



**Conférence
des Nations Unies
sur le commerce
et le développement**

Distr.
GÉNÉRALE

TD/B/COM.3/EM.10/2
1er novembre 2000

FRANÇAIS
Original : ANGLAIS

CONSEIL DU COMMERCE ET DU DÉVELOPPEMENT

COMMISSION DES ENTREPRISES, DE LA FACILITATION
DU COMMERCE ET DU DÉVELOPPEMENT

Réunion d'experts sur la mise en valeur des ressources humaines
et la formation en matière de services d'appui au commerce :
les clefs d'une croissance offrant un potentiel particulier
pour les PMA
Genève, 13-15 décembre 2000
Point 3 de l'ordre du jour provisoire

**MISE EN VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES ET FORMATION
EN MATIÈRE DE SERVICES D'APPUI AU COMMERCE :
LES CLEFS D'UNE CROISSANCE OFFRANT UN POTENTIEL
PARTICULIER POUR LES PMA**

Note thématique

Établie par le secrétariat de la CNUCED

A. Préface

Aux termes du paragraphe 159 du Plan d'action de Bangkok (TD/386), la CNUCED est appelée à "fournir aux entreprises et aux pouvoirs publics des renseignements sur : a) les liens entre la mise en valeur des ressources humaines, en particulier la formation, et les résultats des entreprises; b) la planification à long terme de la mise en valeur des ressources humaines, la coordination des activités de formation et la collaboration ou la conclusion de partenariats interentreprises; c) les politiques et les stratégies de mise en valeur des ressources humaines que pourraient suivre les pays en développement". Le Conseil du commerce et du développement a donc décidé de convoquer une "réunion d'experts sur la mise en œuvre des ressources humaines et la formation en matière de services d'appui au commerce : les clefs d'une croissance offrant un potentiel particulier pour les PMA". Cette réunion permettra à des experts d'échanger des renseignements et des données d'expérience sur la mise en valeur des ressources humaines et sa contribution au renforcement des services d'appui au commerce dans les pays en développement et les pays en transition, et de faire des propositions à l'intention de ces pays, et plus particulièrement des PMA. La présente note expose les principales questions que les experts devraient examiner.

1. Introduction

1. Les ressources humaines jouent un rôle croissant et déterminant dans le développement. Cette remarque vaut dans tous les cas, mais en particulier dans celui des services d'appui au commerce, car la capacité des entreprises de s'implanter sur de nouveaux marchés et d'y satisfaire la demande dépend de ces services, et donc de la compétence et de l'efficacité des personnes qui les fournissent. L'efficacité globale peut être encouragée par une politique judicieuse et de bonnes pratiques visant à la fois à améliorer les compétences individuelles et à créer une "culture" du professionnalisme et de la connaissance dans la société. Tel est le but de la mise en valeur des ressources humaines, activité qui, naguère encore, était souvent négligée.

2. La mise en valeur des ressources humaines est de plus en plus importante pour l'activité économique du fait :

- Du nouveau rapport qui s'établit entre les ressources matérielles et des actifs incorporels entrant dans la production;
- De l'évolution rapide des marchés, qui exige une actualisation constante des connaissances et des compétences, ainsi que des changements d'attitude;
- De la polyvalence croissante du personnel d'organisations efficaces;
- De la mondialisation, dont on ne peut tirer profit sans compétences spéciales et sans capacité d'innovation.

Parallèlement, les techniques d'information et de communication offrent de nouvelles possibilités d'apprentissage, en particulier pour de nombreux groupes qui, auparavant, avaient difficilement accès à l'information et à la formation.

3. Une amélioration sensible et parfois spectaculaire de l'activité économique, et en particulier du commerce, est possible grâce à une formation efficace dans le cadre d'une politique durable de valorisation des ressources humaines - ce qui exige une action concertée. La production et les opérations commerciales étant de plus en plus fondées sur le savoir, la formation permanente, aussi bien dans des établissements d'enseignement qu'au sein même de l'entreprise, est devenue un facteur essentiel de compétitivité. Malheureusement, la plupart des pays ou des collectivités et de nombreuses entreprises n'ont pas encore pleinement mesuré les possibilités qu'offre une formation efficace à tous les niveaux de la production et du commerce, ni compris combien il est important de mener une action cohérente dans ce domaine. La présente note a pour objet d'attirer l'attention sur des questions essentielles et de bien montrer qu'il faut agir à l'échelon local, tout en coopérant à l'échelle internationale dans l'intérêt général. L'expérience particulière acquise par la CNUCED en ce qui concerne les réseaux de formation, pourrait être très utile pour l'élaboration de stratégies internationales.

2. Comment faire de la mise en valeur des ressources humaines un outil de développement

4. À la fin du XX^{ème} siècle, la productivité a fortement augmenté, avant tout grâce à une meilleure utilisation des matières. Cela a favorisé le développement surtout dans les pays maîtres des matières premières et de la production. Depuis quelque temps, on prend conscience du fait que la contribution des individus est le moteur du progrès. Le facteur humain doit désormais être considéré comme la source de la croissance et de la prospérité dans le monde. Cela ouvrira la voie à un vrai changement, car non seulement les entreprises existantes gagneront en efficacité, mais encore la création de nouveaux types d'entreprises s'accélénera. Il n'y a pas de limite à la croissance quand l'initiative, dûment encouragée, engendre de nouvelles activités et quand l'amélioration des compétences, conjuguée au progrès technique, permet aux entreprises de se développer de façon concurrentielle. L'adaptation des ressources humaines ne saurait toutefois être laissée au hasard : leur mise en valeur pour renforcer les compétences et libérer l'esprit d'initiative sera la clef du développement futur, et tous les pays, faibles ou forts, qui sont prêts à valoriser leur potentiel humain ne manqueront pas d'en recueillir les fruits.

5. Les dirigeants et les cadres sont déjà pleinement conscients de l'importance des ressources humaines et de la nécessité d'améliorer les compétences, les connaissances et les attitudes à tous les niveaux, mais cela débouche rarement sur une action concrète. Beaucoup d'entreprises, de collectivités et de pays n'ont pas réussi à créer les conditions nécessaires à une valorisation efficace. La croissance s'en ressent et, avec l'intensification de la concurrence, les pays risquent en outre de ne même plus pouvoir conserver leur place actuelle dans le commerce international. Il faut se demander pourquoi cette prise de conscience ne s'accompagne pas d'une action correspondante, et définir les mesures à prendre pour mobiliser la société en faveur de la mise en valeur des ressources humaines, pour mener une politique efficace et pour obtenir des résultats durables.

6. Il s'agit de dynamiser la société pour favoriser l'initiative, assurer l'offre de services fiables et accroître l'efficacité tant individuelle que collective. Il va de soi que cela permettra de mieux se positionner sur le marché et de mieux s'adapter à un monde en pleine évolution, mais l'objectif premier doit être de créer de nouveaux débouchés, éléments clefs du développement. Cette remarque vaut pour l'activité économique en général, mais s'applique tout particulièrement aux services d'appui au commerce, qui aident les producteurs à trouver de nouveaux marchés et

permettent d'attirer des industries de transformation entièrement nouvelles grâce à l'établissement de liens commerciaux efficaces.

7. Les obstacles rencontrés tiennent souvent à l'absence d'orientations ou, s'il y en a, à ce qu'elles sont mal comprises ou peu suivies. Il est donc absolument indispensable de s'attacher à modifier les comportements et la politique si l'on veut obtenir les résultats escomptés. Cela nécessite souvent un changement de méthode ou d'optique qui n'est pas forcément coûteux. Les coûts de la mise en valeur des ressources humaines sont généralement faibles par rapport à ceux du développement de l'infrastructure. Il faut cependant définir des priorités, et aussi bien les dirigeants que les exécutants doivent prendre des mesures concrètes. Il est évident que la mise en valeur des ressources humaines passe par l'adoption d'une politique judicieuse, étayée par une action résolue.

8. Autre considération fondamentale : la mise en valeur des ressources humaines doit être axée non seulement sur l'acquisition de nouvelles compétences, mais encore sur leur utilisation. L'exploitation efficace des nouvelles compétences et, souvent aussi, la définition des besoins exigent au préalable une modification du cadre de l'activité. Des changements sont nécessaires à tous les niveaux, en ce qui concerne aussi bien les conditions de travail directes que les structures nationales. La tâche n'est pas facile et exige une attention particulière. Une transformation des relations institutionnelles et hiérarchiques s'impose parfois, ce qui peut provoquer une vive résistance. Soulignons que le progrès socioéconomique nécessite à la fois des compétences et des débouchés ou perspectives. Qui dit compétences, dit présence d'un personnel ayant les connaissances, les capacités et l'attitude voulues, acquises grâce à des méthodes s'inscrivant dans une politique judicieuse. Les débouchés sont extérieurs au personnel et il faut à cet égard revoir comme il convient les dispositions institutionnelles. Les réformes institutionnelles font partie intégrante de la mise en valeur des ressources humaines, au même titre que les autres moyens d'action.

9. La mise en valeur des ressources humaines doit permettre au personnel de contribuer pleinement à la production et à la croissance. La formation est à cet égard un outil très important; c'est un complément essentiel du changement, dont le rôle s'accroît avec l'évolution de plus en plus rapide de l'activité et des conditions économiques. Les progrès des techniques d'information et de communication en augmentent l'efficacité. De nouveaux instruments, notamment des méthodes d'apprentissage individuel structuré ou de téléenseignement, offrent des possibilités très intéressantes; ils peuvent renforcer l'effet de la politique de mise en valeur des ressources humaines partout dans le monde et être particulièrement utiles aux groupes qui, jusqu'à présent, avaient difficilement accès à une formation efficace.

3. Nécessité de mettre en valeur les ressources humaines dans le domaine des services d'appui au commerce

10. Les transports constituent un service essentiel d'appui au commerce. La CNUCED a toujours été consciente de leur importance pour les pays en développement et a mis en œuvre un programme de travail concernant les transports maritimes dès 1966. L'offre de services de transports et leur coût exercent une influence décisive sur le commerce et le développement de ces pays. Dans les années 60, le secteur des transports maritimes a commencé à se transformer rapidement, mais de nombreux pays du tiers monde n'avaient pas l'expérience nécessaire pour gérer efficacement le trafic, pour exploiter pleinement les possibilités commerciales ni pour

s'adapter promptement à l'évolution de la situation. Ces impératifs allaient prendre une importance plus grande encore avec la mondialisation des échanges.

11. La diversification et la croissance du commerce extérieur des pays en développement appelaient une révision de la politique et des pratiques dans ce secteur. La CNUCED a d'abord mis l'accent sur la politique, mais elle a vite compris qu'elle devait aussi fournir une assistance technique, et notamment prévoir une formation. Son secrétariat organise donc depuis une trentaine d'années des activités de formation dans le domaine des transports maritimes. Au début, la formation était destinée aux dirigeants (hauts fonctionnaires et cadres), et l'expérience a montré qu'elle répondait à un besoin réel et donnait toute satisfaction. À la fin des années 70, il est apparu nécessaire d'axer les efforts sur la formation du personnel d'exploitation. Plusieurs stratégies ont été suivies, comprenant l'organisation de stages avec le concours de fonctionnaires et de consultants de la CNUCED, l'établissement et la diffusion de matériel didactique et le renforcement d'établissements locaux de formation pour qu'ils puissent dispenser un enseignement de qualité adapté aux besoins. La coopération entre ces établissements s'est révélée particulièrement utile.

12. Ces stratégies n'étaient pas indépendantes les unes des autres, mais formaient un continuum caractérisé par un perpétuel enrichissement et s'inscrivaient dans une évolution naturelle qui se poursuit aujourd'hui grâce à une plus grande utilisation des techniques de téléenseignement. La formation permanente devenant une nécessité, la CNUCED entend développer encore ces activités. Elle possède une riche expérience dans ce domaine, qu'elle met à profit pour promouvoir d'autres services d'appui au commerce ainsi que pour œuvrer au renforcement des capacités en général¹. L'action concrète doit cependant aller de pair avec une politique sérieuse de mise en valeur des ressources humaines.

13. Le secrétariat se rend périodiquement dans les pays en développement et les pays en transition où la CNUCED fournit une assistance technique en matière d'enseignement ou de formation. Si l'on considère l'ensemble des activités, qu'elles aient ou non reçu un appui international, on peut formuler deux observations :

- Même lorsque la formation est bonne du point de vue technique et qu'elle est bien adaptée aux besoins prioritaires des intéressés, elle ne donne souvent pas les résultats escomptés. Mais les attentes sont rarement exprimées clairement et les échecs ne sont pas reconnus officiellement;
- Le manque de résultats décourage la poursuite des efforts de formation, et le fait que les échecs ne sont pas reconnus empêche de prendre des mesures correctives. Il se crée donc un cercle vicieux.

Des problèmes se posent dans plusieurs domaines. La plupart sont prévisibles et faciles à expliquer; ils sont communs à la totalité des services d'appui au commerce et à la majorité des pays, mais sont particulièrement importants pour les pays en développement, surtout les PMA, et

¹ De nombreux programmes de la CNUCED comportent des activités de formation.

Le renforcement des capacités est mentionné expressément au paragraphe 166 du Plan d'action de Bangkok et la CNUCED a désigné un coordonnateur dans ce domaine.

pour les pays en transition. Ces problèmes sont cependant difficiles à résoudre et leur solution passe par des changements d'orientation aux niveaux local et national.

14. Les services d'appui au commerce ont une influence décisive sur le volume et la rentabilité des échanges. Mais leur contribution dépend en grande partie des connaissances, des compétences et des attitudes, qui doivent constamment être adaptées, aussi la formation et la mise en valeur des ressources humaines revêtent-elles une importance cruciale. Des services de formation efficaces doivent permettre de définir clairement les besoins et d'y répondre. Le rôle de la politique de mise en valeur des ressources humaines est de créer les conditions nécessaires à la mise en place et au bon fonctionnement de ces services.

4. Les changements d'orientation possibles

15. La question des orientations est examinée ici à trois niveaux : à l'échelon des entreprises, au niveau des collectivités locales et à l'échelle nationale.

16. Ce sont les entreprises qui peuvent le plus contribuer à la mise en valeur des ressources humaines. En tant qu'unité de production essentielle et instrument de développement, l'entreprise ne manquera pas d'en recueillir elle-même les fruits. Elle a donc à la fois les moyens et de bonnes raisons de valoriser ses ressources humaines, et doit pour cela définir sa propre politique. Mais elle peut être encouragée à aller plus loin par la stratégie nationale dans ce domaine, ainsi que par les mesures prises par l'État pour stimuler la productivité et une bonne gestion. L'entreprise peut suivre une politique visant à :

- Favoriser le recrutement au mérite;
- Offrir des perspectives de carrière;
- Prévoir les changements et former le personnel pour faciliter l'évolution;
- Encourager et récompenser l'initiative;
- Motiver le personnel pour accroître l'efficacité.

Toutes ces mesures relèvent d'une bonne gestion, mais elles peuvent être encouragées par la politique nationale.

17. Les experts pourraient étudier en particulier ce qu'une entreprise peut faire pour :

- Associer les cadres de tous niveaux à la gestion des ressources humaines;
- Axer les efforts sur l'obtention de résultats à moyen terme qui servent l'intérêt collectif;
- Retenir le personnel qui a gagné en compétence;
- Permettre au personnel d'exploiter pleinement ses nouvelles compétences;

- Mener une action commune avec les pouvoirs publics, les collectivités locales ou les milieux professionnels.

18. On sous-estime l'importance de l'action des collectivités locales (villes ou régions) et des associations ou milieux professionnels. Les services d'appui au commerce sont interdépendants puisque : 1) chaque transaction peut nécessiter l'intervention de plusieurs prestataires de services; 2) ils devraient tous profiter de l'expansion des échanges. Pour qu'il y ait une croissance réelle, il faut que les collectivités offrent des services efficaces et coordonnés, aussi a-t-on intérêt à ce qu'elles adoptent une politique commune et agissent de concert. Le personnel possède de nombreuses caractéristiques, compétences et connaissances communes et il est dans une certaine mesure interchangeable, de sorte qu'il existe un vaste "stock" de ressources humaines. Avant tout, les prestataires devraient collaborer pour offrir des services complets aux clients nationaux et aux clients étrangers potentiels. À cet égard, ils ont tout à gagner d'une politique commune de mise en valeur des ressources humaines, qui pourrait comporter les éléments suivants :

- Établissement de normes en matière d'éducation;
- Prévision et promotion du changement et adaptation du personnel;
- Mesures destinées à former et soutenir les prestataires de service de formation;
- Aide pour faciliter le changement;
- Organisation des carrières et échanges de personnel;
- Simplification institutionnelle en liaison avec les pouvoirs publics.

19. L'accent pourrait être mis tout particulièrement sur la communauté portuaire, qui facilite les liaisons maritimes avec les marchés et les fournisseurs d'outre-mer et qui peut contribuer à attirer de nouveaux clients étrangers dans le cadre de la mondialisation. Elle n'a cependant pas toujours les moyens juridiques d'imposer sa politique et peut être obligée de promouvoir un code facultatif servant les intérêts de tous. Les experts pourraient accorder une attention particulière aux mesures à prendre pour créer des groupements locaux ou professionnels axés sur la mise en valeur des ressources humaines dans le domaine des services d'appui au commerce, et étudier ce que chacun d'entre eux peut faire pour :

- Promouvoir une action déterminée en faveur de la mise en valeur des ressources humaines;
- Partager les coûts de l'action commune;
- Inciter les pouvoirs publics à améliorer les conditions de la mise en valeur des ressources humaines.

20. L'État a naturellement un rôle directif à jouer. Il est bien placé pour :

- Encourager l'éducation et la formation et établir des pratiques concernant le recrutement, les licenciements ou le niveau des salaires, même si ces mesures n'influent qu'indirectement sur l'efficacité.

Il peut exercer une influence plus directe sur les résultats en :

- Prenant des mesures d'ordre fiscal ou en imposant des obligations de résultat pour favoriser la formation.

Il peut également encourager l'amélioration des résultats en adoptant :

- Une politique de développement institutionnel au niveau des entreprises et des collectivités locales;
- Des mesures comme la création de conseils ou autres mécanismes de sensibilisation et d'orientation visant à promouvoir la mise en valeur des ressources humaines.

21. Les experts pourraient également étudier ce que les pays peuvent faire, dans le domaine des services d'appui au commerce, pour :

- Créer des conditions favorables à la mise en valeur des ressources humaines;
- Inciter les collectivités et les associations locales et professionnelles à participer à la mise en valeur des ressources humaines;
- Étudier et mettre à profit l'expérience acquise en matière de mise en valeur des ressources humaines dans différents secteurs et dans d'autres pays;
- Assurer une action à long terme en faveur de la mise en valeur des ressources humaines.

22. Tous les pays et toutes les collectivités doivent d'abord s'employer à faire mieux comprendre aux intéressés que la mise en valeur des ressources humaines est très importante et qu'elle peut révolutionner le développement. Il faut ensuite créer des mécanismes pour déclencher et suivre l'action. Enfin, il convient de promouvoir l'acquisition de connaissances, en participant notamment aux efforts internationaux de formation qui sont ou pourraient être déployés par la CNUCED et d'autres organisations - en particulier celles qui encouragent le développement des capacités et font appel à la coopération régionale, et celles qui utilisent des techniques modernes d'information et de communication pour la formation. Les experts pourraient se pencher sur toutes ces questions.

5. Pays les moins avancés

23. Il ne fait aucun doute que la mise en valeur des ressources humaines dans le domaine des services d'appui au commerce peut beaucoup contribuer à l'essor des échanges de tous les pays. Cela vaut tout particulièrement pour ceux qui sont bien placés pour attirer des marchandises en transit en vue de leur transformation (comme les pays situés près des grands axes de transport) et qui ont une main d'œuvre compétente et peu coûteuse, et pour ceux dont le volume des échanges

est actuellement faible et dont l'accès aux marchés étrangers est entravé par des obstacles ou des frais de transit élevés. La plupart des pays les moins avancés - et principalement les nombreux PMA sans littoral - appartiennent à la deuxième catégorie. L'amélioration des compétences, leur permettrait de trouver de nouveaux débouchés et de réduire le coût des opérations commerciales.

24. L'infrastructure et les ressources matérielles ont jusqu'à présent joué un rôle déterminant dans la croissance, mais les compétences du personnel local sont en passe de devenir primordiales pour l'activité économique. L'avenir de chaque pays dépend donc de sa capacité d'exploiter son potentiel particulier et de former le personnel voulu pour stimuler la croissance dans les domaines où il possède un avantage comparatif.

25. L'établissement de réseaux et l'utilisation de techniques modernes d'enseignement offrent de nombreuses possibilités. On peut renforcer la capacité de formation en conjuguant les efforts ainsi qu'en mettant en commun ressources et produits, ce à quoi les nouvelles techniques d'information et de communication peuvent beaucoup contribuer. L'établissement de réseaux peut être bénéfique à tous les intéressés, aussi les pays, quel que soit leur niveau de développement, ont intérêt à y participer. Les PMA, en particulier, peuvent en retirer de grands avantages en mettant à profit l'expérience et les progrès de pays plus grands et plus avancés, sans être tenus d'apporter une contribution immédiate. Leur participation à des réseaux - qui devrait être aussi large que possible - peut être très utile à d'autres PMA membres et, par un effet de réciprocité, profitera à tous compte pleinement tenu des conditions propres aux pays les moins avancés.

26. Les experts pourraient étudier plus particulièrement les mesures à prendre dans les PMA pour surmonter les obstacles à la mise en valeur des ressources humaines dans le domaine des services d'appui au commerce.

6. Conclusions

27. La mise en valeur des ressources humaines est indispensable pour le développement, mais les facteurs de réussite et les moyens à mettre en œuvre ne sont pas bien compris. La réunion d'experts devrait permettre de recenser les problèmes actuels et d'étudier des solutions, en vue de recommander des mesures idoines ou de proposer de nouvelles études.

28. Une formation systématique est essentielle pour que la politique adoptée débouche sur une amélioration des résultats. Les nombreux outils de formation qui existent déjà, en particulier le téléenseignement grâce aux techniques d'information et de communication et la constitution de réseaux d'institutions locales qualifiées, peuvent grandement aider à atteindre les objectifs visés.

29. En conclusion, les experts pourraient :

- Réaffirmer que la mise en valeur des ressources humaines peut beaucoup contribuer au développement, pour inciter les pouvoirs publics, les collectivités et les entreprises à donner la priorité à l'action dans ce domaine;
- Définir les meilleures pratiques dans le domaine de la mise en valeur des ressources humaines;

- Définir les facteurs qui contribuent au succès de la mise en valeur des ressources humaines et qui doivent être pris en compte pour maximaliser le potentiel de développement grâce à l'offre de services dynamiques et efficaces d'appui au commerce;
- Faire des suggestions concernant les mesures qui sont particulièrement importantes pour la mise en valeur des ressources humaines dans le domaine des services d'appui au commerce;
- Recommander des stratégies de formation qui ont fait la preuve de leur efficacité dans ce domaine;
- Définir les politiques et mesures les mieux adaptées aux PMA;
- Proposer un plan d'action pour aider la CNUCED, les pays, les collectivités, les entreprises et les partenaires potentiels à promouvoir concrètement la mise en valeur des ressources humaines, en particulier dans le domaine des services d'appui au commerce.
