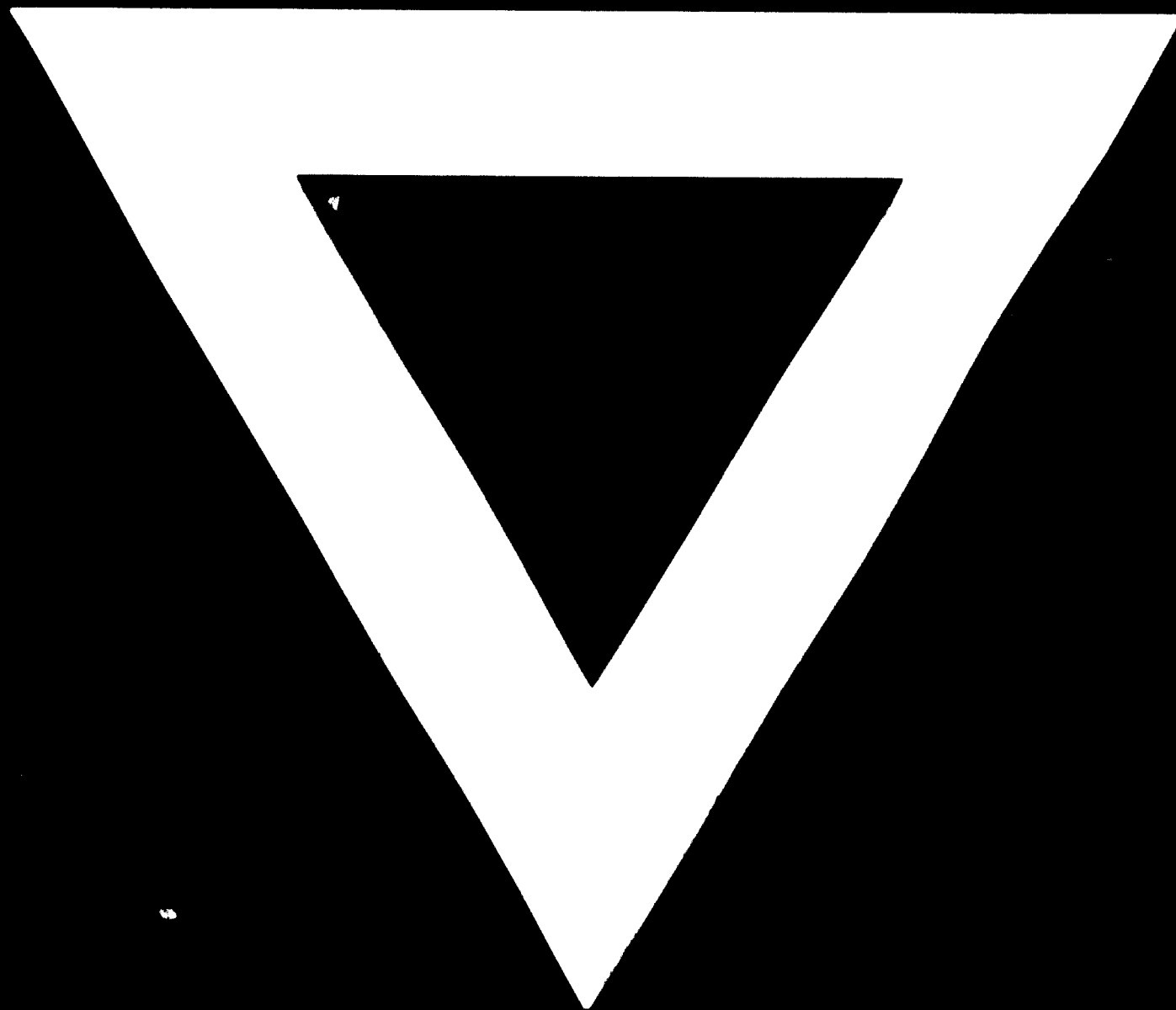
Il y aura un Conseil d'administration de l'Organisation, créé en application de la Section 4 de la Loi et dont la composition est indiquée dans l'Appendice.

La Section 5 de la Loi énonce les fonctions de l'Organisation. Aux termes de la Section 7, il y aura un Directeur général nommé par le Président et d'autres fonctionnaires et employés de l'Organisation, qui seront nommés par le Conseil d'administration.

Toutes les autres sections de la Loi règlent les questions normalement traitées dans la législation établissant les organismes publics du même type.



C-107



80.02.22