



NATIONS UNIES  
**CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL**

DOCUMENTS OFFICE  
**FILE COPY**  
 NO TO BE TAKEN OUT



Distr.  
 GENERALE  
 E/CN.14/616  
 18 avril 1974

53911

FRANCAIS  
 Original : ANGLAIS

COMMISSION ECONOMIQUE POUR L'AFRIQUE

NECESSITE D'UNE ORGANISATION POUR  
 LE DEVELOPPEMENT DE LA PRODUCTIVITE EN AFRIQUE

Note du secrétariat

TABLE DES MATIERES

	<u>Paragraphes</u>	<u>Page</u>
I. Objectif - - - - -	1	1
II. Importance du développement de la productivité -	2 - 5	1
III. Intérêt manifesté par l'Afrique vis-à-vis d'une coopération mutuelle en vue d'un développement de la productivité - - - - -	6 - 9	3
IV. La pénurie actuelle de moyens permettant le développement de la productivité - - -	10 - 11	4
V. Expérience des pays asiatiques - - - - -	12 - 14	5
VI. L'Afrique devrait-elle créer une organisation régionale pour le développement de la produc- tivité ? - - - - -	15 - 16	5

ANNEXES

- I. L'Organisation asiatique de productivité et ses activités
- II. Centre d'amélioration de la gestion et de la productivité en Afrique

NECESSITE D'UNE ORGANISATION POUR LE DEVELOPPEMENT  
DE LA PRODUCTIVITE EN AFRIQUE

I. Objectif

1. L'objectif de la présente note est triple :

a) Attirer l'attention une fois de plus sur les effets néfastes d'une faible productivité dans l'utilisation des ressources des économies africaines, et par conséquent sur la nécessité de mesures positives à prendre de façon permanente en vue d'obtenir un accroissement constant du niveau de productivité dans l'utilisation des ressources à l'échelon individuel et à l'échelon des entreprises, des organisations et des pays, notamment l'adoption de mesures appropriées en vue d'encourager le développement de la productivité;

b) Attirer l'attention sur l'expérience asiatique en matière de développement de la productivité et sur le rôle joué actuellement par l'Organisation asiatique de productivité (APO) pour encourager l'établissement de programmes de développement de la productivité et l'application des techniques d'accroissement de la productivité dans ses Etats membres grâce à un effort de coopération;

c) S'assurer si le Comité technique d'experts considère le développement de la productivité comme indispensable à l'expansion agricole et industrielle de l'Afrique et à la position concurrentielle de ses produits sur les marchés mondiaux et voir s'il souhaiterait dès lors que la CEA, en collaboration avec d'autres organisations appropriées, étudie les possibilités d'entreprendre un effort régional pour promouvoir le développement de la productivité dans les Etats membres.

II. Importance du développement de la productivité

2. L'un des objectifs clairement définis et généralement acceptés par tout gouvernement africain et par les organisations intergouvernementales africaines est d'assurer l'accélération du développement économique et social grâce à l'effort national et à la coopération multinationale, afin de fournir aux peuples africains un niveau de vie sensiblement amélioré. Le développement et la transformation recherchés des économies africaines exigent l'utilisation de plus en plus efficace des ressources matérielles et humaines de la région. Même si nos ressources humaines et naturelles peuvent nous sembler abondantes à l'heure actuelle, elles deviendront nécessairement rares à mesure que nous les utiliserons de manière plus intensive afin d'assurer la survie économique dans une économie mondiale concurrentielle et de relever le niveau de vie des masses. Les pénuries réelles ou potentielles exigent une utilisation économique et efficace des ressources. L'industrialisation dépend notamment de l'utilisation massive des ressources et de l'application de méthodes efficaces de production et de distribution afin de porter au maximum les résultats des activités économiques. Il est nécessaire à cet égard de rappeler la résolution 110(VI) adoptée par la Commission en 1964, qui recommande que les programmes de formation dans chaque pays africain visent notamment à l'amélioration de la productivité grâce à l'application de méthodes techniques modernes dans l'industrie, l'agriculture et l'élevage.

3. La productivité, ou plutôt l'accroissement de la productivité, est donc indispensable au développement économique et social de l'Afrique. Il s'agit d'assurer une efficacité accrue du point de vue du résultat des investissements de ressources dans la production des biens et services, qu'il s'agisse d'un investissement sous forme de main-d'oeuvre, de terres, de capitaux, de matières premières ou d'effort d'organisation et de gestion des entreprises, ou bien d'une combinaison de ces facteurs de production. D'autre part, la réduction progressive du coût unitaire des ressources dans la production des biens et services engendre également une plus forte productivité. L'accroissement de la productivité assure un produit national plus élevé, un rendement accru des entreprises et un accroissement du niveau des salaires. Cela intéresse dès lors directement les pays, les organisations, les entreprises ou les particuliers, que ces derniers soient salariés ou qu'ils travaillent pour leur propre compte. A cet égard, on peut considérer que l'efficacité dans l'utilisation et la gestion des ressources est indispensable à la croissance économique.

4. La notion de développement de la productivité est beaucoup plus large que l'intérêt traditionnel manifesté vis-à-vis de la productivité de la main-d'oeuvre qui résulte d'attitudes positives, de la vivacité et de l'efficacité mentales et de techniques opérationnelles en matière de main-d'oeuvre, ainsi que de l'efficacité des ressources en matière de gestion. Elle exige l'efficacité dans l'utilisation et la répartition de tous les facteurs de production de biens et services. L'accroissement de la productivité dépend dans une large mesure de l'existence d'attitudes nouvelles et favorables au progrès, de techniques nouvelles de productivité, de la qualité des produits, de l'efficacité des structures et des méthodes en matière d'organisation et de gestion, de techniques appropriées, et d'une haute qualité de la main-d'oeuvre spécialisée. Tous ces facteurs exigent un effort en matière d'organisation et un mécanisme de coordination qui assure leur application dans tous les secteurs de l'économie nationale.

5. Le problème de la faible productivité résultant de méthodes peu efficaces de production et d'utilisation des ressources a continué d'influer sur le rendement de l'économie nationale et des entreprises du secteur privé et du secteur public. Ce problème tend à prendre des dimensions plus graves dans la mesure où nos économies et nos services sont orientés vers la production pour des marchés nationaux et internationaux concurrentiels. On peut rappeler plusieurs cas exemplaires dans divers pays, notamment dans ceux qui ont fait l'objet d'une enquête ou étude approfondie. On pourrait mentionner à cet égard le rendement des services publics, des services postaux et des télécommunications, le comportement des agents de la fonction publique, les entreprises du secteur public qui doivent être maintenues au moyen des subventions de l'Etat étant donné que leurs pratiques en matière de gestion ne sont pas rentables, l'utilisation inefficace de mécanismes et de techniques par ailleurs efficaces, les mesures de commercialisation peu rentables, le recours à un personnel peu compétent et inefficace, etc.. En outre, l'Afrique souffre d'un manque de connaissance des techniques de productivité, et les chefs d'entreprise locaux ne se rendent guère compte de la nécessité d'un relèvement de la productivité et de ce qui peut assurer une meilleure productivité. La connaissance de techniques qui ont déjà été perfectionnées et appliquées par un pays africain n'est guère partagée par ses voisins, étant donné que l'intérêt vis-à-vis du transfert des techniques dépend de la bienveillance des pays industrialisés d'Europe et d'Amérique, alors qu'il existe des possibilités inexploitées d'entraide aux échelons national et continental.

III. Intérêt manifesté par l'Afrique vis-à-vis d'une coopération mutuelle en vue d'un développement de la productivité

6. C'est lors de la Conférence au sommet des pays de l'Afrique de l'Est et du Centre, tenue à Lusaka du 14 au 16 avril 1969, que l'on a cherché pour la première fois en Afrique à attirer l'attention sur le problème de la faible productivité et à encourager des mesures de coopération afin de trouver des solutions à ce problème. A cette occasion, la CEA avait préparé et présenté des mémorandums sur un certain nombre de sujets exigeant que l'on envisage la coopération mutuelle. Parmi ces sujets figuraient la nécessité de l'utilisation conjointe des facilités de formation industrielle, le problème de la productivité de la main-d'oeuvre et la possibilité d'échanger des experts dans le domaine de la productivité de la main-d'oeuvre. S'agissant du problème de la productivité, des questions précises avaient été posées dans ces mémorandums : Existait-il des moyens de formation en matière d'organisation et méthode, d'étude de rendement, du contrôle de la qualité, etc. ? Existait-il un centre national de productivité et ce centre avait-il mis au point un programme de recherche sur les problèmes de productivité dans des secteurs précis ? Une collaboration entre ces centres de productivité présentait-elle des avantages ? Après l'examen de ces questions, et de plusieurs autres, la Conférence au sommet avait demandé, dans sa résolution E.I. :

- i) La création d'un groupe de travail chargé d'étudier les facteurs influant sur la productivité de la main-d'oeuvre et sur les méthodes permettant d'améliorer le rendement dans la région,
- ii) L'échange d'experts dans le domaine de la production de la main-d'oeuvre dans la région.

7. Comme suite à la résolution susmentionnée, un Comité sectoriel des ressources humaines des pays de l'Afrique de l'Est et du Centre a été créé et il a tenu sa première réunion en 1970, lors de laquelle il a établi officiellement son mécanisme de fonctionnement et adopté un programme de travail pour la période 1971-1973. Ceux-ci ont été approuvés ultérieurement par la Conférence au sommet des pays de l'Afrique de l'Est et du Centre, tenue à Mogadiscio, dans sa résolution Res/9/ECAS/VII. S'agissant du problème de la productivité figurant dans le programme de travail, les Etats membres ont été priés de prendre les mesures nécessaires et d'entreprendre une étude des facteurs influant sur la productivité dans les services publics. Cette étude devait comprendre des mesures et des programmes visant à améliorer le niveau de la productivité et l'examen des politiques d'investissement en vue d'améliorer la productivité dans les principales industries.

8. Il ne fait pas de doute que certains Etats membres, au titre de leurs études normales et de leurs programmes de recherche, ont dû prendre des mesures appropriées en vertu de la résolution relative à la productivité. Cependant, la CEA n'a pas encore obtenu d'informations sur les mesures prises et sur l'effort de coopération entrepris. Le manque apparent d'action et d'information a résulté en grande partie de la faiblesse fondamentale des mesures de coopération multinationale dans le domaine du développement et de l'utilisation des ressources humaines. Le Comité sectoriel des ressources humaines, tout comme les autres comités analogues, ne disposait pas de son propre personnel permanent; le fonctionnement de son secrétariat dépendait de la générosité du pays hôte et les activités de son secrétariat tendaient à être reléguées au second plan aux dépens de ses autres fonctions officielles.

9. Il convient de noter que, grâce à la coopération technique fournie par le PNUD et l'OIT, huit pays africains ont déjà créé des centres d'amélioration de la gestion et de la productivité <sup>1/</sup>. Ces centres ont fait porter tous leurs efforts sur l'élaboration de programmes efficaces de formation à la gestion et à la supervision au niveau intermédiaire; mais un petit nombre seulement d'entre eux ont cherché à entreprendre des recherches sérieuses et des activités de promotion dans le domaine de la productivité. A l'échelon national, la plupart des pays africains n'ont déployé que des efforts très limités pour diffuser des renseignements sur les connaissances techniques et pour améliorer les efforts et les attitudes visant à accroître la productivité. A l'échelon du continent africain, il n'existe encore aucun mécanisme concernant l'échange d'informations techniques. Cependant, l'Assemblée des Chefs d'Etat et de gouvernement africains, lors de sa session ordinaire de mai 1973, a adopté une convention établissant un programme intra-africain de coopération technique qui vise notamment à permettre la comparaison des connaissances scientifiques et techniques, ainsi que les expériences relatives au développement entre les pays africains. En ce qui concerne le facteur productivité des connaissances techniques, il faudrait créer des organisations nationales chargées de développer les connaissances requises et d'établir un mécanisme en vue d'encourager l'échange des connaissances et des données d'expérience entre les pays africains.

#### IV. La pénurie actuelle de moyens permettant le développement de la productivité

10. Même si le problème de la faible productivité a été reconnu à l'échelon du continent africain, les mesures permettant d'y remédier ont été lentes ou difficiles à entreprendre. Ce manque d'action peut être attribué à l'absence de moyens institutionnels et matériels permettant de prendre les mesures requises et non au refus d'appliquer la résolution de la Conférence au sommet de Lusaka. En résumé, ce manque de moyens résulte des raisons ci-après :

- a) Absence d'une organisation chargée d'encourager le développement de la productivité aux échelons national et continental;
- b) La pénurie de personnel compétent connaissant les méthodes et les techniques de recherche et de développement concernant la productivité et l'application des techniques permettant d'accroître cette productivité;
- c) Le manque de ressources pour le développement de la productivité (recherche, formation, diffusion de renseignements et encouragement de la diffusion et du transfert des techniques).

11. Parmi les trois obstacles susmentionnés, le plus grave semblerait être celui qui résulte du manque de structures en matière d'organisation ou d'institution. Une fois que l'on y aura remédié, on pourra disposer d'un mécanisme institutionnel permettant de mobiliser les ressources, de former le personnel en vue d'une meilleure productivité dans tous les secteurs et d'assurer la coopération nationale et internationale en vue d'arriver à une meilleure productivité. Il est dès lors

<sup>1/</sup> A la date du 31 juillet 1972, un total de 18 pays et organisations d'Afrique avaient reçu une aide de l'OIT afin d'établir des projets d'amélioration de la gestion. Voir ILO Management and Productivity Bulletin No. 37.

évident que, si les pays africains agissant à titre individuel et collectif, veulent un effort soutenu pour relever le niveau de la productivité dans l'utilisation des ressources de façon à assurer un développement économique accéléré, ils auront besoin d'organisations nationales et régionales appropriées responsables du développement et de l'encouragement de la productivité dans tous les secteurs économiques.

#### V. Expérience des pays asiatiques

12. Une Organisation asiatique de la productivité (APO) a été créée en 1961; son siège se trouve à Tokyo. Il s'agit d'une organisation intergouvernementale et financée par les cotisations des membres et l'assistance technique de pays et d'organisations non membres. Son objectif est le suivant : "accroître la productivité dans les Etats membres et accélérer ainsi le développement économique de la région asiatique grâce à une coopération mutuelle". Elle cherche à atteindre cet objectif en encourageant le "transfert des connaissances et des données d'expérience en matière de productivité moderne des pays avancés aux pays moins développés de la région, grâce aux moyens ci-après :

- i) "Faire prendre conscience du problème de la productivité et diffuser les connaissances sur les techniques de productivité grâce à des services de formation, de consultation, de recherche et d'information";
- ii) "Former dans les pays membres, des spécialistes de la gestion et de la technologie, en insistant tout particulièrement sur les effets multiplicateurs"<sup>1/</sup>.

13. La qualité de membre de l'APO s'acquiert par l'adhésion à sa Convention. Ses organes sont les suivants : un Conseil d'administration, un Conseil exécutif et un secrétariat. Le Conseil d'administration est composé des directeurs représentant les gouvernements membres. Il aide les organisations nationales de productivité et à son tour obtient une aide de ces dernières, pour développer conjointement la productivité aux échelons national et régional. Les organisations nationales jouent un rôle important en accueillant les programmes de cours de l'APO, les séminaires itinérants et les services de consultation.

14. Pour l'élaboration de ses programmes d'activité, l'APO, outre les cotisations des membres et les contributions des participants pour l'exécution des projets, a obtenu une aide financière et une aide pour les programmes de toute une série de sources (ONUDI, OCDE, Asian Development Bank, USAID, Gouvernement des Pays-Bas, etc.). Pour avoir une idée générale du type d'activité en matière de formation, de consultations, de recherche, d'information et d'octroi de bourses d'études organisés par l'APO à l'intention de ses membres au cours de ces dernières années, voir l'annexe I.

#### VI. L'Afrique devrait-elle créer une organisation régionale pour le développement de la productivité ?

15. Le troisième objectif de la présente note est de demander s'il est nécessaire qu'une Organisation régionale africaine pour le développement de la productivité appuie les organisations nationales de productivité et encourage la coopération

multinationale entre les pays africains, afin d'assurer l'amélioration constante du niveau de la productivité dans tous les secteurs de l'économie. Le secrétariat de la CEA est convaincu de cette nécessité et des avantages qui peuvent résulter de la création d'une telle organisation, à en juger d'après l'expérience de l'Asie. On estime cependant que c'est une question à examiner par les représentants des Etats membres, qui devront donner les directives nécessaires. C'est pourquoi la présente note a été rédigée particulièrement à l'intention du Comité technique d'experts pour qu'il l'étudie dans son examen général du programme de travail de la CEA dans le domaine du développement des ressources humaines. Pour prendre la décision voulue concernant la question qui vient d'être posée et pour encourager un nombre aussi élevé que possible de pays membres à adhérer à toute convention éventuelle pour une coopération mutuelle dans ce domaine, il faudrait procéder à des études, à des consultations, établir un projet de convention, des propositions de programme, des arrangements institutionnels, etc., et il faudrait avoir l'occasion de les examiner en détail et d'arriver à une décision finale concernant la création de l'organisation proposée.

16. La CEA, en collaboration avec l'OUA, l'OIT et l'ONUDI, serait prête à entreprendre les études et les travaux préparatoires nécessaires, si le Comité technique d'experts le recommandait et s'il autorisait la CEA, par l'intermédiaire de la Conférence des ministres, à prendre les mesures qui s'imposent. Le Comité ferait un pas important en direction de la mise en oeuvre des résolutions de la Conférence au sommet de Lusaka s'il recommandait ou adoptait un projet de résolution priant la CEA, en collaboration avec les institutions et les organisations appropriées, d'étudier la possibilité de créer une organisation régionale africaine pour le développement de la productivité en Afrique et s'il communiquait ses conclusions ou présentait ses travaux préparatoires à une prochaine réunion de la Conférence des ministres ou d'un organe approprié de la CEA.

Annexe I : L'Organisation asiatique de productivité et ses activités

## I. APO

Nature :

Organisation régionale intergouvernementale créée en vertu d'une convention en 1961.

Objectif :

Accroître la productivité et accélérer ainsi le développement économique dans la région asiatique grâce à une coopération réciproque.

Méthode :

Transfert des connaissances et des données d'expérience en matière de productivité moderne, des pays avancés aux pays moins avancés de la région, grâce aux moyens ci-après :

1. Faire prendre conscience du problème de la productivité et diffuser les connaissances sur les techniques de productivité grâce à des services de formation, de consultation, de recherche et d'information.

2. Développement des compétences dans les pays membres en matière de gestion et de techniques, en insistant tout particulièrement sur les effets multiplicateurs.

Organisation :

1. Un Conseil d'administration composé des directeurs désignés par les gouvernements des pays membres respectifs, comme organe chargé d'élaborer la politique générale.

2. Un secrétariat composé d'un personnel international et situé à Tokyo, comme organe exécutif.

Activités :

1. Identification des besoins nouveaux des pays membres, planification, élaboration et coordination de la formation, consultations, recherche, information et projets de publication pour répondre aux besoins d'accroissement de la productivité agricole, industrielle et des services.

2. Aide aux organisations nationales de productivité pour créer des effectifs d'instructeurs/consultants en matière d'agriculture, d'industrie manufacturière et de services, en organisant des projets régionaux et sous-régionaux tels que des colloques, des séminaires, des études, des stages de formation et des bourses de perfectionnement et en fournissant des services d'experts techniques.

3. Mise au point et distribution de matériel d'information (textes ou moyens audio-visuels) pour faire prendre conscience du problème de la productivité et diffuser les connaissances et compléter les activités ci-dessus.

/...



Membres actuels (1972) :

République de Chine	Hong-Kong	Iran
Inde	Indonésie	Népal
Japon	République de Corée	Singapour
Pakistan	Philippines	République du Viet-Nam
Sri Lanka	Thaïlande	

II. Programme d'activités

Les projets approuvés par le Conseil d'administration pour 1973 étaient les suivants :

1. Projets à l'échelon macro-économique :

- a) Groupe de travail sur le calcul de la productivité
- b) Colloque sur la productivité et les relations industrielles
- c) Stage de formation aux études de faisabilité des projets
- d) Etude sur la fabrication des intrants agricoles

2. Industries

Projets de base :

- a) Stage de formation avancée pour les consultants en matière de petites industries
- b) Stage de formation à la technique industrielle et aux techniques de productivité
- c) Stage de formation à l'intention des spécialistes de la production
- d) Stage de formation sur l'automatisation à bas prix

Projets auxiliaires :

- a) Stage de formation aux techniques d'outillage
- b) Stage de formation aux techniques d'emballage
- c) Etude sur l'inspection et la normalisation des exportations
- d) Mission d'étude dans plusieurs pays, gestion (cadres supérieurs)
- e) Services intégrés de consultants
- f) Services d'experts techniques et séminaires dans les divers pays membres pour répondre à leurs besoins
- g) Missions d'étude portant sur la gestion industrielle
- h) Bourses Oshikawa pour la gestion des petites entreprises

3. Agriculture

Diversification de l'agriculture :

Services consultatifs/séminaires itinérants sur la gestion des exploitations agricoles

Aspects économiques de la distribution des céréales :

- a) Stage de formation à la lutte contre le gaspillage et les pertes de céréales
- b) Etude sur les techniques de distribution des céréales
- c) Services consultatifs/séminaires itinérants sur la commercialisation des produits agricoles

4. Information

Diffusion des connaissances :

- a) Publication du Bulletin de l'APO (mensuel)
- b) Publications de séries sur la productivité
- c) Publication de documents publicitaires
- d) Publications (y compris les traductions) sur la gestion et les sujets techniques relatifs au Programme de l'APO

Echange de renseignements :

- a) Rassemblement et diffusion de renseignements sur les moyens audio-visuels et les autres moyens de formation
- b) Encouragement des échanges bilatéraux et de l'assistance bilatérale entre les organisations nationales de productivité
- c) Echange de renseignements sur les activités des organisations nationales de productivité en matière de perfectionnement de la main-d'oeuvre

Appui des projets :

- a) Préparation de manuels de formation et d'enseignement portant sur les méthodes de formation avancée
- b) Fourniture de moyens audio-visuels pour appuyer les projets industriels et agricoles
- c) Services consultatifs pour la mise au point, la production et l'utilisation efficace des moyens audio-visuels

III. Séminaires itinérants organisés en 1972

<u>Pays</u>	<u>Sujets</u>
République de Chine	Projets internationaux conjoints Techniques de groupe Gestion (cadres supérieurs) /...

<u>Pays</u>	<u>Sujets</u>
Hong-Kong	Projets internationaux conjoints Gestion (cadres supérieurs)
Japon	Gestion (cadres supérieurs)
République de Corée	Techniques de groupe Institutions financières internationales et gestion bancaire
Pakistan	Techniques de groupe
Philippines	Projets internationaux conjoints Techniques de groupe Qualité et fiabilité Gestion (cadres supérieurs)
Sri Lanka	Qualité et fiabilité
Thaïlande	Techniques de groupe Gestion (cadres supérieurs) Qualité et fiabilité

#### IV. Services d'experts techniques fournis en 1972

<u>Pays</u>	<u>Sujets</u>
République de Chine	Techniques d'outillage
Iran	Gestion des archives
Philippines	Enquête agricole Changements dans les habitudes alimentaires Technique de la céramique Qualité et fiabilité
Singapour	L'automation à peu de frais
Sri Lanka	Qualité et fiabilité
Thaïlande	Enquête agricole Contrôle de la qualité

#### V. Publications techniques produites et distribuées en 1972

- a) Manual on Plant Layout and Materials Handling
- b) Transfer of Technology to the Developing Countries
- c) Readings on Production Planning and Control
- d) Reliability Guidebook
- e) Low Cost Automation : Design and Implementation
- f) Japan's Quality Control
- g) Readings on Managing Employees
- h) Voluntary Chains in Japan
- i) Improving Management in Process, Parts and Manufacturing Industries
- j) How Machinery Makers Grow

Source : APC Annual Report 1972.

Annexe II : Centre d'amélioration de la gestion et de la productivité en Afrique

<u>Pays</u>	<u>Institution ou titre du projet</u>
Algérie	Institut national de productivité et de développement industriel
Egypte	Management Consultancy Institute
Ghana	Management Development and Productivity Institute
Mali	Institut de productivité et de gestion professionnelle
Maurice	Productivity Centre
Soudan	Management Development and Productivity Centre
Tanzanie	National Institute for Productivity
Tunisie	Institut national de productivité et de gestion des entreprises

\* Cette liste se limite aux centres d'amélioration de la gestion qui organisent des programmes de productivité ou dont le programme prévoit le développement de la productivité.