



Distr.  
LIMITEE

PAM/PA/1  
Juin 1978

FRANCAIS  
Original : ANGLAIS

COMMISSION ECONOMIQUE POUR L'AFRIQUE

Séminaire sur les problèmes techniques  
et les problèmes de gestion des entreprises  
publiques africaines

Yaoundé, 7-14 août 1978

LA PLANIFICATION DANS LES  
ENTREPRISES PUBLIQUES

RECEVEUR DES DOCUMENTS

LA PLANIFICATION DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES<sup>1/</sup>Le processus de planification

Le Séminaire a concentré son attention non seulement sur l'importance de la planification mais aussi sur la nécessité d'adopter des techniques adéquates de planification reposant sur de solides connaissances en ce domaine et sur une base d'économie et de statistiques. Ces techniques et méthodes n'ont malheureusement pas encore été beaucoup adoptées par les pays en développement.

## A) Macro-planification

Il a été rappelé qu'en raison de leurs situations socio-économiques très diverses les pays en développement avaient adopté des méthodes différentes pour leur planification. Certains pays avaient une planification très centralisée assurée par un petit groupe d'experts au niveau national, aussi n'y avait-il une vaste participation qu'au niveau de l'exécution. D'autres pays avaient engagé le processus de planification selon le principe d'une décentralisation à la fois au niveau régional et au niveau de l'entreprise, aboutissant au sommet à un plan national coordonné. Entre ces deux extrêmes, il y avait diverses tentatives de coordination de la macro-planification.

Les débats du Séminaire ont permis de dégager un consensus sur les points suivants :

- a) Un système efficace de planification suppose une participation et un engagement totaux, à tous les niveaux de la planification et de l'exécution.
- b) La formulation des plans à la base aiderait sensiblement à motiver les travailleurs de manière qu'ils améliorent leur rendement et réalisent leurs possibilités.
- c) Toute tentative faite pour imposer les plans d'en haut risque d'aboutir à un manque de communication et de motivation.
- d) La planification nationale, régionale et au niveau de l'entreprise doit être débattue aussi largement que possible, même au stade de la formulation. Ces débats pourraient servir à mobiliser l'opinion et l'appui publics en faveur de l'élaboration et de l'exécution du plan.
- e) Il est nécessaire d'intégrer les plans régionaux et sectoriels afin d'assurer la croissance harmonieuse de l'économie.
- f) Il convient de faire en sorte que la planification soit assurée de manière très compétente et en employant toutes les techniques et les moyens modernes de planification, y compris la prévision économique, l'analyse de marché, les études de faisabilité, l'analyse statistique, les exercices d'économétrie, etc.. Cela suppose évidemment que l'on emploie, forme et perfectionne une main-d'oeuvre qualifiée.

<sup>1/</sup> Extrait avec l'assentiment des organisateurs, d'un résumé des débats, conclusions et recommandations du Séminaire international sur la planification des entreprises publiques ayant eu lieu à Ljubljana (Yougoslavie) du 23 septembre au 9 octobre 1974.

## B) Micro-planification

Dans le domaine de la micro-planification, le Séminaire a reconnu la nécessité d'une planification détaillée au sein des entreprises dans tous les aspects concernant la planification de la production, la planification financière, la planification matérielle, la planification du personnel, la planification de l'entretien des installations, la planification pour la commercialisation et la planification de la recherche et développement. Le Séminaire a noté l'insuffisance de ces efforts, due en particulier au manque de compétences professionnelles, de moyens de formation et d'infrastructure.

### Les diverses formes d'entreprises publiques

Les rapports des divers pays ont indiqué une grande diversité dans les formes que les entreprises publiques revêtent dans les différents pays. On a mentionné diverses interprétations de l'expression "entreprise publique". Le Séminaire a estimé qu'il serait utile d'étudier quelle était la signification de ce terme dans les divers pays.

Les diverses formes étaient :

- i) des entreprises créées au sein de ministères relevant directement d'eux;
- ii) des sociétés enregistrées selon la législation normale sur les sociétés;
- iii) des sociétés et des services établis par un texte législatif;
- iv) des sociétés d'Etat ayant le monopole d'un secteur et des sociétés de holding;
- v) des entreprises dirigées par des organismes locaux;
- vi) des entreprises autogérées.

Le Séminaire est parvenu à la conclusion que si la structure et la forme influent certainement sur l'efficacité des organisations en matière de gestion, elles ne constituent pas une panacée pour tous les problèmes qui se posent dans ce domaine. Il a été estimé qu'elles étaient beaucoup moins importantes que le système de fonctionnement, les relations entre l'Etat et les entreprises, les relations de travail entre la direction et le personnel, l'acceptation des buts et objectifs communs et une bonne compréhension des processus de gestion à tous les niveaux. Comme dans le cas de la planification nationale, le Séminaire a reconnu que les entreprises auraient besoin d'être soutenues par des experts techniques et de gestion extrêmement compétents.

### Autonomie et responsabilité

D'après l'avis des participants, si l'on veut créer des entreprises commerciales ou industrielles publiques, il faut accorder une autonomie adéquate aux entreprises en matière de gestion. Il est ressorti des débats du Séminaire que les entreprises publiques étaient soumises dans certains pays en développement à des contraintes considérables et à des contrôles excessivement centralisés qui les ont beaucoup gênées pour devenir autonomes.

et pour développer un esprit d'entreprise. Toutefois, dans d'autres pays il y a excès de décentralisation et d'autonomie. L'opinion unanime a donc été que les gouvernements de ces pays en développement devraient reconnaître que l'efficacité de la gestion des entreprises publiques dépend dans une large mesure de l'autonomie qui leur est accordée.

Toutefois cette autonomie ne saurait être totale. Il est nécessaire que les intérêts des investisseurs et l'intérêt général du public soient protégés de manière adéquate. A cette fin, tout en accordant l'autonomie voulue aux entreprises, il est nécessaire de prévoir un système de responsabilité envers les pouvoirs publics. Cette responsabilité pourrait revêtir diverses formes, y compris :

- a) La publication de renseignements détaillés sur la société, sa situation financière, sa production, la réalisation de ses objectifs, sa rentabilité, sa productivité, et l'accumulation d'excédents;
- b) Le droit de l'Etat de donner des directives aux entreprises sur les questions concernant la sécurité nationale et l'ordre public en général; et
- c) Le droit d'évaluer le rendement et d'insister pour que les entreprises prennent des mesures pour assurer un bon rendement;
- d) La nécessité de coordonner au niveau central les activités des différentes entreprises du secteur public afin d'assurer la corrélation harmonieuse entre le micro-plan et le macro-plan nationaux;
- e) Le droit des autorités d'être associées aux grandes décisions concernant les investissements en capital, surtout lorsque les fonds destinés à ces investissements proviennent du trésor public.

L'autonomie et la responsabilité sont deux des questions les plus délicates dans la gestion des entreprises publiques et qui mériteraient d'être étudiées de façon approfondie. Le Séminaire a examiné assez longuement la question de la création de services de supervision adéquats qui permettraient d'améliorer le rendement et de remédier aux insuffisances. Il a été suggéré que ces services procèdent à des examens périodiques des résultats obtenus par rapport aux objectifs ayant été fixés. Il pourrait s'agir en fait d'un ministère, d'une société d'Etat ayant le monopole d'un secteur, d'une société de holding, d'un bureau de contrôle ou d'une organisation régionale. Pour fonctionner efficacement cette entité aurait besoin évidemment d'adopter un système adéquat d'établissement de rapports et devrait pouvoir vérifier avec compétence les résultats obtenus, intervenir en cas de mauvais résultats et suggérer des plans qui permettent de les améliorer à long terme. Cette mesure ne devrait pas être interprétée comme visant à restreindre l'autonomie des entreprises mais leur offrir une source d'aide et des conseils.

## Objectifs et résultats

Le Séminaire a examiné la question du rendement des entreprises publiques et de la manière dont on pourrait l'évaluer équitablement. Il a estimé que ce rendement ne pouvait pas être jugé seulement d'après les bénéfices réalisés, critère utilisé dans le système classique des entreprises privées. Comme les entreprises publiques sont créées pour atteindre divers objectifs, l'évaluation des résultats devrait être faite par rapport à ces objectifs. Le Séminaire était fermement convaincu qu'il était nécessaire de définir nettement à l'avance les objectifs d'ensemble des entreprises publiques car cela aiderait au processus de planification, à l'exécution et finalement à l'évaluation des résultats.

Le Séminaire a reconnu qu'il était souhaitable de fixer des objectifs pour les grandes divisions de l'entreprise dans le cadre de la planification de leurs travaux. Il a en outre estimé qu'il fallait définir non seulement des objectifs globaux mais aussi des objectifs précis pour les divers services constituant ces grandes divisions. A son avis cette approche de la gestion en fonction des objectifs peut être étendue en outre à l'exécution des plans, ce qui permettra d'obtenir de meilleurs résultats et d'identifier plus rapidement les goulets d'étranglement.

Il y a eu de longs débats sur les liens entre la rentabilité financière et sociale. Evaluer la rentabilité sociale supposerait que l'on calcule dans quelle mesure l'entreprise aide le pays à atteindre les buts nationaux d'ensemble comme la création d'emplois, la substitution de productions locales aux importations, les recettes en devises étrangères, les progrès techniques, le développement régional et l'autonomie stratégique. Toutefois, les outils économiques permettant d'évaluer la rentabilité sociale avaient besoin d'être perfectionnés. Il a été reconnu aussi que si l'on voulait atteindre les objectifs sociaux, il fallait que les entreprises fonctionnent selon des principes commerciaux et produisent des excédents de façon à assurer l'expansion, la croissance et de nouveaux investissements. De nombreux pays en développement avaient tendance à gérer les entreprises publiques à perte et ces pertes considérables étaient financées à l'aide du budget public et devenaient en conséquence de lourds fardeaux pour le contribuable. Le Séminaire a reconnu que pour atteindre les objectifs financiers comme les objectifs sociaux il fallait assurer l'efficacité de la gestion et en particulier l'utilisation optimale des capacités, augmenter la productivité des hommes et des machines, améliorer les rapports entre les entrées et les sorties et éliminer les gaspillages.

A cet égard, on a mentionné les méthodes d'évaluation des projets mises au point par les organisations internationales et les pays dispensateurs d'aide. Il a été souligné que la rentabilité sociale ne devait pas nécessairement être totalement séparée de l'évaluation de la viabilité financière et de la rentabilité commerciale. Ce qu'il fallait c'était prendre une décision consciente avec une pleine connaissance des conséquences et le cas échéant prévoir des subventions si les opérations commerciales l'exigeaient et évaluer les résultats d'un projet en fonction du projet tel qu'il a été approuvé.

### Protection des entreprises publiques

Au cours de ses débats le Séminaire a reconnu la nécessité d'accorder une certaine protection aux industries du secteur public, surtout pendant leur période de gestation. Cette politique permettrait aux industries nouvellement créées de se développer et de s'affermir. Toutefois il a été estimé qu'une protection perpétuelle et absolue aurait tendance à créer des insuffisances dans le système. On pourrait y obvier de trois manières différentes :

- a) En insistant pour que les entreprises publiques cherchent des marchés d'exportation pour leurs produits et mettent ainsi à l'épreuve la qualité et le prix de ces dernières dans des conditions internationales de concurrence;
- b) En créant des situations de concurrence sur le marché intérieur;
- c) En autorisant à des moments appropriés l'importation de marchandises étrangères, essentiellement pour créer une certaine concurrence qui permettra d'atteindre les normes internationales.

### Politique tarifaire

Le Séminaire a reconnu l'importance des politiques tarifaires dans le développement des entreprises publiques. Certains pays avaient adopté la pratique consistant à donner des directives aux entreprises au sujet des prix pour des raisons de politique nationale d'ensemble. Les autres avaient laissé les décisions concernant l'établissement des prix aux entreprises, escomptant que ces décisions seraient fondées sur les mécanismes du marché. Dans certains cas les décisions concernant les politiques tarifaires des autorités s'appliquaient à la fois aux entreprises publiques et aux entreprises privées travaillant dans le même domaine.

Le Séminaire a reconnu qu'en établissant ces politiques tarifaires il était nécessaire de faire en sorte qu'on prenne en considération les coûts de production supportés par des entreprises fonctionnant au niveau optimal d'efficacité et qu'on prévoie des marges adéquates pour la constitution d'excédents en vue de la croissance du développement. Toutefois tout en procédant ainsi il ne fallait pas perdre de vue l'économie de marché de manière à assurer une protection adéquate au consommateur et une position concurrentielle aux produits des entreprises publiques sur les marchés internationaux. Le Séminaire a estimé que les gouvernements devaient être très prudents lorsqu'ils adoptaient des politiques de fixation des prix qui seraient appliquées aux entreprises, afin de ne pas porter atteinte à l'esprit d'entreprise, à l'autosuffisance et à l'autonomie des sociétés.

## Croissance et expansion des entreprises publiques

Dans l'échange des données d'expérience sur la croissance du secteur public dans divers pays en développement, on s'est rendu compte que ce secteur était né soit à la suite d'un processus de nationalisation des entreprises privées, étrangères ou nationales, soit par création directe de l'Etat investissant pour son propre compte. Dans certains cas la nationalisation a donné lieu à des problèmes importants de gestion pour le nouveau propriétaire, en particulier parce qu'il ne disposait pas des spécialistes nécessaires en matière de gestion et que les contacts internationaux existant auparavant étaient interrompus. Il a été nécessaire évidemment de s'assurer que la nationalisation ne faisait pas baisser les normes de gestion et de rendement. Le Séminaire a estimé qu'il serait utile de procéder à des études comparatives des résultats avant la nationalisation et après la nationalisation, en les jugeant dans le contexte le plus large possible, y compris la réalisation des objectifs sociaux et nationaux. Ces études aideraient à identifier les causes d'une baisse ou d'une amélioration des résultats.

L'autre catégorie d'entreprise publique, c'est-à-dire celle qui a été créée directement par l'Etat, posait aussi des problèmes de gestion importants. Le Séminaire a reconnu qu'il était nécessaire d'élaborer des techniques professionnelles pour la prise de décisions au sujet des investissements. Il fallait établir des études de faisabilité et des rapports sur les projets, compte tenu de l'analyse économique et financière, de l'étude de marché, des perspectives de croissance et de développement, avant de procéder à des investissements à grande échelle. Il convenait d'éviter que les investissements ne soient effectués dans une grande flambée d'enthousiasme sans tenir compte adéquatement de leurs conséquences financières et sociales. Les études de faisabilité de très bonne qualité étaient très coûteuses, car il fallait engager des consultants professionnels ou constituer au sein de l'entreprise un groupe d'experts consultants. Le Séminaire a estimé que ces dépenses valaient la peine d'être faites. Même lorsque l'entreprise était lancée, le processus de recherche et développement devait être poursuivi en permanence. Des instituts de recherche indépendants avaient été créés dans certains pays en développement. Toutefois, dans le cas des entreprises publiques géantes, il était possible d'établir des services au sein même de l'entreprise.

Que les entreprises publiques soient créées à la suite d'un processus de nationalisation ou qu'elles aient été créées directement par l'Etat, le Séminaire a reconnu la nécessité urgente de former un esprit d'entreprise. On a eu tendance à associer les aptitudes dans ce domaine au secteur privé mais qu'il n'y avait pas de raison pour que cet esprit ne règne pas au sein de l'entreprise publique.

## Formation des cadres de gestion

Le Séminaire a reconnu la grande pénurie de cadres techniques et de gestion dans la plupart des pays en développement. Il était nécessaire à son avis que les fonctionnaires des entreprises publiques aient des compétences de niveau professionnel. Celles-ci ne devaient pas être limitées à des domaines de spécialisation étroits, mais recouvrir les systèmes de gestion et la formation à la direction des entreprises. Pour créer ces

capacités de gestion et techniques il fallait de toute urgence développer les moyens de formation pour les cadres de gestion de tous les niveaux. La formation devrait être considérée comme un processus continu.

### Motivation à la gestion

Le Séminaire a reconnu que dans certains pays en développement il existait un problème de motivation à la fois pour la direction et pour le personnel. Il a estimé que si la rémunération n'était pas fonction de la productivité elle risquait d'aboutir au contraire de l'effet désiré. Certes, il n'était pas souhaitable d'établir de fortes différences dans la rémunération. Toutefois, les stimulants n'avaient pas besoin d'être tous de nature financière. La reconnaissance sociale et certains avantages dans le cas de contributions spéciales et la variation du revenu selon la productivité dans le cadre des normes sociales acceptées ont été notamment admis comme certains des moyens pouvant être utilisés pour motiver la direction et le personnel.

### Capital étranger et entreprises publiques

Le Séminaire a échangé des données d'expérience sur l'utilisation du capital étranger et de l'aide étrangère en vue du développement du secteur public. Les participants ont été d'accord pour estimer que le capital étranger pourrait jouer un rôle utile dans les pays en développement aux fins suivantes :

- a) Pour le transfert des techniques et du savoir-faire; toutefois il était nécessaire de veiller à ce que ce transfert des techniques ait effectivement eu lieu; il était possible également de conclure des accords de licence et de redevances pour l'achat de la technologie, sans que cela entraîne pour autant une participation directe au capital social
- b) Pour former tous les spécialistes de la gestion et les techniciens nécessaires, on pourrait avoir recours au début à la collaboration étrangère mais en veillant à former des autochtones de manière à constituer progressivement les ressources nationales nécessaires en ce domaine;
- c) Pour permettre aux entreprises publiques d'établir des contacts de commercialisation sur le plan international.

Tout en reconnaissant ces contributions, de nombreux participants ont exprimé des craintes devant les dangers que présente pour la souveraineté et l'autonomie nationales la dépendance envers le capital étranger. Les participants ont été unanimes à penser que le capital étranger devait respecter la législation du pays et n'intervenir en aucune circonstance dans des questions de nature politique.



## Entreprises mixtes

Il semble que l'on dispose maintenant de l'un des outils du développement, c'est-à-dire d'entreprises mixtes appartenant à la fois au secteur public et au secteur privé, soit autochtone soit étranger. Dans certains pays la législation stipule que la part de l'Etat ne doit pas être inférieure à 51 p. 100 de manière que l'Etat ait un intérêt majoritaire. Dans d'autres, les investissements sont même faits de telle sorte que les actionnaires soient minoritaires. Le développement et la bonne gestion de ces entreprises mixtes aideraient évidemment le processus du développement. Cela permettrait d'investir davantage de fonds dans le savoir-faire technique et la gestion et assurerait une collaboration plus étroite en ce domaine. Toutefois la gestion de ces entreprises est assez spéciale et exige beaucoup de précautions. Il ne faudrait pas permettre à ces entreprises mixtes d'exercer leurs activités en s'écartant des objectifs nationaux. De bonnes relations entre les investisseurs publics et privés seraient nécessaires pour établir la cohésion souhaitable en matière de gestion. On ne saurait éliminer la possibilité de tensions et de discussions dans les conseils d'administration. Peut-être les pays en développement devraient-ils édicter des lois et des réglementations spéciales au sujet de la gestion et du contrôle de ces entreprises mixtes.

Jusqu'à maintenant le capital étranger versé dans ces entreprises mixtes provient des pays développés. La situation a changé depuis peu. Certains des pays en développement qui étaient représentés au Séminaire avaient récemment enregistré de forts excédents financiers grâce à leurs ressources en pétrole. Le revenu par habitant de ces pays était monté en flèche bien qu'ils soient encore classés comme pays en développement parce que les aptitudes à la gestion, le niveau de l'instruction, le manque de diversité de la production et les autres facteurs sociaux ne se sont pas améliorés parallèlement. Le Séminaire a examiné la manière dont les fonds en excédent de ces pays pouvaient servir à aider et à développer les autres pays en développement. Certains pays ont dit qu'ils avaient créé des fonds spéciaux aux fins d'investissements à l'étranger. Toutefois ils ont déclaré que si l'on voulait que les fonds soient investis avec prudence, il fallait que les pays en développement établissent des études de faisabilité et des rapports sur les projets très sérieux et engagent le cas échéant des consultants professionnels à cette fin. Les autres pays ont déclaré qu'ils affectaient les fonds en excédent principalement au développement des entreprises publiques dans les pays en développement.

Le Séminaire a estimé que cette situation nouvelle fournissait une excellente occasion de coopération et d'aide mutuelle entre les pays en développement eux-mêmes en leur permettant d'abandonner le système traditionnel selon lequel l'aide était accordée seulement par les pays développés. Il a aussi reconnu que si certains pays en développement avaient des revenus par habitant faibles et avaient besoin d'une aide financière de l'étranger, ils avaient formé des cadres, des gestionnaires et des techniciens très compétents et pouvaient les mettre à la disposition des pays en développement qui avaient des ressources financières mais manquaient de spécialistes de la gestion. Il était donc tout à fait possible pour plusieurs pays en développement de créer des entreprises mixtes en mettant en commun leurs ressources financières, en main-d'oeuvre, en spécialistes de la gestion et en connaissances techniques.

### Economies mixtes et développement national

La plupart des pays représentés au Séminaire avaient adopté une forme quelconque d'économie mixte. Dans ce genre d'économie, on reconnaissait à la fois le rôle de l'entreprise publique et celui de l'entreprise privée. Tantôt le secteur public détenait l'infrastructure et les industries de base et le secteur privé les industries intermédiaires et de consommation, tantôt le secteur public et le secteur privé fonctionnaient parallèlement dans les mêmes domaines d'activité, ce qui créait une situation concurrentielle. La troisième catégorie de pays avait adopté officiellement un objectif de nationalisation progressive, le secteur privé étant maintenu pendant une période intérimaire. Une quatrième catégorie comprenait les pays où le domaine d'activité du secteur privé était expressément défini et limité.

Le Séminaire a reconnu les problèmes qu'entraîne une économie mixte. De l'avis général, pour que cette économie fonctionne harmonieusement, il fallait que les conditions préliminaires suivantes soient remplies :

- a) Les entreprises privées devaient accepter un système de planification nationale;
- b) Il devait exister une réglementation et une législation définissant le rôle de l'entreprise privée et les activités productives de celle-ci devaient être harmonisées avec les objectifs nationaux;
- c) Les entreprises privées devaient respecter les règles en vigueur dans la collectivité;
- d) Il devait y avoir coopération et non conflit entre les entreprises privées et les entreprises publiques;
- e) Il devait y avoir échange de services techniques, de recherche et développement et de renseignements entre les deux secteurs.

La tendance à allouer les secteurs non rentables aux entreprises publiques et ceux qui le sont au secteur privé était dangereuse, car on risquait ainsi de porter atteinte à l'équilibre général des investissements des entreprises publiques. L'existence d'une concurrence soit entre les deux secteurs soit entre les entreprises publiques elles-mêmes était en revanche une tendance salubre qui pourrait se révéler favorable à l'efficacité de la gestion dans les deux secteurs.

### Participation à la gestion

L'un des thèmes fréquemment débattus au Séminaire a été la question de la participation des travailleurs à la gestion. Les participants ont été vivement intéressés par la méthode de l'autogestion en Yougoslavie. Outre l'analyse prospective présentée par le Vice-Président du Conseil exécutif fédéral, les participants disposaient d'un document d'information au niveau national et de documents de travail et de monographies au niveau

des entreprises. Les participants ont eu la possibilité en outre de visiter des entreprises et de débattre le fonctionnement du système d'autogestion à la base. Les caractéristiques essentielles du système yougoslave semblent être les suivantes :

- a) Il n'y a pas simplement consultation avec les travailleurs mais transfert réel du pouvoir de prise de décisions aux travailleurs dans leurs entreprises;
- b) La définition des travailleurs dans le système yougoslave est très générale et elle s'applique à tous, de la direction aux employés de magasin;
- c) Il existe une corrélation directe entre le revenu personnel des travailleurs et le revenu des entreprises, ce qui incite directement à améliorer la gestion et le rendement;
- d) Les entreprises autogérées font partie de tout un système d'autogestion qui est étroitement lié aux collectivités régionales s'administrant elles-mêmes comme les communes, les provinces autonomes et les républiques ainsi qu'à l'échelon national et fédéral;
- e) Le processus de planification est dérivé du système d'autogestion permettant, à tous les niveaux, une participation décisive à la formulation du plan et par conséquent une exécution efficace de ces plans approuvés par tous;
- f) Le système garantit aussi le recours aux services des experts, les décisions des conseils de travailleurs et des assemblées générales s'appuyant sur l'avis des spécialistes, en particulier en matière de gestion.

Dans les débats du Séminaire, les participants ont soulevé un certain nombre de grandes questions au sujet de l'expérience yougoslave. On peut citer par exemple :

- a) Le problème consistant à concilier les micro-objectifs et les micro-plans des entreprises autonomes autogérées avec les macro-plans au niveau des républiques et au niveau national;
- b) L'harmonisation du développement de la planification socialiste avec le développement simultané d'une économie de marché;
- c) Le problème consistant à concilier le vaste recours aux connaissances d'experts et des relations fondées sur la confiance des travailleurs;
- d) Le financement des investissements, surtout ceux de caractère national et social, de ces institutions autogérées;
- e) Le problème de la productivité de la main-d'oeuvre et des stimulants offerts aux travailleurs dans le système d'autogestion.

En réponse à ces questions, il a été expliqué aux participants que ces conflits et problèmes existaient bien mais que l'important, c'était la manière dont ils étaient résolus et à qui était confié le pouvoir de le faire. Là était l'aspect essentiel du système. Les conflits étaient résolus par un système complexe de consultation des travailleurs et de conciliation des intérêts par les producteurs eux-mêmes à l'intérieur du système de propriété collective.

Si l'expérience yougoslave a été reconnue par les participants du Séminaire comme étant sans aucun doute radicale, celle des pays en développement dans le domaine de la participation des travailleurs présentait avec elle certains rapports. Elle revêtait diverses formes comme la nomination de travailleurs-directeurs aux conseils de gestion, la création d'organes consultatifs des travailleurs chargés d'examiner les questions concernant leur propre bien-être, l'établissement d'organismes de contrôle interne aux divers niveaux de la gestion et l'étroite association des syndicats à la politique de gestion. Toutefois il a été noté que l'expérience de la participation des travailleurs dans la plupart des pays en développement était essentiellement limitée à la consultation et peut-être au transfert de la prise de décisions dans des domaines particuliers mais non à celui de tous les mécanismes de prise de décisions aux travailleurs. Cependant certains pays introduisent des modèles d'autogestion similaires au système yougoslave. Les participants ont estimé en général que la meilleure manière d'appliquer le principe de la participation à la gestion était de le faire à l'intérieur même du système. Ils ont estimé aussi que l'une des faiblesses de la structure et du processus de la planification des pays en développement était qu'il n'y avait pas d'association étroite des travailleurs ou des employés dans la formulation des plans et des objectifs. L'exécution des plans avait tendance à en souffrir.

Le Séminaire a estimé que le sujet de la participation à la gestion ouvrait des domaines critiques d'études et de recherches futures; ces dernières devraient être fondées sur l'échange des données d'expérience et des résultats des essais tentés dans divers pays en développement. Dans ces études il faudrait évaluer les résultats obtenus par les entreprises reposant sur le principe de l'autogestion, par opposition à celles qui sont organisées de manière traditionnelle. Il faudrait aussi y chercher une solution à ce qui semble être des conflits inhérents au système d'autogestion.

[illegible]