



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

19417

35 p.
graph.

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

**Mission de préparation
du 5^e cycle de programmation du PNUD
au TOGO**

rédigé par

Madame Chantal SERRIERE —
Consultante en ressources humaines
et intégration des femmes
dans les processus de développement

Consultant

Bechtel Off.

*M. H. Morhin
PED/ARSA/AFR*

Décembre 1991

TABLE DES MATIERES

Présentation

1 Analyse du contexte d'insertion des ressources humaines.....	5
1.1. Potentialités.....	5
1.1.1. Indicateurs démographiques.....	5
1.1.2. Identification de l'emploi dans le secteur industriel.....	5
1.1.3. Indicateurs de la formation.....	6
1.1.4. Conclusion : le marché réel du travail.....	8
1.2. Contraintes.....	8
1.2.1. Absence d'enracinement dans le contexte culturel et socio-économique.....	8
1.2.2. Manque de données statistiques.....	9
1.2.3. Les difficultés de gestion et d'organisation.....	9
1.2.4. Les difficultés liées aux insuffisances de la formation.....	10
1.2.5. Les contraintes à l'intégration des femmes dans le processus de développement.....	11
1.2.6. Les contraintes en milieu urbain.....	13
2. Bilan diagnostic.....	15
3. Stratégie de développement des ressources humaines.....	16
3.1. Les axes prioritaires d'une stratégie globale.....	16
3.2. Approche détaillée: les sous-programmes et les possibilités d'assistance par les différents bailleurs de fonds.....	17
3.2.1. Un préalable : la nécessité de créer une cellule ONUDI d'appui à la formation industrielle.....	17
3.2.2. Partage de l'éducation de base. Intégration des femmes à cet axe fondamental.....	21
3.2.3. Communication.....	24
3.2.4. Formation continue adaptée à l'entreprise.....	26
3.2.5. Compréhension du contexte référentiel. Appui à la recherche appliquée.....	28
Bibliographie.....	31
Calendrier de rencontres.....	33

Présentation

Le présent rapport dresse la synthèse des travaux concernant la valorisation des ressources humaines au Togo. Ils ont été réalisés lors de la mission de programmation et d'appui au secteur industriel de ce pays. Cette mission qui s'est déroulée dans le cadre de la préparation du 5^e cycle de programmation du PNUD, était initialement prévue du 17 novembre au 11 décembre ; elle a été interrompue par les événements du 27/11/91 dont les répercussions paralysent encore le déroulement de la vie politique et, de ce fait, les négociations devant avoir lieu pour clore l'exercice de cette phase de la programmation.

Ce rapport s'appuie donc d'une part sur les conclusions tirées des réunions formelles et informelles organisées entre les groupes de travail interministériels chargés d'initier les réflexions et la mission de l'ONUDI, d'autre part sur les documents d'étude préalables dont les principaux sont les suivants :

1 - Cinquième cycle de programmation (1992-1996)

Note consultative du PNUD pour le Togo

2 - Document de cadrage au 5^e programme du Togo

(Ministère du Plan et de l'Amélioration du territoire)

3 - Revue du secteur industriel au Togo établi pour le gouvernement du Togo par l'ONUDI (5 novembre 91)

4 - Termes de référence de la mission de programmation et d'appui au secteur industriel du Togo (16 octobre 91)

En intégrant dans l'habituelle classification des pays, des indicateurs humains aptes à rendre compte de la réalité vécue du développement pour la majorité des habitants d'un pays, le PNUD a mis l'accent sur la nécessité de valoriser ce potentiel humain dans ses possibilités d'accès à une connaissance fondamentale partagée par les hommes du monde entier. Ratifiées par la conférence de Jomtien, ces résolutions permettent d'augurer en une décennie tournée vers l'amélioration du bien-être humain, de ses capacités fondamentales, et par là, de son accès au développement.

C'est dans cette perspective que se situe donc la programmation du 5^e cycle du PNUD et l'appui à l'industrie dont se préoccupe l'ONUDI adopte cet axe sous-jacent ; car il est en effet évident que le développement industriel ne saurait exister, (comme d'ailleurs aucun autre domaine), sans la prise en compte du niveau de formation en amont et en aval des hommes qui participent ou pourraient participer à la valorisation de ce secteur.

Ce document propose ainsi, à partir du constat des potentialités en ressources humaines, une analyse des principales contraintes au développement de ces potentialités. Le bilan dressé permet alors un

diagnostic amenant à la formulation d'objectifs précis pour la réalisation desquels une approche stratégique sera définie.

Potentialités

Comme on pourra l'observer dans l'étude suivante et tels que l'63 présentait la revue du secteur, les atouts potentiels au développement industriel d'un pays comme le Togo, ne sont pas négligeables : avec sa population jeune, son ouverture aux contacts extérieurs issue de son expérience aux pratiques commerciales, sa volonté affirmée de démarrage économique, le dynamisme de sa population féminine, ses cent cinquante industries répertoriées, le pays dresse le bilan de trente années d'indépendance.

Contraintes

Il est toutefois directement observable que le véritable développement de capacités industrielles reste à promouvoir et que l'absence, jusqu'à présent, de prise en compte de ses mécanismes d'intégration dans le contexte culturel et socio-économique qui l'enserme, a constitué un des plus grands obstacles aux processus de développement. Car les études montrent bien que ce ne sont nullement les technologies qui doivent être intrinsèquement remises en cause, ni les méthodologies telles qu'elles existent, mais le rejet dont elles font l'objet, leur abandon progressif dès que le cadre institutionnel ne les impose plus.

Diagnostic

Ainsi, compte tenu de la carence grave en formation de base, (entre 65 et 70 % d'analphabétisme), de l'insuffisance de la formation spécialisée, de l'absence de données statistiques, de la méconnaissance du contexte organisationnel et des besoins précis du secteur industriel, compte tenu également du poids des traditions culturelles freinant l'intégration des femmes dans ce secteur moderne, quatre grands objectifs opérationnels peuvent-ils être dégagés, valorisant la formation des ressources humaines

Objectifs

- 1.- Le renforcement de l'accès à la formation de base avec vigilance particulière à l'égard de la population féminine
- 2.- Le soutien au rôle de la communication (informer - coordonner - communiquer)
- 3.- La réponse aux besoins exprimés et ciblés des entreprises
- 4.- L'analyse permanente du contexte d'insertion et l'appui à la recherche appliquée

Stratégie

Afin de promouvoir le renforcement de ces activités, il sera proposé la mise en place en appui au projet de gestion stratégique du développement industriel, une cellule de formation interdisciplinaire dont le rôle d'analyse, de conceptualisation et de relais vers les instances de formation adéquates, permettra, par sa souplesse, sa disponibilité et l'éventail de ses compétences, sur toute la durée du programme, de conserver la cohérence des actions et la volonté de synergie entre les différents bailleurs de fonds.

1 Analyse du contexte d'insertion des ressources humaines

Les mesures incitatives, institutionnelles et fiscales entreprises dans le cadre du secteur industriel, les nombreux projets d'assistance ayant cherché à renforcer ces mesures, n'ont pas suffi à l'industrie togolaise, pour prendre l'essor escompté. Il est certes prioritaire, pour y parvenir, d'apporter un soutien aux réformes des entreprises publiques afin de permettre sélectivement le désengagement de l'Etat et une performance accrue des entreprises. Il est de même impératif de veiller au développement des PMI et à une articulation entre le secteur informel et formel, le secteur rural et ses possibles applications industrielles, mais il est fondamental également d'apporter un effort particulier à la valorisation des ressources humaines, sachant, en effet que la volonté de toute une population dans l'engagement menant à un processus de développement industriel prend nécessairement naissance dans la reconnaissance, la formation et le respect de son potentiel humain.

1.1. Potentialités

1.1.1. Indicateurs démographiques

En référence au rapport de la Revue du secteur industriel au Togo¹, les données concernant la population sont les suivants :

- nombre d'habitants :... 3 556 690 (estimation 1990)
- densité :.....63 habitants au km² (170 h/km² en région maritime)
- urbanisation :..... 25 %
- croissance :..... 3,2 %
- alphabétisation : 35 % soit 51% de la population masculine et 7 % de la population féminine
- scolarisation :..... 63 % soit 69,2 % de garçons, 46,5 % de filles ²
- espérance de vie :..... 50 ans ³

¹ document ONUDI PPD/R 51 5 nov 1991.

² données de l'année scolaire 1986-1987.

³ estimation de 1981.

1.1.2. Identification de l'emploi dans le secteur industriel

* secteur formel

Le secteur industriel a employé 9786 personnes en 1989. Plus de la moitié de cet effectif se trouve dans l'industrie d'extraction minière et l'agro-alimentaire. Ce sont les grandes entreprises qui assurent ainsi la majorité des emplois avec 8 317 employés en 1989, tandis que les PMI en assurent 1 469

* secteur informel

Le rôle tangible du secteur informel sur sa capacité à générer l'emploi n'a malheureusement pas fait l'objet d'études précises et chiffrées. Néanmoins, ce secteur a été reconnu comme "l'un des plus grands sinon le plus grand employeur du pays et l'un des rouages essentiels de sa vie économique". (chiffres, tendances et perspectives -Cahiers 1991- Edité par l'INRS avec la collaboration de l'ORSTOM et l'appui de la DRS. P 62 et 63).

Constitué à 90 % d'activités rurales et à 10 % d'activités urbaines (excepté pour Lomé), le secteur développe surtout des activités commerciales, mais celles liées à la production et aux services sont aussi très présentes, avec une suprématie affirmée de la branche couture.

* place de la femme dans l'activité économique

La population féminine a été estimée en 1990 à 1 751 000.

L'étude de la répartition de la population résidente active de 12 ans et plus, montre que les femmes sont prépondérantes dans le commerce (85 %), l'agriculture (43 %), puis dans le personnel de service ménager (37 %), et que la part des femmes directrices et cadres supérieurs vient bien après (8 %).

Les femmes représentent 73 % des travailleurs indépendants, ainsi que 66 % des travailleurs non rémunérés. Les secteurs formel et informel emploient respectivement 18,7 % et 72,3 % d'effectif féminin.

Dans l'artisanat, sur les 28,5 % que représentent les femmes, la transformation alimentaire occupe les 3/4 d'entre elles. Elles sont ensuite présentes dans la couture, la coiffure et la poterie.

Le commerce informel occupe plus de la moitié de la population féminine active de Lomé. 45 % des recettes de la Régie Municipale des Marchés de Lomé provient seulement du Grand Marché régi à plus de 95 % par des femmes. Le commerce de détail leur appartient dans sa presque totalité (94,2 %).

L'agriculture (28 % du PIB) utilise la main d'oeuvre féminine à 60 %.

Le secteur moderne qui offre 7 % des emplois au Togo, emploie 10 % de main d'oeuvre féminine au sein des entreprises publiques, para-publiques et privées.

Dans l'administration publique 20 % de femmes sont présentes. Le recensement de 1981 a indiqué que 8 % seulement d'entre elles représentent les cadres supérieurs de l'administration. On les retrouve surtout dans le

domaine de l'éducation et de la santé. L'industrie quant à elle, utilise seulement 3 % de main d'oeuvre féminine.

1.1.3. Indicateurs de la formation

Après une période de baisse des effectifs scolaires, on réobserve une progression sensible. Entre 5 et 14 ans, la population scolarisable l'est à 62,9% en 1990. Mais l'adoption par le pays de programmes d'ajustement structurel a imposé de sévères mesures de redressement financier. De ce fait, le recrutement des cadres de la fonction publique étant réduit, une des grandes motivations à la finalité de la scolarisation s'est trouvée amoindrie. Dans le souci d'y remédier une politique en matière d'éducation qui tienne compte de la dimension sociale de l'ajustement, a été élaborée.

C'est ainsi qu'un soutien à l'enseignement technique est apporté. Il faut toutefois noter qu'il ne représente que 1% de l'enseignement général. Les filières courtes (CAP et BEP) le constituent à 60%, 38% des établissements sont privés.

La formation professionnelle des personnes en cours d'emploi s'effectue au centre national de promotion professionnelle (CNPP) qui est rattaché depuis 1986 au Ministère de l'Enseignement Technique. Il forme environ 150 techniciens par an en mécanique auto, mécanique générale, électricité, métaux en feuille.

L'Université et les grandes écoles ont enregistré en 1988, 7 590 étudiants dont 12,5 % d'effectif féminin. L'école d'ingénieurs, (ENSI) a formé 195 étudiants (année scolaire 87/88). Le diplôme d'ingénieur est délivré après 5 ans d'études

La formation professionnelle privée s'effectue dans 39 établissements laïcs et confessionnels, dont 8 seulement ont reçu un agrément provisoire du ministère.

La majorité de ces centres est situé à Lomé. Il en existe cependant quelques uns, décentralisés, à Kpalimé, Sokodé et Dapaong ; (un centre confessionnel est en aménagement à Kara).

Ces établissements offrent des formations à caractère industriel (pour environ la moitié d'entre eux), commercial : secrétariat-comptabilité (4), en informatique (4), en coiffure et en divers services (transit...). Ces formations,, qui recrutent le plus souvent leurs élèves au niveau de la classe de cinquième de l'enseignement général, mènent en majorité à la préparation du Certificat de Fin d'Apprentissage (CFA), parfois du CAP et plus rarement à celui de technicien (pour les apprentis qui ont un niveau initial de recrutement plus élevé : BEPC et même baccalauréat).

Vers la fin de 1988, l'ensemble des centres reconnus par le METFP comme étant les plus opérationnels, regroupait à peu près 1000 stagiaires ou apprentis (dont environ 150 au CNPP), encadrés par environ 150 formateurs (dont une vingtaine au CNPP). Le niveau de formation initiale de cet encadrement est en général faible : CAP + formation spécifique pour la plupart, BT pour une minorité.

Les locaux et l'équipements de ces centres sont le plus souvent insuffisants, en dehors de quelques sections opérant sous la tutelle d'organismes confessionnels et de certains nouveaux centres de formation en informatique.

Dans l'ensemble, les centres privés n'offrent actuellement que peu de potentiel pour renforcer, le système public de formation et d'enseignement technique (lui-même déficient à bien des égards).

Dans ce cadre, le CNPP pourrait amplifier grandement son action en intervenant comme coordonnateur et comme initiateur des formations techniques et générales dispensées dans l'ensemble du système d'apprentissage, notamment au sein du secteur informel urbain, qui souffre de graves pénuries en ce domaine.

L'idée de transformer le CNPP en un Institut National de Formation Professionnelle, qui avait déjà reçu un commencement de réalisation avec l'élaboration d'un texte légal allant en ce sens, devrait être reprise et approfondie à la lumière des études de besoins qui seront menées par le METFP dans le cadre du projet de restructuration.

1.1.4. Conclusion : le marché réel du travail

Avec une population très jeune, où 50 % des habitants ont moins de 15 ans, le Togo dispose d'une forte composante rurale (75 %). Sa population active (de 15 à 59 ans) représente 33,2 % de la population totale, soit 1.440 000 personnes.

Cette population active se concentre dans la région côtière (43 %, dont 68 % en milieu urbain et 35 % en milieu rural), puis dans la région des Plateaux avec 26 % (11 % en milieu urbain et 35 % en milieu rural), et enfin dans les régions de Kara, des Savanes et du centre avec les taux respectifs de 12, 11, et 8-%.

Le taux de chômage atteindrait 7,8 %. Toutefois ce chiffre a été remis en cause par la Banque Mondiale dans une étude portant sur les années 1981 à 1985. L'estimation serait portée à 25 % et révèle beaucoup de sous-emploi.

En effet, après l'adoption en 1983 par le Gouvernement du Togo d'une politique d'ajustement structurel, les effets ont été le gel des recrutements dans la fonction publique, la fermeture ou la privatisation d'entreprises avec une réduction d'effectifs importantes et avec une perte d'environ 2000 emplois.

1.2. Contraintes

1.2.1. Absence d'enracinement dans le contexte culturel et socio-économique

Un des plus grands freins au processus de développement industriel du pays tient vraisemblablement à l'absence de prise en compte -depuis le démarrage dans le années 70 d'une volonté d'industrialisation- de l'approche systémique du problème, c'est à dire de l'étude approfondie des mécanismes de son intégration dans l'environnement qui est le sien.

La transposition des structures, des technologies et des façons d'agir des pays développés s'est déroulée, comme dans la plupart des pays de l'Afrique sub-saharienne -"sans se préoccuper ni de la question de savoir quel pouvait être le degré d'adéquation de ce modèle au contexte culturel et socio-économique, ni même d'une adaptation minimale des solutions à ce contexte" (Gestion stratégique des filières industriels, d'après les travaux de J. de Bandt et R. Tiberghien, doc. ONUDI 12 juillet 1991. p 15). L'inadaptation se révèle dans chaque secteur :

- structures et tailles des entreprises
- division et organisation du travail
- règle et institutions
- critères de performances et de mesure

1.2.2. Manque de données statistiques

Le fait se trouve pleinement démontré par l'absence de données fiables et de données tout court sur la formation et l'emploi, comme si, dès l'abord, la planification se situait "en dehors" de la réalité du vécu quotidien et se réduisait à une spéculation théorique.

Les insuffisances dans le domaine de l'information, jointe à l'inadéquation des méthodes de comptabilité nationale transposées directement, sans approche d'adaptation éloigne l'exercice de prévision de l'appréhension de la réalité.

Ainsi peut-on comprendre dans ce contexte, l'inutilité de la tenue à jour des données nécessaires sur les demandes et les offres d'emploi ou sur les sortants du système éducatif que ni le Ministère du Travail, ni le Ministère de la Fonction Publique ou celui de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle, ne contrôlent réellement, faute d'outils ajustés.

1.2.3. Les difficultés de gestion et d'organisation

au niveau administratif

Le manque de concertation entre les organismes chargés de soutenir et promouvoir le secteur industriel, la difficulté de coordonner leurs activités (centre Togolais des Investisseurs, Fonds de participation au prestations de service (FPPS), Société de Caution Mutuelle (SCM), Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Artisanat du Togo (CCAIT), avec la Division d'Assistance aux

Entreprises (DIVAE), le groupement Togolais des PME, (GTPME), l'assistance pour formation et information, etc... ne facilite guère les démarches des investisseurs et des promoteurs, rebute les initiatives pouvant favoriser l'articulation entre secteur informel et formel et d'autant plus celles visant à la création d'unités de transformation dans le domaine agricole.

au niveau des entreprises

Le passage d'une tutelle d'état à la liberté d'action et à la responsabilisation des opérateurs décentralisés est une situation transitoire complexe à gérer.

L'organisation de convergences, dans une perspective de développement, reste encore à s'approfondir, ainsi que la mise à jour d'actions complémentaires rendant cohérente une politique industrielle globale.

Enfin, les entreprises n'ont pas toujours intérêt à développer des gestions rationalisées dans la mesure où les effets ne sont pas nécessairement gratifiants à court terme au sein d'un environnement où l'informel est très important.

De la même manière, la gestion du recrutement s'effectue souvent hors-norme qualitative et le problème du sous-emploi est prépondérant.

Il est évident qu'il est alors difficile d'envisager une réelle gestion des ressources humaines. Des lacunes dans l'organisation du travail, le manque de politique salariale incitative, l'absence d'une prise en compte des besoins des salariés (sur le plan de la santé, du transport, de l'hébergement et de la formation continue) créent une main d'oeuvre peu motivée et par conséquent une productivité moindre.

1.2.4. Les difficultés liées aux insuffisances de la formation

1. Une connaissance de base non partagée

Il est indispensable, pour appréhender l'analyse des difficultés liées à la formation, de garder en mémoire le taux élevé d'analphabétisme : 65 % (hommes et femmes confondus et près de 80 % de la population féminine). Cette connaissance minimale et fondamentale non encore partagée limite nécessairement les potentialités des activités professionnelles, la qualité et le rendement de la production et indique, par ce seul constat, le handicap majeur au développement économique et social.

Dans ce contexte et en prenant en compte l'instabilité de la situation politique actuelle, il apparaît peu probable que l'économie togolaise connaisse de notables modifications dans sa structure de production au cours d'un avenir proche.

2. Le problème des qualifications dans le secteur moderne

Il faut considérer, faute d'approche plus affinée, qu'environ la moitié du personnel employé dans ce secteur, possède une qualification officialisée par un diplôme ou une certification reconnue ¹. Sur cet ensemble, 2 % font partie des cadres supérieurs et devraient posséder un niveau de formation supérieure ; 1 % sont considérés comme techniciens supérieurs de niveau BAC + 2 ; 5 % font fonction d'agents de maîtrise ou de techniciens de niveau BT, c'est à dire devraient posséder le baccalauréat associé à une formation technique ; 41 % sont recrutés comme travailleurs qualifiés (20 % d'employés - 21 % d'ouvriers) et devraient avoir obtenu un CAP, un BEP ou 1 diplôme professionnel équivalent.

3. La faiblesse de la formation dans le secteur informel

Le Ministère de l'Enseignement technique et de la formation professionnelle, parlant de la qualification des patrons responsables de petites unités de production du secteur informel la juge faible et en livre la répartition suivante : "plus de 25 % d'entre eux sont analphabètes et seulement 5 % ont atteint le niveau de l'enseignement secondaire. Moins de 3 % de ces travailleurs seraient passés dans un centre de formation professionnelle et 1 % auraient acquis sur le tas, leurs qualifications dans une entreprise du secteur moderne. En fait, la plupart d'entre eux ont acquis leur formation en tant qu'apprentis auprès d'un patron d'un petit atelier de ce secteur informel"².

Cependant, cette formation est très aléatoire dans la mesure où les apprentis constituent en fait une main-d'oeuvre gratuite à laquelle n'est légué qu'un minimum pratique de connaissance : enchaînement de gestes répétitifs suffisant à la production de l'atelier.

4. Les retards en formation du secteur agricole

Jugé prioritaire par les autorités togolaises, le secteur agricole qui occupe près de 70 % de la masse du travail du pays, lui procure 1/4 de sa richesse (24,4 % du PIB) et environ le 1/3 (32,9 %) si l'on ajoute les produits de la forêt et de l'élevage ³.

Le soutien à ce secteur nécessite parallèlement un appui au développement de certaines activités permettant le passage à une agriculture moderne et à la création d'unités de transformation agro-industrielles (piscicultures, corderie, production florale, papaine, etc...)

Malheureusement, les centres agricoles existants ne peuvent répondre quantitativement et qualitativement aux besoins en formation

¹ cf le programme de restructuration du système d'enseignement technique et de formation professionnelle (1991-1995).

² Données du Ministère de l'Enseignement technique. recensement 1988

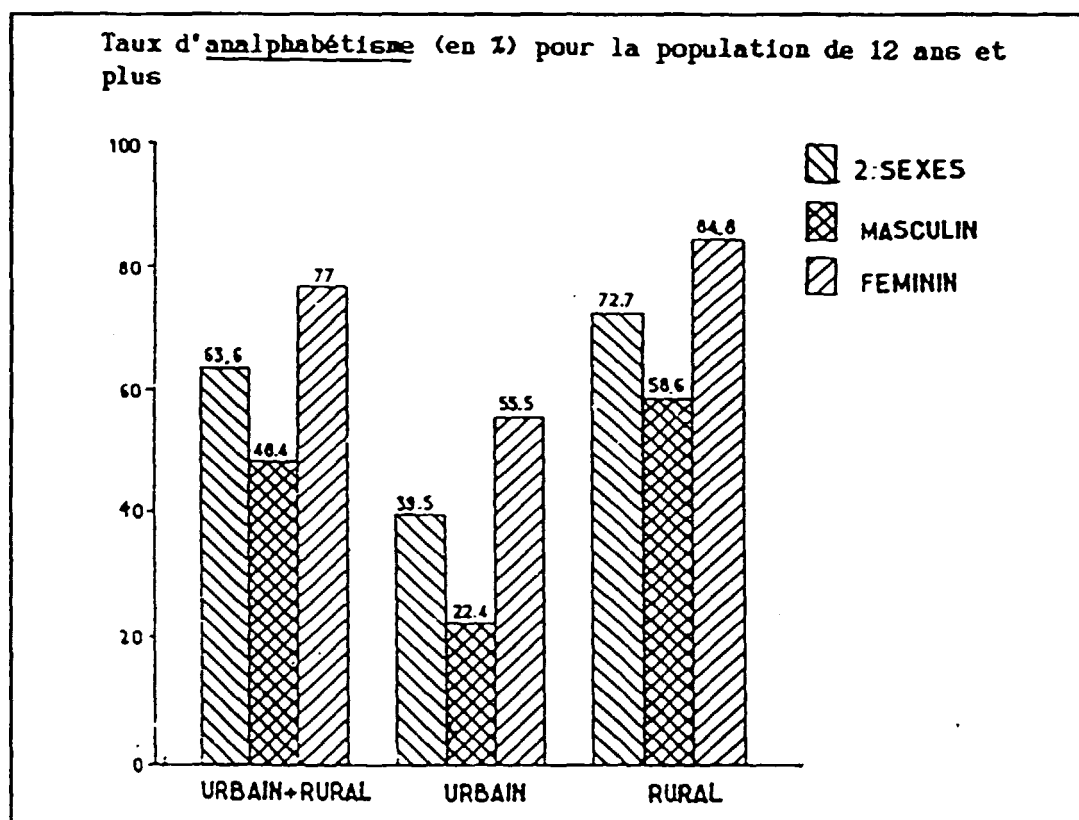
³ idem p. 6

technique et en gestion de jeunes ruraux susceptibles de dynamiser ce secteur.

1.2.5. Les contraintes à l'intégration des femmes dans le processus de développement

1. L'analphabétisme et le faible taux de scolarisation

Malgré le dynamisme reconnu mondialement de la femme togolaise, particulièrement dans le secteur commercial que les "nanas-benz" ont largement contribué à valoriser, le très fort taux d'analphabétisme, accru en milieu rural, constitue la première contrainte à leur réel accès au développement économique et social du pays.



De même, le taux de scolarisation féminine, variable d'une région à l'autre est estimé pour l'ensemble du pays à 46 %.

2. Les contraintes spécifiques du contexte socio-économique et culturel concernant la femme rurale

* - Revenu

- la main-d'oeuvre féminine, employée à 60 % dans le secteur rural est, en règle générale, peu ou pas rémunérée

* Possession de la terre

- De plus, si théoriquement la femme peut posséder et gérer la terre, le fait reste en pratique difficile d'une part parce que le poids des traditions reste fréquent en milieu rural, d'autre part parce que l'article 391 rend les dispositions du Code de la Famille 1980)¹ inefficace car il faut défendre leur mise en application à une déclaration faite par le défunt par testament ou transmise oralement à un représentant de la loi.

* Le contexte culturel

- D'autre part, certaines activités traditionnellement reconnues comme appartenant au domaine féminin, telles que la collecte, la transformation et la vente du bois et de ses produits, sont nécessairement remises en cause dans le cadre de larges programmes, souvent appliqués sans discernement, sur la protection de la nature.

- Enfin les lourdes responsabilités physiques et morales des femmes chargées de la permanence de la vie familiale, (approvisionnement en eau, en combustibles, préparation longue des repas traditionnels, soin à apporter aux enfants, entretien général de la vie domestique, participation aux travaux agricoles, etc...) ne permettent à aucun moment à cette population féminine de sortir de la logique des activités quotidiennes qui structure le rythme de sa vie, et que, de ce fait, elle péréne en son état, faute d'avoir accès, par l'éducation, à un choix de comportements.

C'est ainsi que peuvent s'expliquer l'échec ou le succès mitigé de certaines campagnes de sensibilisation (par exemple, celles concernant la promotion du foyer amélioré, particulièrement en milieu rural). L'apport d'une technologie pourtant adaptée et assez proche de la pratique initiale est souvent rejeté, dès que le projet n'est plus encadré, parce que les femmes recourent -souvent à leurs propres dépens- à une pratique traditionnelle sécurisante (léguée jusqu'au moindre geste respecté) et parce que les stratégies visant à la protection de la nature, à moyen et à long terme, ne peuvent entrer dans le cadre de leur propre stratégie de gestion vitale du quotidien.

1.2.6. Les contraintes en milieu urbain.

Revenus et cadre législatif

Le sort de la femme en milieu urbain n'est pas fondamentalement différent de celui de sa consœur rurale. Elle peut consacrer 9 heures au travail domestique non rémunéré et 8 heures à une activité, qui celle-ci, peut l'être.

¹ Le code togolais des personnes et de la famille reconnaît à la femme, en tant qu'individu, les mêmes droits qu'à l'homme : droit au nom, à la protection du domicile, droit de consentir au mariage. Le code permet également à la femme les mêmes droits qu'à l'homme en matière de succession de ses parents. Elle peut également hériter de biens par son mari.

L'absence d'un véritable cadre législatif impose à la main d'oeuvre féminine dans les entreprises, des conditions de travail éprouvantes, particulièrement en zone franche.

Gestion . Accès au crédit et à la création d'entreprise.

La présence très limitée des femmes dans le secteur moderne, dont une des causes tient à la tendance (dans les années 50 - 60) à encourager la scolarisation des garçons plutôt que celle des filles, ne permet pas de générer un changement de mentalités facilitant l'accès des femmes à des responsabilités nouvelles et à des formes modernes de gestion.

cette mission a pu observer les réticences formulées en général à l'égard des femmes commerçantes connues désireuses d'investir leurs capitaux communs dans le domaine de la production textile, par exemple. Bien que ces dernières aient fait remarquablement leurs preuves dans le secteur commercial qui est le leur, force est de constater qu'on ne facilite qu'en discours leurs velléités transposables dans le secteur productif.

Culture et traditions

Comme en contexte rural, la femme, sous le poids de traditions, reste cloisonnée aux activités qui lui sont habituellement consenties, ce qui ne génère pas de dynamique susceptible de lui laisser les moyens de s'introduire dans des secteurs porteurs, ou d'améliorer sa productivité dans les domaines où elle exerce déjà.

A l'heure actuelle, l'agitation politique, les remaniements gouvernementaux offrent peu de poids au soutien institutionnel qu'aurait pu apporter la Direction de la Promotion Féminine soumise aux aléas de l'instabilité générale. L'absence de concertation et de coordination entre ministères techniques, bailleurs de fonds, relais d'ONG et cette direction laisse le champ libre aux renforcements de structures mentales peu enclines au changement de pratiques.

2. Bilan diagnostic

Le regard porté sur les potentialités et les contraintes d'une collectivité humaine précise, susceptible de fournir aux entreprises un "stock" de personnel, adapté en amont à leurs besoins, et qu'il est nécessaire, en aval, de gérer et d'organiser selon des priorités concourant à la productivité industrielle, révèle immédiatement :

1. une carence grave en formation de base et en formation continue
2. une absence de données sur les besoins des industriels
3. une impossible adéquation, découlant du fait précédent, entre formation professionnelle et emploi
4. une méconnaissance du contexte organisationnel dans son ensemble et du poids des traditions culturelles comme frein au développement attendu du secteur industriel
5. un manque de coordination entre les instances diverses ayant vocation de promouvoir ce secteur
6. une stagnation de l'intégration des femmes dans les processus d'accès au secteur moderne

Ce constat amène à la formulation de grands axes prioritaires afin d'essayer d'améliorer les mécanismes d'appui au développement industriel.

- le premier axe vise au renforcement des programmes d'alphabétisation, à la restructuration de la formation initiale et à l'organisation qualitative de la formation continue : c'est un axe de longue durée
- Le deuxième voudrait apporter un soutien au rôle de la communication, c'est à dire renforcer les pôles d'information, de concertation et de coordination; programmes à moyen terme
- Le troisième cherche à développer un apport en interventions à court terme, souples, rapides, visant à combler des besoins précis : assistance ponctuelle de formation dans l'entreprise, sur demande des intéressés, aide au démarrage de l'entreprise, à la réalisation d'initiatives féminines, séminaires visant la valorisation de ressources humaines locales, etc...
- Le dernier axe devrait créer un pont nécessaire entre l'analyse du contexte et ses implications dans le vécu des entreprises, entre l'apport de technologies et les réticences enregistrées à leur adoption.

3. Stratégie de développement des ressources humaines

La stratégie principale du PNUD au cours du V^e programme étant "fondée sur la valorisation des potentialités nationales en matière d'analyse, de conception et de gestion des politiques et programmes nationaux de développement", et s'attachant de ce fait à promouvoir les trois axes retenus par le Gouvernement :

- 1 - Environnement et développement rural
- 2 - Emploi, revenus et cadre de vie
- 3 - Capacités nationales en gestion publique.

il s'agit, afin de permettre l'amélioration de la compétence professionnelle de femmes et d'hommes disponibles pour atteindre ces objectifs, de valoriser leurs capacités potentielles.

Dans ce but, compte tenu des principales contraintes relevées plus avant, et qui orientent les axes prioritaires, compte tenu également des problèmes liés au passage de l'économie d'état à l'économie privée, des effets de l'ajustement structurel sur les politiques sectorielles, de la pauvreté reconnue, particulièrement en milieu rural et des difficultés d'insertion de la femme dans les processus de développement, le programme de valorisation des ressources humaines du secteur industriel devrait s'attacher à atteindre les objectifs suivants :

3.1. Les axes prioritaires d'une stratégie globale

Axe à long terme: Education fondamentale : Alphabétisation - formation initiale et professionnelle

1. Partage équitable de l'éducation de base et de l'accès à la formation professionnelle
2. Intégration des femmes à cet axe de formation ; avec priorité aux femmes en milieu rural

Axe à moyen terme : Communication

3. promotion des capacités d'analyse, de conception et de gestion des cadres en matières de politique industrielle et développement, à cet égard, des pôles d'information de concertation et de coordination du secteur.

Axe à court terme : Formation ponctuelle et continue

4. Réponse adaptée aux besoins en formation immédiate des entreprises.
5. Réponse adaptée aux demandes de soutien à l'initiative privée, avec une vigilance particulière à l'égard de celle valorisant l'intégration féminine dans le secteur moderne.

Axe général : Compréhension du contexte référentiel

6. Valorisation des initiatives visant l'adaptation de technologies et l'analyse du contexte organisationnel et culturel dans lequel s'insère le tissu industriel togolais.

3.2. Approche détaillée: les sous-programmes et les possibilités d'assistance par les différents bailleurs de fonds

3.2.1. Un préalable : la nécessité de créer une cellule ONUDI d'appui à la formation Industrielle

* Objectif : Valorisation du secteur moderne

Dans le domaine qui est le sien, l'ONUDI se préoccupe de valoriser l'image du secteur moderne. A cet effet, il lui est donc nécessaire de posséder les moyens de participer à l'analyse du contexte dans lequel s'enracinent les potentialités industrielles, il est impératif également de participer à la conception d'actions de formation précisément adaptées aux besoins évalués des entreprises et à la mise en place de relais d'information.

* Stratégie:

L'existence d'une cellule placée comme appui direct au projet de gestion stratégique du secteur industriel, (TOG/ 89 / 012 / A) cherche à orienter les opérations prioritaires du secteur vers la nécessité de valoriser les ressources humaines indispensables au développement de l'industrie.

* Agents:

Cette cellule, assistance technique souple, mobile, composée d'une équipe mixte, interdisciplinaire s'appuyant autant qu'il est possible sur des compétences nationales et régionales serait formée de:

- un ethnologue ou anthropologue (extérieur à la culture et aux pratiques quotidiennes à observer)
- un économiste
- un ingénieur-conseil en formation
- un juriste
- un spécialiste en communication : information - coordination

* Cibles principales:

La cellule servirait de relais aux différents organismes, institutions et entreprises participant au développement du secteur industriel. Elle interviendrait donc :

Intégration des femmes	cf axe I ¹	- Auprès de la Direction de la Promotion féminine - Auprès des groupements féminins
Adéquation emploi-formation	cf axe II	- Auprès des ministères de l'Enseignement technique, de la formation professionnelle, de l'emploi et du ministère de l'Industrie - Auprès des entreprises
Formation adaptée continue	cf. axe III	- Auprès des centres de formation, - Auprès des entreprises comme coordinatrices des opérations à mettre en place
Recherche et technologie appliquée	cf axe II cf. axe IV	- Enseignement technique et professionnel - auprès de l'Université des groupes de recherche comme coordinateur et comme ressource en compétence (ethnologie, législation, etc...)

*Moyens et actions:

- 1 - analyser les initiatives au sein de leur environnement ;
- 2 - prendre en charge les difficultés d'intégration des femmes dans le secteur industriel,
- 3 - être à l'écoute de leurs besoins, de leurs initiatives et de leurs motivations,
- 4 - participer à la réflexion de conception d'une politique générale cohérente, susceptible de promouvoir le secteur industriel ;
- 5 - proposer des actions de formation adaptée à la demande et coordonner celles qui existent ;

¹ se référer aux pages suivantes pour la description des axes.

- 6 - exercer une vigilance sur des possibilités d'actions de sensibilisation dans le domaine de la formation initiale ;
- 7 - informer le public potentiel ;
- 8 - médiatiser les événements du secteur ;
- 9 - participer à la recherche technologique;
- 10- travailler en synergie avec les autres bailleurs de fonds.

Exemples:

En dehors de son rôle actif dans l'analyse du contexte et dans la recherche en technologie appliquée, cette cellule pourrait ainsi promouvoir:

- des assistances techniques ponctuelles adaptées à la demande ciblée des entreprises
- des interventions directes dans les entreprises par des stages, séminaires de cadres à la pratique de l'audit de formation
- des appuis en formation par l'apport de consultations extérieures
- des appuis en formation par l'apport de consultation et relais de formateurs locaux.

3.2.2. Partage de l'éducation de base. Intégration des femmes à cet axe fondamental

cf p.21

3.2.3. Communication

cf p. 24

3.2.4. Formation continue adaptée à l'entreprise

cf p. 26

3.2.5. Compréhension du contexte référentiel. Appui à la recherche appliquée

cf p.28

3.2.2.

**Axe 1 - Partage de l'éducation de base
Intégration des femmes à cet axe fondamental**

**Objectif: Développement général du secteur industriel par le renforcement de l'accès à l'éducation de base
(cf document de cadrage p 8-9)**

Sous-programme

1. Accession de toute une population à l'éducation fondamentale, aux programmes d'alphabétisation et de formation permanente

- * cible: la population scolarisable et les adultes actifs
- * agents: enseignants
formateurs
- * domaine d'intervention: tout le territoire avec accent sur le secteur rural
- * stratégie: à définir précisément par une coordination entre bailleurs de fonds (cf assistance)
- * moyens: relais dans chaque instance de formation
évaluation synergique des programmes
- * assistance probable: Banque Mondiale
BIT
UNESCO
Coopérations bilatérales
ONG
- * **Rôle de l'ONUDI:** si l'ONUDI n'est pas maître d'oeuvre dans cette phase de formation initiale, la poursuite des programmes d'alphabétisation et l'organisation cohérente de la formation continue, elle peut exercer par l'intermédiaire d'une cellule formation susceptible de disposer de relais locaux une vigilance:
 - sur l'élaboration des programmes de formation initiale susceptibles de sensibiliser le public aux formes du secteur moderne,
 - sur l'élaboration de matériels (fiches) pédagogiques permettant d'insérer le domaine industriel dans la vie quotidienne,
 - sur le repérage des groupes motivés par le développement d'activités pré-industrielles
 - sur l'organisation adaptée et rapide d'actions de formation complémentaires à celles mises en place par d'autres assistances
 - sur la tenue à jour systématique de l'insertion féminine à ses programmes, des difficultés qui leur sont inhérentes, des possibles moyens de les améliorer.

En cours

Poursuite des réflexions liées aux résolutions prises à la Conférence Mondiale de Jomtien

cf également TOG/87/008
Alphabétisation
fonctionnelle

A définir

Avec la Banque Mondiale et les autres assistances

A formuler dans le cadre de référence de la cellule de formation

2. Intensification de la prise en compte des préoccupations des femmes dans les programmes de développement

- * cible: groupement et initiatives de femmes dans le cadre de micro-entreprises pouvant amener à une production semi-industrielle
- * agents: cellule d'appui en formation et ses relais fonctionnels
- * domaine d'intervention: indifférencié sur tout le territoire
- * stratégie: formation des femmes détentrices de micro-entreprises dans le secteur formel, ou, le plus souvent, dans le secteur informel
- * moyens: - analyse en amont des réticences bloquant le passage au système formel; prise en compte des préoccupations culturelles générant le quotidien
 - analyse en aval des circuits commerciaux et réseaux de distribution concernant la valorisation du produit
 - durant le projet: recherche, pratique et maintenance des technologies adaptées à une production renforcée
 - un exemple d'application: sensibilisation au foyer amélioré
- * assistance probable : ONUDI,
BIT,
VNU,
Coopérations bilatérales,
UNIFEM,
UNESCO.

* Rôle de l'ONUDI:

Compte-tenu du rôle unanimement reconnu que jouent les femmes dans l'activité économique du pays à l'intérieur du secteur commercial, leur motivation et leur dynamisme doivent être encouragés également dans le cadre du développement industriel

La disponibilité et la possibilité d'intervention interdisciplinaire de la cellule d'appui à la formation industrielle lui permet d'être à l'écoute des potentialités et principalement de mettre en relation les principaux acteurs d'opérations à promouvoir

Un exemple possible:

Un groupe de dix commerçantes entreprend de racheter une usine textile. Elles travaillent au montage du dossier initial

1 la cellule peut les diriger vers les interlocuteurs techniques nécessaires. Elles se proposent de créer en même temps une chambre syndicale générant 2 pôles d'activités:

- a/ défense de leurs intérêts, principalement en période de lancement,
- b/ aide à la formation, à partir de leur expérience multiforme,

2 La cellule intervient en médiant l'action et permet aux nouvelles formations de dynamiser et poursuivre à d'autres niveaux les initiatives en cours.

Cet exemple sert de point de départ à d'autres activités de ce type pouvant être évidemment de moindre envergure

cf TOG/88/003
Intégration des femmes au
développement

cf fiche création
cellule

projets à identifier à
partir des termes de
référence de la cellule

•TOG/87/017 Diffusion
des foyers améliorés cf
projets en pipe-line
•projets spécifiquement
féminin (commentaires
UNIFEM p.17 document
de cadrage)

Promotion de l'emploi et
des micro-entreprises
(fiche BIT)
cf p 17 document de
cadrage

Rencontre de la mission
ONUDI avec Mme
Adanlete-Sant'Anna,
représentante du groupe.

3. Intensification de la capacité des femmes et des hommes à s'organiser, ainsi qu'à entreprendre et à gérer les initiatives socio-économiques et leur faciliter l'accès au crédit

* cible: hommes et femmes concernés par le développement du secteur privé

* agents: cellule d'appui à la formation industrielle
assistance technique des instances en place
formateurs spécifiques

* domaine d'intervention; indifférencié: secteur rural et urbain

* stratégie: amener les opérateurs à prendre conscience de leurs besoins et de leurs difficultés

* moyens: mise à disposition du public concerné de la cellule-formation afin de:
s'organiser; la cellule guide, à la demande des interlocuteurs vers les aides techniques initiales, et le conseil économique adapte, réfléchit avec eux aux difficultés d'ordre socio-culturelles entraînées par la création ou la modification d'une entreprise, conseille pour les plans de formation

entreprendre et gérer: par des actions de suivi et des formations sur ces thèmes, la cellule coordonne et propose des activités en relation directe avec le projet de gestion stratégique du développement industriel, la Chambre de Commerce, le ministère de l'Enseignement technique, le ministère de l'Agriculture et de l'Environnement, etc...

s'informer: la cellule est en mesure de proposer une documentation de base, de renvoyer à d'autres sources documentaires et offre des possibilités de rencontre entre les acteurs concernés

* assistances possibles: ONUDI

Banque Mondiale
Coopérations bilatérales

* Rôle de l'ONUDI: en donnant les moyens à la cellule d'appui à la formation industrielle d'intervenir dans le soutien aux préoccupations fondamentales des acteurs industriels togolais l'ONUDI peut être présente dans l'installation des mécanismes mentaux nécessaires aux pratiques et au développement industriels

TOG/89/011
TOG/88/004

TOG/88/004
TOG/89/011
TOG/89/012
TOG/89/013

A formuler

Axe 2: Communication

Objectif: Mise en place de mécanismes d'analyse et de programmation de l'assistance technique et des ressources humaines nationales
(cf document de cadrage p.11)

Sous-programme	En cours	A définir			
<table border="1"> <tr> <td> <p>1. Information: Rôle de l'information dans la planification de l'emploi</p> <ul style="list-style-type: none"> * cible: équipe de Direction du Ministère de l'Industrie * agents: la cellule-formation comme relais vers les formateurs spécifiques * domaines d'intervention: les centres de tutelle du secteur industriel * stratégie: Formation d'une équipe responsable de l'identification des données disponibles pour le secteur industriel. Repérage des données manquantes. Vérification des sources. Techniques d'élaboration d'enquêtes * moyens: stages, séminaires, rencontres <p>assistance possible: Coopérations bilatérales BIT ONUDI FAO</p> <p><u>Rôle de l'ONUDI:</u> Renforcer la collecte des données de base qui préoccupe l'ensemble des bailleurs de fonds par un suivi des opérations de formation mises en place pour étayer le secteur industriel</p> </td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	<p>1. Information: Rôle de l'information dans la planification de l'emploi</p> <ul style="list-style-type: none"> * cible: équipe de Direction du Ministère de l'Industrie * agents: la cellule-formation comme relais vers les formateurs spécifiques * domaines d'intervention: les centres de tutelle du secteur industriel * stratégie: Formation d'une équipe responsable de l'identification des données disponibles pour le secteur industriel. Repérage des données manquantes. Vérification des sources. Techniques d'élaboration d'enquêtes * moyens: stages, séminaires, rencontres <p>assistance possible: Coopérations bilatérales BIT ONUDI FAO</p> <p><u>Rôle de l'ONUDI:</u> Renforcer la collecte des données de base qui préoccupe l'ensemble des bailleurs de fonds par un suivi des opérations de formation mises en place pour étayer le secteur industriel</p>				
<p>1. Information: Rôle de l'information dans la planification de l'emploi</p> <ul style="list-style-type: none"> * cible: équipe de Direction du Ministère de l'Industrie * agents: la cellule-formation comme relais vers les formateurs spécifiques * domaines d'intervention: les centres de tutelle du secteur industriel * stratégie: Formation d'une équipe responsable de l'identification des données disponibles pour le secteur industriel. Repérage des données manquantes. Vérification des sources. Techniques d'élaboration d'enquêtes * moyens: stages, séminaires, rencontres <p>assistance possible: Coopérations bilatérales BIT ONUDI FAO</p> <p><u>Rôle de l'ONUDI:</u> Renforcer la collecte des données de base qui préoccupe l'ensemble des bailleurs de fonds par un suivi des opérations de formation mises en place pour étayer le secteur industriel</p>					

**2. Coordination: * Adéquation de la formation professionnelle aux besoins en main d'oeuvre du secteur industriel
* Sensibilisation et médiatisation**

- * cibles: Les GIE, PMI/PME, micro-entreprises, y compris et surtout en milieu rural, les syndicats patronaux, les centre de formation....
- * agents: projet assistance aux entreprises
 - projet gestion stratégique du développement industriel
 - développement zone franche
 - avec l'appui de la cellule formation
- * domaine: tout le territoire avec insistance pour les PME en milieu rural
- * stratégie: Développement du conseil en communication en vue de la mise en relation du secteur professionnel avec les points de formation
- * moyens : recensement des besoins précis par filière
 - coordination des actions ponctuelles de formation
 - recensement des centres et des possibilités de formation locales
 - formation de l'équipe de coordination
 - formation des bureaux d'études locaux par des stages multisectoriels
- *assistance possible: BIT
 - FAO
 - Coopérations bilatérales, Banque Mondiale
 - ONUDI
- * Rôle de l'ONUDI: Etre présente dans l'activité de recherche sur adéquation formation-emplois industriels
 - Coordonner les activités de formation dans ce secteur grâce à la souplesse d'intervention de la cellule d'appui

TOG/88/004
TOG/89/012
TOG/89/11

Promotion de l'emploi
TOG/91/011
Restructuration de l'enseignement technique

A identifier précisément

A identifier précisément

Axe 3: Formation continue, adaptée à l'entreprise
--

Objectif: améliorer les performances des entreprises
(cf document de cadrage p.10)

Sous-programme	En cours	A définir
<p>1. Formation des cadres nationaux à la pratique d'audit de formation</p> <p>* cibles: les cadres nationaux impliqués dans la mise en oeuvre des dispositifs de formation adaptés aux besoins des entreprises et des organisations</p> <p>* agents: cellule de formation industrielle avec relais vers les formateurs spécifiques¹</p> <p>* stratégie: Intervention en entreprise pour apprendre</p> <ul style="list-style-type: none"> • à analyser et évaluer les formations à promouvoir au niveau <ul style="list-style-type: none"> - des chefs d'entreprise - des cadres - de la main d'oeuvre spécialisée • à repérer <ul style="list-style-type: none"> - les dysfonctionnements - les possibilités d'amélioration quantitative et qualitative de la production • à promouvoir <ul style="list-style-type: none"> - les techniques de gestion des ressources humaines - les techniques de marketing et de distribution <p>* moyens: stages très précis et ciblés à confier à un centre spécialisé dans ce domaine¹</p> <p>* assistance probable: Coopération française ONUDI le programme peut s'insérer également dans la dynamique de l'exercice NATCAP dont le directeur national est le responsable de la Direction des Ressources humaines au ministère du Plan</p> <p>* Rôle de l'ONUDI: participer à la formation dans l'entreprise pour chaque niveau et au contrôle de celle existant dans les écoles et centres professionnels</p>	<p>TOG/86/007, Enseignement technique TOG/86/008 restructuration apprentissage</p>	<p>pour l'ONUDI dans le cadre de référence de la cellule de formation</p>

¹ On peut citer le CUCES: Centre Universitaire de Coopération économique et sociale de Nancy, dont la mission principale est de former les compétences industrielles par des stratégies de formation sur mesure

2. Formation de formateurs à l'intérieur de l'entreprise

- * cibles: ingénieurs, techniciens, responsables d'équipes
- * agents: cellule de formation industrielle avec relais vers les formations spécifiques
sous-traitance par une équipe mobile de formation
prendre appui également sur le CNPP et l'ENSI (école d'ingénieurs)
- * domaine d'intervention: les entreprises
- * stratégie: • situer l'acte de formation par rapport à l'environnement socio-économique
• apprendre à choisir l'apprentissage adapté au public
• construire le support pédagogique adapté à la demande initiale
• travailler aux outils et à la pratique de l'évaluation
- * moyen: stages en entreprise
- * assistance possible: Coopérations bilatérales
BIT
ONUDI
- * Rôle de l'ONUDI: Conduire au relais de formateurs nationaux
- * exemple de référence: besoin en formation de marbriers et d'orpuilleurs (cf rapport général de la mission ONUDI)

idem

**Axe 4: Compréhension du contexte référentiel
Appui à la recherche appliquée**

Objectif: Promouvoir et développer la normalisation et le contrôle de qualité

(cf. document de cadrage p. 10, note consultative du PNUD p.3, document ONUDI: gestion stratégique des filières industrielles, 12 /7/ 1991)

Sous-programme

1. Analyse du contexte organisationnel et culturel dans lequel s'insère le tissu industriel togolais

- * cible: - les cadres responsables du secteur
- les responsables d'entreprise
- * agents: - chercheurs du GRET (Groupe de Recherche d'enseignement technologique à l'Université)
- ingénieurs de l'ENSI et intervenants expatriés
- cellule de formation ONUDI avec son appui en anthropologie
- * domaine d'intervention: l'ensemble du secteur industriel
- * stratégie: Développer l'aptitude à mettre en pratique des modes de gestion efficaces des collectivités industrielles sans conflit/opposition avec leurs cultures originelles; les modes de gestion seront d'autant plus efficaces qu'ils prendront appui sur les traditions culturelles
- * moyens: - auscultation et analyse critique de l'environnement industriel en insistant sur sa dimension systémique
- mise en évidence des nécessités de coordination entre acteurs d' un même sous-système
- observation des mécanismes articulatoires entre secteur formel et informel
- * assistance possible: BIT
Coopération bilatérale française
ONUDI
- * Rôle de l'ONUDI: Dans un contexte évalué difficile pour la réalisation des conditions nécessaires au développement industriel, l'ONUDI cherche à exercer un rôle moteur dans la dynamisation de ce contexte, dans sa compréhension globale et sa restructuration.

En cours

TOG/86/013
Normalisation et
contrôle de qualité

A définir

A définir dans le cadre
de référence de la
cellule de formation

2. Promotion des technologies industrielles adaptées

référence: se reporter au volet industriel du 5^e cycle de programmation du PNUD et additif réunion de Dakar, 5-8 juin 1991, p. 3 § 7, document de cadrage, 10)

- * cible: - entreprises
- petits groupements visant le passage de la micro-entreprise aux PME
- * agents: cellule de formation
chercheurs du GRET, responsables formateurs ENSI, cellule de promotion à l'initiative féminine à la DPF (cf
fiche axe 1, § 2)
- * domaine d'intervention: les entreprises
- * stratégie: améliorer la production par l'emploi de technologies adaptées à partir d'un laboratoire-conseil qui pourrait être
situé à l'ENSI et travaillerait dans une perspective régionale.
- * moyens: • observer les réticences et les dysfonctionnements dans l'adoption de technologies
• proposer des alternances d'emploi
• des plans de formation à l'utilisation d'outils adaptés.
- * assistance possible: Coopération bilatérale française pour l'équipement en matériel
ONUDI: assistance technique, coordination de la recherche
- * Rôle de l'ONUDI: intervenir, grâce à la cellule de formation relais dans la phase de recherche et d'application
technologique

3. Création d'un département de formation continue

(au niveau de l'Université)

- * cibles: les responsables des ressources humaines dans l'entreprise
- * agents: cellule de formation
formateurs et différents acteurs du secteur
- * domaine d'intervention: les entreprises
- * stratégie: viser la formation sur place à haut niveau des cadres responsables du secteur industriel
- * moyens: développer:
 - les techniques de gestion des ressources humaines
 - la communication d'entreprise
 - les techniques de marketing
 - l'analyse financière
- * assistances possibles: Coopérations bilatérales
BIT
ONUDI
- * Rôle de l'ONUDI: susciter, organiser et coordonner, grâce aux activités de la cellule-formation, les activités de ce département universitaire, en synergie avec les autres assistances.

BIBLIOGRAPHIE

- DECLARATION MONDIALE SUR L'EDUCATION POUR TOUS
Conférence de Jomtien Thailande, 1990
- REVUE DU SECTEUR INDUSTRIEL AU TOGO
ONU DI 5 Novembre 1991
- NOTE CONSULTATIVE DU REPRESENTANT RESIDENT DU PNUD SUR LE 5e
PROGRAMME DU PAYS
- DOCUMENT DE CADRAGE DU 5e PROGRAMME DU TOGO
Ministère du Plan et des Mines 11 Novembre 1991
- PROJET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES (Education III)
Banque Mondiale
- GESTION STRATEGIQUE DES SYSTEMES INDUSTSRIELS AFRICAINS
ONU DI Juillet 1991
- CONCLUSIONS DE LA REUNION D'EXPERTS SUR LA GESTION DU PROCESSUS DE
DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL
Vienne, Octobre 1991
- LES SOURCES DE FONDS DISPONIBLES POUR LE FINANCEMENT DE L'A.T., LA
PROMOTION ET LE DEVELOPPEMENT DES PROJETS D'INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS
AU TOGO; Bureau de l'ONU DI Togo, Septembre 1991
- DOSSIER 7e FED
- PLAN D' ACTIONS POUR LES SYSTEMES EDUCATIFS DES PAYS DU SAHEL
IREDU - CNRS Dijon, Décembre 1989
- LA FAUTE A L'ECOLE: LES OBJECTIFS DU SYSTEME EDUCATIF/A L'ENTREPRISE
Le Monde 7 Novembre 1991
- MANUEL DE PREPARATION DES ETUDES DE FAISABILITE INDUSTRIELLE
Nations Unies New York, 1979
- L'AFRIQUE A-T-ELLE BESOIN D'UN PROGRAMME D'AJUSTEMENT CULTUREL ?
D.Etounga Manguelle, Nouvelles Editions du Sud, 1991
- PROMOTION DE L'INVESTISSEMENT AU TOGO: L'ENCADREMENT INSTITUTIONNEL DU
SECTEUR PRIVE
Michel A. Amsalem 1984

CADRE MACRO-ECONOMIQUE 1991-1995

Ministère du Plan et des mines- D.G.Plan & Dév. Avril 1990.

Deuxième conférence des Bailleurs de fonds.

RAPPORT DE PROGRAMME NATIONAL TOGOLAIS POUR LA DEUXIEME IDDA

Omar Lassel, Consultant ONUDI.

Novembre 1990.

EVALUATION DU QUATRIEME PROGRAMME DE COOPERATION PNUD/TOGO

1° Commentaires N.N. Tandon ONUDI Vienne

30 Janvier 1991

2° Commentaires N.N. Tandon ONUDI Vienne

06 mars 1991

DEVELOPPEMENT INTEGRE DES SYSTEMES DE PECHE DANS LA REPUBLIQUE DU TOGO

PARTIE B / DETAILS DU PROGRAMME PAR PAYS ET DU PROGRAMME REGIONAL.

PARTIE C / DESCRIPTIF DU PROJET.

ONU DI / FAO

Avril 1991.

DEVELOPPEMENT INTEGRE DES SYSTEMES DE PECHE AU BENIN, EN GAMBIE,

EN SIERRE LEONE ET AU TOGO. PARTIE A / PROPOSITION DE PROGRAMME.

ONU DI / FAO

Avril 1991.

MEMORANDUM DE L'ATELIER SUR LES SECTEURS INDUSTRIE - COMMERCE - ARTISANAT

Ministère du Plan et des mines- D.G.Plan & Dév. Juin 1991.

REPUBLIQUE OF ZAMBIA / INDUSTRIAL SECTOR PROGRAMME FOR THE UNDP FIFTH
CYCLE CONTRY PROGRAMME 1992 1996.

ONU DI VIENNE

14 Août 1991.

CINQUIEME CYCLE DE PROGRAMMATION 1992 1996 / NOTE CONSULTATIVE

DU PNUD POUR LE TOGO

05/09/1991.

COMITE MIXTE DE PREPARATION DU V° PROGRAMME

PROGRAMME DE L'ATELIER N°1 IDENTIFICATION DES OBJECTIFS DU PROGRAMME

Ministère du Plan et des mines- D.G.Plan & Dév. 22-26/10/1991.

Annexe I Agenda de l'atelier N°1;

Annexe II Compte-rendu de la remise de la note 23/09/1991;

Annexe III Mandat et termes de référence du CMP5;

Annexe IV Compte-rendu de la réunion de lancement 01/10/1991;

Annexe V Note méthodologique pour les groupes;

Annexe VI Organisation de l'atelier N°1.

TERMES DE REFERENCE DES MISSIONS CONJOINTES FAO // BIT 19/09/1991

Mission de Programmation et d'Appui au
Secteur Industriel 5e Cycle de PNUD

PROGRAMME PROVISOIRE

Première semaine

<u>Date</u>	<u>Heure</u>	<u>Personne rencontrée/Service</u>	<u>Lieu</u>
18/11/91	08H00	- Directeur ONUDI - Alain Tirard CTP PME - H. Pohoresky CTP Zone Franche - S. Morris CT Zone Franche - Sobtafo JPO ONUDI	Bureau ONU DI
	10H00	- RRA - Hamadou, Economiste Principal - Magbenga, Economiste - Directeur ONUDI - Pentland, JPO PNUD - Sobtafo, JPO ONUDI	Bureau PNUD
	15H00	- Directeur de l'Industrie	CASEF
	16H00	- Président du Comité Mixte de Programmation du 5e Cycle - Président groupe 3 Division Industrie MPAT. - Mr D. Tamakloe - Mr Goka - Rapporteur groupe 3 - UE/Pentland	CASEF
19/11/91	08H00	- Mr Savi de Tove Conseiller spécial du PNUD pour le secteur privée	PNUD

	10H00-12H00	- Exploitation des documents	
	15H00	- Mr Silété Responsable NATCAP - Magbenga	CASEF
20/11/91	08H00	- Mme Ketévi DG CTPI- Zone Franche - Mr Edoh DG SAZOF- Zone Franche - Mr Sikpa Expert National - Zone Franche - Mr Akué - Mr Tchaou	Immeuble SOTONAM
	10H00	- Mr Krauss Cabinet du Ministre de L'Industrie et des Sociétés d'Etats	Cabinet MISE
	15H00	- Consultant FAO - Président CCAIT et Mr-Tirard	PNUD CCAIT
21/11/91	07H30	- Unité Economique	PNUD
	08H30	- Développement Rural (Agro Industriel seul Paul Legast)	DR
	09H30	- Directeur Enseignement Technique (Mme Serrière)	MET
	10H30	- Ministère Bien Etre et de la Solidarité Nationale (Mme Serrière)	Ministère
	15H00	- Mission Française de coopération	
	16H30	- Mr Johnson. Représentant du Patronat	SOCITO
22/11/91	08H00	- Mr Tamakloe - Mr Goka - Mr Folly - Mr Pentland	CASEF
	10H 11H	- Mr Mercier Consultant ONUDI - Mme Adanlete Sant'Anna représentante d'un groupement féminin	ONUDI - PNUD

Deuxième Semaine (25 - 30 Novembre 1991)

<u>Date</u>	<u>Heure</u>	<u>Personne à rencontrer/Service</u>	<u>Lieu</u>
Lundi 25/11/91	11H00	Recherche Technologique (Mme Serrière)	
	16H00	Mr Jacques Daniel, Représentant Résident de la Banque Mondiale	Banque Mondiale
Mardi 26/11/91	07H30	Consultants FAO	PNUD
	10H00	Mr Kjaer, FED	FED
	11H30	Mr Siebrecht, GTZ	CASEF, Porte 596
	15H00	Groupe 3	CASEF, Porte 425
Mercredi 27/11/91	08H00	Représentant USAID	USAID