



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> 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](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

We regret that some of the pages in the microfiche copy of this report may not be up to the proper legibility standards even though the best possible copy was used for preparing the master fiche.

09070

ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Distr. LIMITEE  
UNIDO/IOD.284  
23 juillet 1979  
FRANCAIS

---

000002

SEMINAIRE SUR L'ORGANISATION METHODIQUE ET LA GESTION  
DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES ET FORMULATION D'UN PROJET  
INTEGRE DE FORMATION DES CADRES TECHNIQUES  
ET DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES

DOCUMENTATION .  
SI/HAI/78/801/11-03/31.4.B .

réunie par

Togoun Servais ACOGNY  
Administrateur en développement industriel

et

Jean NURAT  
Consultant de l'ONUDI

Dossier général destiné aux participants  
aux séminaires

---

Reproduction d'un document n'ayant pas fait l'objet d'une mise au point  
rédactionnelle

id.79-5847

A N N E X E IX - P I E C E N ° 1

S C H E M A D E L ' E X P O S E I N T R O D U C T I F  
P R E S E N T E P A R L E S A N I M A T E U R S

- 1.- Introduction et présentation des animateurs et des auditeurs
- 2.- Rappel succinct des conclusions du rapport technique et des objectifs de la mission :
  - . atouts et faiblesses de l'économie industrielle d'Haïti,
  - . rôle capital d'une bonne gestion des entreprises industrielles.
- 3.- Rôle complémentaire de l'administration et du secteur privé.  
Nécessité d'un dialogue permanent entre les deux secteurs.
- 4.- Nécessité d'une meilleure connaissance statistique quantitative et qualitative de l'activité industrielle.  
Les précautions à prendre pour respecter le secret professionnel.
- 5.- Les problèmes spécifiques aux hauts fonctionnaires économiques.  
Les problèmes de formation - quelques leçons tirées de l'exemple des ENA africains.
- 6.- Les problèmes spécifiques aux entreprises industrielles d'Haïti :
  - . rappel rapide de la structure de l'industrie Haïtienne,
  - . les problèmes de gestion rationnelle des entreprises existantes,
  - . les problèmes de création de petites industries nouvelles,
  - . les problèmes de "frontière" avec l'artisanat.
- 7.- Rappel des propositions d'action présentées.
  - . l'ensemble du dispositif et ses motivations :
    - organisation des séminaires de sensibilisation
    - mesures structurelles.
      - . mise à disposition d'un expert en gestion des entreprises industrielles de haut niveau,
      - . adaptation des structures administratives,
      - . amélioration de la formation des cadres industriels,
      - . création de l'ONAPI,
      - . etc....

.../...

- 8.- Justification par référence à des exemples étrangers.
- 9.- Détermination au cours des séminaires des moyens de perfectionnement de l'ensemble des agents économiques d'une part, des conditions d'établissement d'un dialogue confiant entre les entreprises et l'administration?
- 10.- Présentation des autres pièces du dossier.

LES PRINCIPAUX ORGANISMES DE PROMOTION DES INVESTISSEMENTS  
ET NOTAMMENT D'AIDE AUX PETITES ET MOYENNES INDUSTRIES  
EXISTANT DANS LE MONDE

EUROPE

: La quasi totalité des organismes de promotion des entreprises existant en Europe sont adhérents du Comité Européen des services de Conseillers d'Entreprise (CESCE)

On trouve ci-après la liste à jour en 1977 :

- BBE  
Betriebswirtschaftliche beratungsstelle für den Einzelhandel  
(République Fédérale d'Allemagne)
  
- CECOD  
Centre d'Etudes du Commerce et de la Distribution  
(France)
- CEFAC  
Centre de Formation des Assistants Techniques du Commerce  
(France)
- CEFAGI  
Centre d'Etude et de Formation des Assistants en Gestion Industrielle (France)
- CEPAM  
Centre d'Etudes et de Perfectionnement de l'Artisanat et des Métiers (France)
- CIMK  
Centraal Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf  
(Pays-Bas)
- CNPME  
Comité Nacional de la Pequena y Mediana Empresa  
(Espagne)
- CoSIRA  
Council for small industries in rural areas  
(Grande Bretagne)
- Danmarks Erhvervsfond  
Institut Economique Danois (IED)  
(Danemark)

.../...

- ENAPI  
Ente nazionale per l'artigianato e le piccole industrie  
(Italie)
- ESA  
Ente per lo sviluppo dell'artigianato del Friuli-Venezia  
Giulia (Italie)
- IESCM  
Institut économique et social des classes moyennes  
(Belgique)
- IPC  
Irish Productivity Centre  
(Irlande)
- RKW  
Rationalisierungs Kuratorium der deutschen Wirtschaft  
(République Fédérale d'Allemagne)
  
- SIV  
Statens Industriverk  
(Suède)
- TEK  
Teknologisk Institut  
(Danemark)
- WIFI  
Wirtschaftsförderungsinstitut der Bundeskammer der Gewerbli-  
chen Wirtschaft  
(Autriche)

Aujourd'hui on peut noter l'adhésion d'un Organisme Finlandais  
et la création en Espagne d'un nouvel organisme l'Institut de  
la Moyenne et de la Petite Industrie (IMPI).

ETATS UNIS

: La Small Business Administration (SBA)  
date de fondation 1953  
effectifs actuels : 4200 agents.

JAPON

: La Small Business Promotion Coopération (SBPC)  
date de création : 1967  
effectifs : siège 300 personnes environ  
province plusieurs milliers de conseillers.

BRESIL

: Le Centre Brésilien d'Assistance en Gestion à la Petite et Moyenne Entreprise (CEBRAE)  
date de création : 1972  
effectifs : quelques centaines d'agents surtout à l'échelon régional.

MAROC

: O.D.I.  
Office de Développement Industriel  
Un département PMI est en cours de mise en place. Le responsable a effectué un stage de 15 jours au CEFAGI.

TUNISIE

: A.P.I.  
Agence de Promotion des Investissements  
Il existe un département PMI dont le responsable est Monsieur ZARDI et dont 6 collaborateurs viennent d'effectuer un stage de six semaines au CEFAGI.

ESPAGNE

: I.M.P.I.  
Instituto de la Mediana y Pequena empresa Industrial  
Créé en 1976, cet institut n'a commencé à fonctionner qu'en 1978. Ses premiers cadres sont formés par le CEFAGI.

SENEGAL

: S.O.N.E.P.I.  
Société Nationale d'Etudes et de Promotion Industrielle  
Le CEFAGI a quelques contacts avec cet organisme. Un agent de promotion industrielle de la Chambre de Commerce et d'Industrie de DAKAR a suivi un stage de six mois au CEFAGI.

COTE D'IVOIRE

: O.P.E.I.  
Organisation de Promotion des Entreprises Ivoiriennes  
Un contact a été pris par Monsieur SIBI, Directeur Général de l'OPI début 1978.  
Les pourparlers engagés n'ont pas abouti faute de moyens financiers de la partie ivoirienne.  
Des contacts sont également en cours avec la Chambre d'Industrie de Côte d'Ivoire.



PORTUGAL

: I.A.P.M.E.I.

Instituto de Apoio as Pequenas et Medias Empresas Industriais

Le Président de cet Organisme a exprimé le désir de procéder à des échanges d'expériences avec le CEFAGI.

COREE DU SUD

: I.A.A.

Industrial Advancement Administration

Cette administration relève du Ministère du Commerce et de l'Industrie.

Au cours d'une visite récente, son directeur, Monsieur LEE a fait part de l'intention des Pouvoirs Publics coréens de créer un organisme spécialisé dans la promotion des PMI du type du CEFAGI.

etc .....

Des informations plus complètes sur les objectifs et les moyens des principaux de ces organismes pourront être fournies au cours des séminaires.

Quelques observations communes à ces différentes politiques de promotion industrielle orientées vers les PMI.

- 1.- Dans tous les pays, la mise en oeuvre de cette politique s'effectue par l'intermédiaire d'un ou de plusieurs organismes spécifiques réalisant selon des formules adaptées à chaque pays une collaboration entre les Pouvoirs Publics, les entreprises et leurs organisations professionnelles représentatives.
- 2.- Ces organisations ont un caractère permanent.  
Elles sont, en général, et avec des modalités variables, suffisamment décentralisées pour permettre de répondre à la fois :
  - aux problèmes généraux de la PMI
  - aux particularités régionales.
- 3.- L'analyse des différentes politiques fait ressortir plusieurs grandes catégories de dispositions et notamment :
  - aides financières : prêts à taux privilégiés à moyen et long terme, prises de participation en capital,

- aides en conseil en gestion selon des formules variées; à retenir notamment :
  - a) le système allemand qui comporte un recours à des cabinets privés agréés avec prise en charge par le R.K.W. d'un ticket modérateur variable selon le chiffre d'affaires de l'entreprise.
  - b) le caractère entièrement bénévole du conseil adopté par de nombreux pays.
  - c) d'autres types de conseil tels que :
    - . Conseils à l'exportation,
    - . Accès aux marchés publics...
  
- actions de formation des conseillers d'entreprises des chefs de PMI et de leurs cadres,
- mise en place de services publics de documentation et d'information des chefs de PMI,
- études et recherches sur les problèmes des PMI.

4.- Les principaux caractères du profil du chef d'entreprise PMI se retrouvent, dans leur ensemble, d'un pays à un autre :

- excellente technicité,
- grande capacité de travail,
- désir de s'affirmer,
- bonne connaissance de ses collaborateurs,
- méconnaissance des problèmes de gestion et de commercialisation.

Il existe également des particularités nationales (exemple : individualisme plus poussé dans les pays latins).

**NOTE DE SYNTHÈSE SUCCINCTE SUR LES  
ÉCOLES NATIONALES D'ADMINISTRATION AFRICAINES**

---

Grâce au concours de l'Institut International d'Administration Publique de Paris nous avons pu avoir une vue d'ensemble des Ecoles Nationales d'Administration (ENA) Africaines.

Nous savons aussi que cet institut entretient des contacts et reçoit des stagiaires d'autres pays notamment d'Amérique Latine.

Tel est aussi le cas d'Haïti et de l'INAGHEI, dont plusieurs élèves notamment dans la section diplomatique ont suivi des stages à Paris.

On trouvera ci-après quelques points communs aux différents ENA Africaines que nous avons étudiées notamment pour le Sénégal, la Haute Volta, la Côte d'Ivoire, le Togo, le Niger et le Cameroun :

- Au nombre de 11 ces ENA tiennent périodiquement des colloques au cours desquels leurs directeurs procèdent à des échanges de vues sur leurs expériences,
- Elles jouissent de l'autonomie de gestion,
- elles sont rattachées presque toutes au niveau supérieur du Gouvernement (premier Ministre, parfois chef de l'Etat),
- elles sont indépendantes de l'Université mais il existe dans certains cas des modalités de collaboration,
- elles ont pratiquement le monopole du recrutement de tous les hauts fonctionnaires,
- elles disposent de peu de professeurs permanents et font surtout appel :
  - . à des hauts fonctionnaires du pays,
  - . à quelques fonctionnaires européens,
  - . à des professeurs d'université autochtones ou français,
  - . à diverses personnalités qualifiées.
- Elles sont toutes des écoles d'application

.../...

- L'enseignement tend à réaliser un équilibre (variable d'un pays à l'autre) entre l'enseignement théorique et l'enseignement pratique.
- Une place importante est ainsi accordée aux stages soit dans les Administrations locales ou dans quelques entreprises, soit à l'étranger.

Pour la France c'est l'Institut International d'Administration Publique à Paris qui organise de tels stages, pour certains en liaison avec l'Ecole Internationale de Bordeaux.

160 élèves réguliers de tous pays suivent à cet Institut le stage normal de 10 mois dont trois d'initiation, trois mois de sessions spécialisées et 3 mois de stage hors de l'Institut.

En outre 120 hauts fonctionnaires non français suivent seulement les sessions spécialisées de 3 mois.

Des colloques de 15 jours sont également organisés.

ANNEXE IX - PIECE N° 4

NOTE SUCCINCTE SUR LES PRINCIPAUX PROBLEMES DE  
GESTION DECELES AU COURS DE NOS VISITES D'ENTREPRISES  
INDUSTRIELLES D'HAITI

1.- EVENTAIL DES ACTIVITES INDUSTRIELLES CONCERNEES

Industrie textile : tissage, assemblage, couture.

Industrie métallurgique : appareils ménagers, tôles galvanisées, paille de fer.

Industrie chimique : plastique.

Industries électriques et électroniques : montage de sous-ensembles

Industrie du bois : fabrique de meubles.

2.- EVENTAIL DES EFFECTIFS

De 30 à 2.500 salariés.

3.- PRINCIPALES OBSERVATIONS DEVANT SERVIR DE BASE A LA DISCUSSION

a) Distinction fondamentale à faire entre les industries d'assemblage travaillant pour l'exportation (sous-traitance) et les industries travaillant pour le marché national.

b) Points forts et points faibles des chefs d'entreprises et de leurs cadres :

- . aptitude au management, dynamisme, sens du concret,
- . insuffisance parfois de la formation à la gestion.

c) Caractéristiques de la main d'oeuvre ouvrière :

- . disponibilité, habilité,
- . manque d'ouvriers qualifiés.

d) Manque de cadres moyens (maîtrise).

e) Insuffisances et lacunes du dispositif bancaire et du système de crédit :

- . banques,
- . I.D.A.I. .

.../...

- f) Absence d'organisations professionnelles et de dialogue avec les Pouvoirs Publics.
- g) Importance du marché américain pour l'industrie textile :  
  . le problème du "quota".
- h) Absence de plan comptable national :  
  . discussion sur son intérêt.
- i) Les problèmes de publicité.
- j) L'état du parc des machines.
- k) L'étroitesse et l'irrégularité du marché national.
- l) Les difficultés de l'Exportation.
- m) Les problèmes de coexistence des entreprises nationales et des entreprises privées.

ANNEXE IX - PIÈCES N<sup>OS</sup> 5 ET 6

lettre d'information  
du Ministère de l'Industrie et de la Recherche

101, rue de Grenelle - 75700 Paris

30 mars 1976 - Supplément au n° 32

### LE CEFAGI

Le Centre d'Etudes et de Formation des Assistants Techniques en Gestion Industrielle (CEFAGI) est une association créée en 1969 à l'initiative conjointe du Ministère de l'Industrie et de la Recherche et de l'Assemblée Permanente des Chambres de Commerce et d'Industrie (APCCI) en accord avec la Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (CGPME) et du Conseil National du Patronat Français (CNPF).

Il est présidé par M. J.-P. THOMAS, Vice-Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie inter-départementale des Yvelines et du Val-d'Oise et son Directeur est M. J. MURAT.

#### MISSIONS

Sa mission est de contribuer en liaison avec les compagnies consulaires et les syndicats professionnels à la promotion des entreprises industrielles, petites et moyennes :

- la formation et le perfectionnement des Assistants Techniques en Gestion Industrielle (ATI) qui, pour la plupart, appartiennent aux cadres des Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI),
- la réalisation d'études et de recherches et la mise au point de méthodes de formation et d'intervention adaptées au caractère spécifique de la Petite et Moyenne Industrie (PMI),
- l'aide technique sous toutes formes appropriées notamment aux CCI et aux entreprises.

L'équipe que le CEFAGI a constitué dans cette perspective dispose dès maintenant d'une expérience et d'un acquis de réflexion qui permettront à cet organisme d'apporter sa contribution à la mise en œuvre du programme d'action en faveur de la PMI que les Pouvoirs Publics viennent de lancer et auquel les CCI seront très étroitement associées.

#### ORGANISATION

Le CEFAGI s'est doté d'une équipe pluridisciplinaire comprenant 20 consultants permanents de haut niveau, d'âge, de formation et d'expérience variés, tous praticiens de l'entreprise. Ils sont répartis en trois services correspondant aux formes d'actions définies plus haut et animés par trois responsables de services, un directeur adjoint et un secrétaire général.

Le CEFAGI est en étroite liaison avec les CCI dont il assure la formation des personnels spécialisés sur les problèmes des entreprises petites et moyennes — ATI — et il constitue une structure de dialogue et d'intervention bien adaptée à la spécificité des PMI et à leur dispersion sur l'ensemble du territoire.

#### BILAN

A ce jour, le CEFAGI a formé environ 160 ATI généralistes et spécialisés. Il a en outre assuré des formations particulières et il organise désormais chaque année plusieurs sessions de perfectionnement portant sur des sujets d'actualités tels que : les groupements d'entreprises, les problèmes de pollution et d'environnement, le redressement d'entreprises en difficulté...

En matière d'études et de recherches il s'commence une approche des implications qu'entraînent le développement des PMI à trois niveaux, celui de l'entreprise, celui de la région, celui de la nation, et il a déjà réuni à ces différents titres un certain nombre d'études concrètes soit directement soit en collaboration.

En ce qui concerne l'aide technique aux entreprises et aux organismes, l'action s'est principalement au cours des mois écoulés, le redressement de PMI en difficulté dont les dossiers lui sont soumis surtout par le Bureau du Développement des Entreprises du Ministère de l'Industrie et de la Recherche.

Au 31 décembre 1975, le bilan concernant plus d'une centaine de dossiers permet de constater que dans la majorité des cas un redressement est possible par de simples conseils de gestion et sans apport de fonds publics.

#### PERSPECTIVES

Elles portent sur les principaux points suivants :

Mise en place d'Assistants Techniques en Gestion Industrielle (ATI) :

Le programme gouvernemental en faveur de la PMI relève que l'assistance technique à la gestion industrielle doit être développée notamment par la mise en place de 50 ATI par an. Le CEFAGI élargira

13

dans son action dans ce domaine en s'efforçant notamment d'élever le niveau de la formation dispensée.

**Création d'entreprises :**

Une place importante est également faite à la création d'entreprises industrielles. En liaison avec les Pouvoirs Publics et ses différents partenaires, notamment les CCI, le CEFAGI pourra contribuer à l'étude de problèmes généraux tels que : la mise au point de programmes de formation de créateurs d'entreprises ainsi qu'à la mise en place de dispositifs concrets de nature à favoriser de telles créations. Des actions sont déjà engagées dans ce sens dans trois régions pilotes.

**Aide à l'exportation :**

La nécessité d'accroître le nombre d'entreprises industrielles exportatrices s'est déjà traduite par une collaboration accrue entre le CEFAGI, le milieu consulaire, les organisations professionnelles, orga-

nismes spécialisée en matière de commerce international, en particulier avec le Centre Français du Commerce Extérieur. Ainsi ont déjà pu être obtenus des résultats positifs dans plusieurs régions. Cette action sera développée.

**Vitalisation régionale :**

Comme précédemment le CEFAGI interviendra en 1978 à la demande des CCI dans quelques régions où se posent des problèmes spécifiques afin de prévoir et de faciliter l'évolution des entreprises concernées.

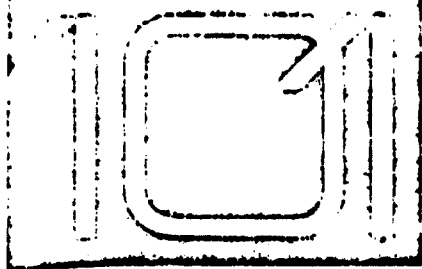
**Aide technique :**

Le CEFAGI continuera à apporter son concours aux Pouvoirs Publics, aux CCI et aux autres demandeurs en matière de redressement d'entreprises en difficulté. Il s'efforcera d'exercer à cet égard un rôle plus important notamment au point de vue quantitatif mais surtout en ce qui concerne la profondeur et la qualité de ses interventions.

---

CEFAGI : 87-88, avenue Kléber, 75784 PARIS Cedex 16 - Tél. : 727 82-27 727-81-49





lettre d'information  
du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat

101, rue de Grenelle - 75700 Paris

24 janvier 1978 - n° 75

## LE CEFAGI EN 1977

Créé en 1969 à l'initiative conjointe du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat, de l'APCCI (Assemblée permanente des Chambres de Commerce et d'Industrie) du CNPF (Centre National du Patronat Français) et de la CGPME (Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises), le Centre de Formation d'Assistants en Gestion Industrielle (CEFAGI) a pour mission de concourir sous diverses formes à la promotion des entreprises industrielles petites et moyennes (Cf. Lettre 101 n° 32, du 30.3.1976).

Au cours de l'année 1977, l'activité du CEFAGI a porté sur les points suivants :

### La formation et le perfectionnement.

- Formation de 43 assistants en gestion industrielle généralistes ou spécialisés, ce qui porte à 200 environ le nombre d'A.G.I. en place dans les Chambres de Commerce et d'Industrie. Deux promotions ont été réalisées en province dans le cadre des opérations pilotes régionales concernant respectivement le Massif-Central et la Lorraine.

- Sessions de perfectionnement suivies par une centaine de stagiaires. Principaux thèmes étudiés : prévention des difficultés dans les entreprises, création d'entreprises, problème de la propriété industrielle, reévaluation des bilans, redressement des entreprises en difficulté, méthodes de prix de revient, définition et mise en place d'un tableau de bord.

- Organisation, avec les Chambres de Commerce et d'Industrie, de sessions de courte durée pour une centaine de stagiaires. Thèmes principaux : les problèmes de succession dans les PMI, l'adaptation de la gestion des PMI aux problèmes du commerce international, le marketing, la gestion du personnel.

- Réalisation de stages dans les PMI pour 12 étudiants appartenant à des établissements d'enseignement supérieur de la gestion (session, mise au point avec la Fondation Nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises).

Le CEFAGI a apporté son concours à plusieurs Chambres de Commerce et d'Industrie en participant à la sélection de 43 A.G.I.

### Les interventions en entreprises.

- *Entreprises en difficulté*

Dans le cadre de son action d'aide technique aux

entreprises et aux organismes, le CEFAGI a eu à connaître, essentiellement à la demande du Bureau de Développement des Entreprises, au Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat, 150 dossiers d'entreprises en difficulté.

Du 1<sup>er</sup> octobre 1974 au 1<sup>er</sup> octobre 1977, 325 dossiers ont fait l'objet d'interventions du CEFAGI (souvent effectuées en liaison avec les Chambres de Commerce et d'Industrie).

Si 10% des situations n'ont pu être redressées, pour la majorité des autres, une solution satisfaisante a été trouvée sans faire appel au concours financier de l'Etat.

Plus de 25.000 emplois ont pu être ainsi sauvegardés et les solutions mises en œuvre ont permis de concourir à certaines restructurations sectorielles, de limiter des recours à l'importation, de maintenir des activités industrielles régionales.

- *Création d'entreprises :*

Le CEFAGI a apporté son concours à un certain nombre de créateurs d'entreprises en liaison, le cas échéant, avec les Chambres de Commerce et d'Industrie locales concernées.

- *Entreprises en développement :*

Vingt-et-un dossiers d'entreprises en développement ont fait l'objet d'interventions.

### Etudes, recherches et méthodes.

A la demande des services du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat et notamment de la Délégation à la PMI, le CEFAGI a participé à la réalisation de travaux d'études et à la collecte d'informations sur les problèmes spécifiques des PMI en France et à l'étranger, et participé à ce titre, à des réunions d'organismes internationaux dont notamment le CESCE (Comité Européen des Services de Conseillers d'Entreprises) à Bruxelles.

En liaison avec les Chambres de Commerce et d'Industrie concernées, il a également réalisé deux études ponctuelles sur les problèmes d'une ville de mono-industrie et certains problèmes locaux de l'industrie de l'ameublement.

CEFAGI - 87-89, avenue Kleber - 75784 Paris Cedex 16  
Tél. 727 51-49.

ANNEXE I  
NOTE SUCCINCTE SUR LA METHODE DE FORMATION  
DES CONSEILLERS EN GESTION INDUSTRIELLE  
PAR LE C.E.F.A.G.I.

L'objectif de la présente note adaptée au cas de la France (existence de 184 Chambres de Commerce et d'Industrie dont 152 locales, 22 régionales et 10 Outre Mer, existence d'organisations professionnelles de chefs d'entreprises, Conseil National du Patronat Français (CNPF), Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (CGPME), etc...) a pour but de montrer que la formation des conseils en gestion industrielle doit reposer autant sur un enseignement concret et pratique que sur des cours théoriques.

Pour Haïti il conviendra, bien entendu de tenir compte des différences existant entre les deux pays, mais le même principe de formation nous paraît valable.

On trouvera ci-après les grandes lignes de la conception des stages organisés par le CEFAGI :

1.- CONCEPTION DU STAGE

Pour assumer efficacement sa fonction, l'AGI<sup>\*</sup>, que l'on tend à désigner de plus en plus sous le vocable de Conseiller ou Consultant en Promotion et en Gestion Industrielle (CPGI), doit notamment :

- Réussir son insertion dans la Chambre de Commerce et d'industrie,
- Connaître la demande des responsables des PMI de la circonscription,
- Savoir faire un diagnostic général d'entreprise, une intervention approfondie et un plan prévisionnel à moyen terme,
- Collaborer avec les organismes composant l'environnement des entreprises,
- Savoir être un partenaire de réflexion pour les chefs d'entreprises,
- Savoir animer un groupe d'industriels,
- ...

.../...

\* AGI = Assistant en Gestion Industrielle

Les principes de la formation sont centrés sur l'adaptation pratique du Conseiller en Promotion et Gestion Industrielle aux particularités locales de son poste de travail :

- Définition préalable d'un programme de travail personnalisé,
- Formation pratique sur le poste et formation concrète en groupe, par périodes alternées et complémentaires,
- Création et mise en place de ses propres outils de travail,
- Assistance technique et formation particulière sur le terrain par un ingénieur du CEFAGI (appui).

Avant le début de la formation, le CEFAGI met au point, avec la Chambre de Commerce et d'Industrie et le Conseiller en Promotion et Gestion Industrielle, un programme de travail précisé par un calendrier prévisionnel pour toute la durée de la formation.

C'est ainsi que le Conseiller en Promotion et Gestion Industrielle se forme alternativement au CEFAGI, en sessions de groupe, en Chambre de Commerce et d'Industrie et en entreprises PMI, par périodes de une à trois semaines. Cette alternance permet d'appliquer immédiatement, sur le terrain, les connaissances et les méthodes acquises en groupe.

De ce fait, les promotions sont limitées à environ 8 à 12 stagiaires. Un certain nombre d'entre elles sont réalisées en régions.

## 2.- OPERATIONS CONNEXES A LA FORMATION

### . Sélection :

Le succès des actions de promotion industrielle repose, comme pour toute action, en grande partie sur la qualité des hommes qui les conduisent. Le CEFAGI a été ainsi appelé à participer à la sélection de plus de 50% des AGI formés.

L'expérience ainsi acquise permet de constater une diminution sensible des risques d'échec dans l'adaptation à la fonction. Lorsque le recrutement est fait avec le conseil du CEFAGI, il est exigé des candidats les conditions simultanées suivantes :

- Posséder des connaissances du niveau de l'enseignement supérieur,

.../...

- 17 -
- Avoir quatre à cinq ans d'expérience dans une entreprise industrielle,
  - Posséder les qualités humaines et de contact ainsi que la motivation nécessaire pour occuper le poste offert.

. Perfectionnement :

Depuis quelques années, une dizaine de sessions de perfectionnement annuelles sont organisées. Elles portent sur des sujets proposés par les AGI ou en relation avec l'actualité économique : redressement d'entreprises en difficulté, problèmes d'environnement et de nuisances industrielles, etc... .

BIBLIOGRAPHIE SUCCINCTE

*en langue française*

EN MATIERE DE GESTION DES ENTREPRISES

- GESTION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE

*Auteur: G. DEPALLEVS*

*Editions: SIREY*

- GESTION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE

*Auteur: P. CONSO*

*Editions: DUNOD - 1971*

*Collection Université et Technique*

- INITIATION A LA GESTION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE

*2 Tomes: 1/ Texte*

*2/ Contrôle*

*Auteurs: L. GEORGE et J. BRUGNOT*

*Editions: d'ORGANISATION - PARIS 1970*

- METHODES DE GESTION FINANCIERE

*Auteur: Eric A. HELFERT*

*Editions: d'ORGANISATION - 1973*

- TECHNIQUES QUANTITATIVES DE GESTION - DE LA COMPTABILITE A LA GESTION FINANCIERE

*5 Tomes*

*Editions: FOUCHER*

- INITIATION AUX MECANISMES COMPTABLES ET A LA GESTION FINANCIERE

*Auteur: JG. D'ABOVILLE*

*Editions: d'ORGANISATION*

- LE PLAN COMPTABLE GENERAL DE L'OCAM ET L'ENTREPRISE

*Guide d'application*

- DICTIONNAIRE ECONOMIQUE ET FINANCIER

*Auteurs: BERNARD et COLLI*

*Editions: SEUIL*

- LEXIQUE DE GESTION

*Auteurs: P. LAUREL et G. MUSSIER*

*Editions: ENTREPRISE MODERNE D'EDITION - 1970*

- GESTION DE L'ENTREPRISE ET COMPTABILITE  
*Auteur: Pierre LASSIGUE*  
*Editions: DALLOZ*
  
- LA COMPTABILITE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (PME), BASE D'UNE GESTION DYNAMIQUE  
*Auteur: Georges GAL*  
*Editions: d'ORGANISATION - PARIS 1973*
  
- COMPTABILITE ET GESTION  
*Auteur: Martine GRAPPIN*  
*Editions: SIREY - 1972*
  
- LA GESTION DES STOCKS (Cours programme)  
 Série Programpack  
*Editions: ENTREPRISE MODERNE D'EDITION*
  
- PRATIQUE DE LA GESTION DES STOCKS  
*Auteur: Pierre ZERNATI*  
*Editions: DUNOD - 1972*  
*Collection la vie de l'entreprise*
  
- LA GESTION DU FONDS DE ROULEMENT  
*Auteur: William BERANEK*  
*Editions: DUNOD - 1972*  
*Collection nouvelles techniques financières*
  
- METHODES DE GESTION DE LA TRESORERIE - INFORMATION, PREVISION, CONTROLE  
*Auteurs: S. LACRAMPE et G. CAUSSE*  
*Editions: HOMMES ET TECHNIQUES - 1977*
  
- ANALYSE DES BILANS ET DE LA GESTION (Etudes de cas)  
*Auteurs: J. JENRION et F. CHABRIOL*  
*Editions: FOUCHER*
  
- CONTROLE DE GESTION ET BUDGETS  
*Auteur: P. LAUZEL*  
*Editions: SIREY*
  
- PRINCIPES ET PRATIQUE DE GESTION PREVISIONNELLE  
*Auteurs: J. de GUERRY et JC. GUIRRIEC*  
*Editions: DELMAS - 1974*  
*Collection française*

- LA GESTION PREVISIONNELLE  
*Auteurs: Albert DOUILLET et Jean ROUSSEUX*  
*Editions: CHOTARD et Associés*  
*IEP: Organisation pratique de l'entreprise*
  
- LA GESTION PREVISIONNELLE AUX U.S.A.  
*Etude réalisée par les élèves de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de SAINT ETIENNE - Mai 1974*
  
- LA GESTION RATIONNELLE DE L'ENTREPRISE  
*2 Tomes: 1/ Concepts de base et méthodologie*  
*2/ Les grandes fonctions et le contrôle de gestion*  
*Auteur: P. LAUZEL*  
*Editions: ENTREPRISE MODERNE D'EDITION - 1972*  
*Collection gestion rationnelle*
  
- METHODES SCIENTIFIQUES DE GESTION INDUSTRIELLE  
*Auteurs: EH. BOWMAN et RB. FELTER*  
*Editions: DUNOD - 1962*  
*Collection de l'Institut de Contrôle de Gestion*
  
- INITIATION A LA GESTION EN SCHEMACOLOR  
*Auteur: J. LOCHARD*  
*Editions: IFG - Juin 1976*
  
- QU'EST-CE QUE L'INFORMATIQUE DE GESTION?  
*Auteur: P. MORANGE*  
*Editions: DUNOD - 1972*  
*Collection la vie de l'entreprise*
  
- PRINCIPE ET MISE EN PLACE DU TABLEAU DE BORD DE GESTION  
*Auteurs: J. de GUERNY; JC GUIRRIEC et M. LAVERGNE*  
*Editions: DELMAS*  
*Collection française*
  
- LE TABLEAU DE BORD DE L'ENTREPRISE  
*Editions: CNPF*  
*Collection promouvoir l'entreprise*
  
- DES RATIOS AU TABLEAU DE BORD  
*Auteurs: P. LAUZEL et A. CIBERT*  
*Editions: ENTREPRISE MODERNE D'EDITION*

- LA GESTION DES PETITES ENTREPRISES  
Rapport d'une réunion technique inter-régionale tenue à TURIN du 29/9 au 11/10/78  
*Publication du B.I.T.*
  
- PROBLEME DE GESTION DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES  
Etude réalisée par l'Association pour le perfectionnement pratique des cadres d'entreprises industrielles
  
- GESTION DE L'ENTREPRISE  
*Auteurs: J. AUBERT, Krier EYRIO, Ch. AA. VARLHEN*  
*Editions: THEMIS, PUF - 1971*  
*Collection sciences économiques*
  
- AUTO-ORGANISATION DE L'ENTREPRISE: 7 PROPOSITIONS POUR L'AUTO-GESTION  
*Auteurs: JL. LEMOIGNE et D. CARREE*  
*Editions: d'ORGANISATION*
  
- PRECIS D'ORGANISATION DES ENTREPRISES  
*Auteurs: J. MAILHOT, R. CONCI et J. BOUREAU*  
*Editions: FOUCHER*
  
- ECONOMIE ET ORGANISATION DE L'ENTREPRISE  
2 Tomes  
*Auteurs: C. MAURY et C. MULL*  
*Editions: FOUCHER*
  
- LE CONTROLLEUR ET LE CONSEILLER DE GESTION  
*Auteur: S. LAUNOIS*  
*Editions: DUNOD - 1970*  
*Collection la vie de l'entreprise*



## ANNEXE 10

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

ONU/IDI

Division des Opérations Industrielles

Section de la création et de la gestion d'usines

SEMINAIRE SUR L'ORGANISATION METHODIQUE ET LA GESTION  
DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES ET FORMULATION D'UN PROJET  
INTEGRE DE FORMATION DES CADRES TECHNIQUES  
ET DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES

Rapport de M. Togoun Servais Acogny concernant l'envoi  
d'un expert en gestion industrielle de haut niveau pour un an

SI/HAI/78/801/11-03/31.4.B.

-----

ONUDI

FICHE TECHNIQUE DE PROJET

PARTIE A. INDICATIONS DE BASE

Pays : HAITI

Titre du Projet:  
Assistance à la gestion méthodique et  
rationnelle des entreprises industrielles  
haitiennes

Numéro du projet :

Début du projet : 1er Janvier 1980

Fin du projet : 31 Decembre 1980

Contribution du Gouvernement:

Origine et date de la  
requête officielle :

Monnaies requises: US \$

Pour l'apport de l'ONUDI: US \$ 90.600

Contre-partie du  
Gouvernement : Port-au-Prince

Convertible:

Agence : Organisation des  
Nations Unies pour  
le Développement  
Industriel (ONUDI)

Autres:

Projet soumis par : TS. ACOGY

Services de l'ONUDI:  
Division des opérations industrielles

Visé par : WR. MILLAGER

Date de soumission : 7 Mai 1979

Section chargée du support logistique:  
Section de la création et de la gestion  
d'usines en collaboration avec la section  
de la formation

Partie du programme:  
Code

## PARTIE B. NARRATIVE

### 1/. Renseignements complémentaires:

La résorption du chômage et l'amélioration du niveau de l'emploi constituent un des buts du deuxième plan quinquennal (1976-1981) de Haïti. D'autre part, améliorer la balance des paiements est également un des objectifs du Gouvernement. Dans cette optique, les autorités du pays souhaiteraient voir l'installation d'industries manufacturières, orientées vers l'exportation et à forte intensité de main d'oeuvre bénéficiant du coût peu élevé de la main d'oeuvre locale et également stimulant l'utilisation de techniques et de méthodes nouvelles de façon à ce que les produits manufacturés répondent aux exigences du marché extérieur en matière notamment de qualité.

La formation sur place des cadres nationaux grâce à l'initiation pratique, à l'organisation rationnelle et à la gestion des entreprises, est de nature à renforcer les capacités du pays à atteindre ces buts. Elle prélude à la préparation d'un programme global de formation dans le secteur de l'industrie.

C'est pourquoi le Gouvernement requiert l'aide de l'ONUDI pour établir et réaliser un projet d'assistance pratique à la gestion méthodique et rationnelle des entreprises industrielles au profit des cadres destinés à exercer les responsabilités futures au sein d'organismes chargés de développement industriel en Haïti. Le projet devra, en outre, permettre d'accélérer la prise en charge de l'industrialisation du pays par ses nationaux.

### 2/. Considérations spéciales:

Après avoir établi un diagnostic des entreprises industrielles haïtiennes et organisé une série de séminaires de sensibilisation aux problèmes de leur gestion méthodique et rationnelle (voir rapport de MM. ACOGNY-MURAT), l'ONUDI se charge de la mise en place d'un système moderne d'assistance pratique, continue et permanente des entreprises industrielles existantes ou futures en République d'Haïti.

3/. Objectifs:

A. Objectifs de développement:

La formation des cadres nationaux à la pratique d'une organisation méthodique et à la gestion des entreprises est une des conditions nécessaires voire indispensables à la survie et à la rentabilité des entreprises.

L'existence et l'accroissement de celles-ci conditionnent le développement intégral de l'économie du pays, ainsi que l'équilibre des forces sociales.

L'existence d'un système d'assistance pratique à la gestion des entreprises devra permettre, à terme, la prise de conscience et la connaissance réelle des problèmes de l'élévation du niveau de vie, grâce à la transformation sur place et à l'utilisation des matières premières existantes.

Cette assistance doit être complétée nécessairement par la formation continue et permanente des cadres nationaux, ce qui explique l'existence d'un projet global de formation incluant la formation sur place, des stages à l'étranger et l'appui à des institutions de formation existantes.

B. Objectifs immédiats:

Sensibiliser les cadres haïtiens à la nature et au rôle de la gestion des entreprises dans le cadre du développement économique, grâce à la présence d'un ingénieur-conseil compétent et très expérimenté dont la tâche immédiate sera de former des cadres à la gestion des entreprises industrielles par la pratique quotidienne au sein des entreprises et à l'organisation de séminaires périodiques.

4/. Rendement du projet:

Donner, grâce à des exemples sur le vif, le sens, le goût et la pratique de la gestion administrative et comptable dans l'industrie et dans les autres secteurs d'activités nationales.

Former en permanence les cadres à leurs responsabilités en matière de développement industriel, sur le terrain, et, le cas échéant, grâce à des voyages ou des bourses d'études de courte durée.

5/. Activité du projet:

Sur proposition de l'ONUDI, le Gouvernement nommera un ingénieur-conseil au poste de Conseiller technique principal, placé auprès du Ministre chargé de l'industrie et dont le rôle sera d'établir les diagnostics dans les entreprises industrielles et de donner des conseils appropriés pour une gestion plus saine, plus dynamique et donc plus rentable des industries haïtiennes.

Il accomplira ces tâches en collaboration avec des cadres haïtiens choisis et nommés par le Gouvernement.

6/. Apports nécessaires au projet:

L'ONUDI mettra à la disposition du projet les services d'un ingénieur-conseil très expérimenté, en qualité de conseiller technique principal, et, en cas de besoin, des consultants à court terme dont le rôle sera défini conjointement par le Gouvernement et le Conseiller technique principal.

Quant au Gouvernement, il mettra à la disposition du projet un organisme national dans lequel il s'intégrera et d'où il pourra rayonner pour atteindre la plupart des industriels nationaux (ONAPI, CEGES ou tout autre institution). Il désignera en outre des homologues qui seront formés en vue de la formation des autres nationaux aux problèmes de la gestion méthodique et rationnelle des entreprises industrielles.

7/. Projet d'évaluation:

Trois mois avant la fin de ce projet préparatoire, une réunion tripartite: Gouvernement - PNUD - ONUDI, permettra d'évaluer les résultats obtenus et décidera de la suite qu'il conviendra de lui réserver.

8/. Suites envisagées pour l'avenir du projet:

Ce projet pourrait être reconduit pour une période d'une ou de deux années, si possible sur le C.I.P. d'Haïti, mais si le nombre d'homologues formés et des cours élaborés s'avèrent insuffisants, le projet s'intégrera définitivement dans

la structure nationale et n'obtiendra que des aides ponctuelles financières soit par l'ONUDI, soit par le PNUD, soit par toute autre assistance étrangère. L'ONUDI sera toujours disposée à fournir la documentation et l'information dont le Gouvernement exprimera le besoin ou le désir.

Des missions de contrôle des fonctionnaires du siège de l'ONUDI pourraient être exécutées dans la mesure des crédits disponibles et à la demande du Gouvernement haïtien.

A N N E X E 1.

Plan de Travail

ACTIVITES	LIEU	DATE DE MISE EN ROUTE	DUREE ENVISAGEE
<p>A. <u>Mission préparatoire:</u> La mission de l'ONUDI, objet du projet SI/HAI/79/001 devra permettre le recensement de tous les besoins en hommes, matériels et équipements pédagogiques dont le projet aura besoin. Le recrutement de l'expert devra commencer dès l'automne 1979 de façon que le Conseiller technique principal soit à pied d'œuvre dès le 1er Janvier 1980.</p>	Port-au-Prince	Septembre 79	4 mois
<p>B. <u>Mission proprement dite:</u> 1. Nomination du Conseiller technique principal. Elaboration du plan général de travail à soumettre au Gouvernement et à l'ONUDI. Commande des équipements pédagogiques</p>	Port-au-Prince	Janvier 80	3 mois
<p>2. Mise en place de systèmes de gestion Visite de certaines entreprises désignées par le Gouvernement ou ayant sollicité l'assistance ponctuelle. Prise de contact avec l'Université, le CEGES ou d'autres organismes de formation en vue d'organiser les premiers cycles de formation à la gestion des entreprises industrielles.</p>		Avril 80	3 mois
<p>3. Interventions systématiques dans les entreprises - séminaires de gestion (2 ou 3 dans l'année)</p>		Juillet 80	3 mois

**PROJECT BUDGET**

**ANNEXE 3.**

**Projet de Budget**

COUNTRY	4. PROJECT NUMBER AND AMENDS	5. SPECIFIC ACTIVITY
HAITI	SI/HAI/78/001	
PROJECT TITLE		
Assistance à la gestion méthodique et rationnelle des entreprises industrielles haïtiennes		

	16.		17.		18.		19.		20.
	mon	\$	mon	\$	mon	\$	mon	\$	
PROJECT PERSONNEL EXPERTS / Post title									
01. Conseiller technique principal	12	57 600	12	57 600					
02									
03									
04									
05									
06									
07									
08									
09									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
26									
27									
28									
29									
30									
31									
32									
33									
34									
35									
36									
37									
38									
39									
40									
41									
42									
43									
44									
45									
46									
47									
48									
49									
50									
51									
52									
53									
54									
55									
56									
57									
58									
59									
60									
61									
62									
63									
64									
65									
66									
67									
68									
69									
70									
71									
72									
73									
74									
75									
76									
77									
78									
79									
80									
81									
82									
83									
84									
85									
86									
87									
88									
89									
90									
91									
92									
93									
94									
95									
96									
97									
98									
99									
100									
SUBTOTAL:	12	57 600	12	57 600					

REMARKS



PROJECT BUDGET

DESCRIPTION	56	TOTAL	57	58	59	60
	months	\$	months	\$	months	\$
<b>REPORT</b>						
1001 OPS Experts	12	57 600	12	57 600		
1002 Support Personnel						
1003 Volunteers						
1004 Experts Travel						
1005 Other Personnel Costs						
1006 Total Personnel Component						
<b>SUBCONTRACTS</b>						
1007 Total Subcontracts Component						
<b>TRAINING</b>						
1008 Workshops						
1009 Study Tours and non UNDP Meetings						
1010 In-house Training		20 000		20 000		
1011 Group Training (non UNDP)		20 000		20 000		
1012 Group Consultations (non-UNDP)		8 000		8 000		
1013 Total Training Component		48 000		48 000		
<b>EQUIPMENT</b>						
1014 Total Equipment Component		5 000		5 000		
<b>OPERATIONALS</b>						
1015 Operations - Maintenance						
1016 Reports						
1017 Supplies						
1018 Hospitality (non UNDP)		5 000		5 000		
1019 Total Operations Component		5 000		5 000		
<b>GRAND TOTAL:</b>		90 600		90 600		

PARTIE C. VISAS ET APPROBATION

Visé par: MM. DGA. BUTAEV  
WR. MILLAGER  
M. EGGOUGH

Date: Mai 1979

Approuvé par:

Date:

Montant approuvé:

Source de fonds:

Monnaie convertible:

Autre monnaie:

Date de demande de la fiche  
budgétaire du projet:

## ANNEXE 11

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

ONUDI

Division des Opérations Industrielles

Section de la création et de la gestion d'usines

SEMINAIRE SUR L'ORGANISATION METHODIQUE ET LA GESTION  
DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES ET FORMULATION D'UN PROJET  
INTEGRE DE FORMATION DES CADRES TECHNIQUES  
ET DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES

Rapport de M. Togoun Servais Acogny concernant l'envoi  
d'un expert en gestion industrielle de haut niveau pour trois ans

SI/MAI/78/801/11-03/31.4.B.

-----

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT

Projet du Gouvernement de Haïti

Document de Projet

<b>Titre</b>	: Assistance à la gestion méthodique et rationnelle des entreprises industrielles haïtiennes	
<b>Numéro</b>	:	
<b>Durée</b>	: 3 ans	
<b>Secteur</b>	: Industrie	
<b>Sous-secteur</b>	: Gestion des industries	
<b>Organisme coopérateur du Gouvernement</b>	: Secrétariat d'Etat au Commerce et à l'Industrie	<b>Organisme chargé de l'exécution</b> : Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI)
<b>Date de soumission</b>	:	<b>Date prévue de mise en route</b> : 1er janvier 1980
<b>Contribution du Gouvernement</b>	:	<b>Contribution du PNUD</b> : US \$
<b>Approuvé au nom du Gouvernement</b>	:	<b>Date</b> :
<b>Au nom de l'Organisation chargée de l'exécution (ONUDI)</b>	:	<b>Date</b> :
<b>Au nom du PNUD</b>	:	<b>Date</b> :

## PARTIE I. CONTEXTE LEGAL

Le document de projet sera l'instrument mentionné dans l'Annexe I, Paragraphe 1, de l'Accord d'assistance entre le Gouvernement d'Haïti et le Programme des Nations Unies pour le Développement, signé par les deux parties le 28 juin 1973.

Conformément à cet Accord de base, le Secrétariat d'Etat au Commerce et à l'Industrie qui est l'agence d'exécution du Gouvernement de ce projet (HAI/79/ ) sera l'agence de coopération du Gouvernement indiqué dans ledit Accord.

## PARTIE II. LE PROJET

### A. Objectifs de Développement à long terme :

La formation des cadres nationaux à la pratique d'une organisation méthodique et à la gestion des entreprises est une des conditions nécessaires, voire indispensables à la survie et à la rentabilité des entreprises. L'existence et l'accroissement de celles-ci conditionnent le développement intégral de l'économie du pays, ainsi que l'équilibre des forces sociales. L'existence d'un système d'assistance pratique à la gestion des entreprises devra permettre, à terme, la prise de conscience et la connaissance réelle des problèmes de l'élévation du niveau de vie, grâce à la transformation sur place et à l'utilisation des matières premières existantes. Cette assistance doit être complétée nécessairement par la formation continue et permanente des cadres nationaux, ce qui implique l'existence d'un projet global de formation incluant la formation sur place, des stages à l'étranger, et l'appui à des institutions existantes de formation.

### B. Objectifs immédiats

Sensibiliser les cadres haïtiens à la nature et au rôle de la gestion des entreprises dans le contexte du développement économique et social, grâce à la présence d'un ingénieur conseil compétent et très expérimenté,

dont la première tâche sera de former des cadres nationaux, à la gestion des entreprises industrielles, par la pratique quotidienne au sein des entreprises, et par l'organisation périodique de séminaires appropriés.

### C. Renseignements généraux

La résorption du chômage et l'amélioration du niveau d'emploi constituent un des buts du deuxième plan quinquennal (1976-1981) d'Haïti. D'autre part, améliorer la balance des paiements est également un des objectifs du Gouvernement. Dans cette optique, les autorités du pays souhaiteraient voir l'installation d'industries manufacturières, orientées vers l'exportation, et à forte intensité de main d'oeuvre bénéficiant du coût peu élevé de la main d'oeuvre locale et également stimulant l'utilisation de techniques et de méthodes nouvelles, de façon à ce que les produits manufacturés répondent aux exigences du marché extérieur en matière notamment de qualité.

La formation sur place des cadres nationaux grâce à l'initiation pratique, à l'organisation rationnelle et à la gestion méthodique des entreprises industrielles, est de nature à renforcer les capacités du pays à atteindre ces buts. Elle prélude à la préparation d'un programme global de formation dans le secteur de l'industrie.

C'est pourquoi le Gouvernement requiert l'aide de l'ONUDI pour établir et réaliser un projet d'assistance pratique à la gestion méthodique et rationnelle des entreprises industrielles au profit des cadres destinés à exercer des responsabilités futures au sein d'organismes chargés du développement industriel d'Haïti. Le projet, en outre, permettra d'accélérer la prise en charge par les nationaux de l'ensemble des opérations destinées à l'industrialisation du pays.

### D. Justification

Après avoir établi un diagnostic général des principales entreprises industrielles haïtiennes, et organisé une série de séminaires de sensibilisation aux problèmes de leur gestion méthodique et rationnelle (Voir rapport Acogny-Murat), l'ONUDI se charge de la mise en place d'un système moderne d'assistance continue et pratique de la gestion des entreprises industrielles existantes ou futures en République d'Haïti, afin

d'éviter une solution de continuité, et de permettre ainsi à cet Etat de disposer de moyens propres à son décollage industriel.

#### E. Rendement

Donner, grâce à des exemples pris sur le vif, le sens, le goût et la pratique de la gestion administrative, financière et comptable dans l'industrie, en commençant par le Secrétariat d'Etat à l'Industrie lui-même, afin qu'il soit en mesure de donner l'élan et de vérifier les résultats obtenus dans les entreprises publiques et privées bénéficiant de l'aide de l'Etat. Former en permanence les cadres nationaux à leurs responsabilités en matière de développement industriel; grâce à des cours donnés sur place et, le cas échéant, des bourses d'études et de voyage à l'étranger, l'ensemble devant être harmonisé et coordonné au niveau gouvernemental.

#### F. Activités du projet

Sur proposition de l'ONUDI, le Gouvernement nommera un ingénieur conseil au poste de conseiller technique principal, placé sous l'autorité du Ministre chargé de l'industrie. Ce conseiller technique principal aura pour rôle d'aider les nationaux à établir les diagnostics de leurs entreprises industrielles, grâce à des conseils appropriés pour une gestion saine, dynamique et rentable. Le Gouvernement nommera, en cas de besoin, les homologues qui bénéficieront de l'expérience du Conseiller technique principal, et qui seront formés ainsi sur le tas.

Ces activités pourront se dérouler selon le calendrier suivant :

ANNEXE I. PLAN DE TRAVAIL.

Activités	Lieu	Date de mise en route	Durée envisagée
<p><b>A. <u>Mission Préparatoire</u></b></p> <p>La mission de l'ONUDI objet du projet SI/HAI/78/001 devra permettre le recensement de tous les besoins en hommes, matériels et équipements pédagogiques dont le projet aura besoin. Le recrutement de l'expert devra commencer dès l'automne 1979 de façon que le Conseiller technique principal soit à pied d'oeuvre dès le 1er janvier 1980.</p>	Port-au-Prince	Septembre 1979	4 mois
<p><b>B. <u>Mission proprement dite</u></b></p>	Port-au-Prince	Janvier 1980	3 mois
<p>1. Nomination du Conseiller technique principal. Elaboration du plan général de travail à soumettre au Gouvernement et à l'ONUDI. Commande des équipements pédagogiques</p>	Port-au-Prince	Janvier 1980	3 mois
<p>2. Mise en place de systèmes de gestion. Visite de certaines entreprises désignées par le Gouvernement ou ayant sollicité l'assistance ponctuelle. Prise de contact avec l'Université, le CEGES ou d'autres organismes de formation en vue d'organiser les premiers cycles de formation à la gestion des entreprises industrielles.</p>		Avril 1980	3 mois
<p>3. Interventions systématiques dans les entreprises - Séminaires de gestion (2 ou 3 dans l'année)</p>		Juillet 1980	6 mois



ANNEXE I. PLAN DE TRAVAIL (suite)

Activités	Lieu	Date de mise en route	Durée envisagée
<p>4. Fonctionnement du projet à plein rendement. Visites périodiques d'entreprises en difficultés. Consultations et diagnostics sur mesure et à la demande du Gouvernement ou du secteur privé. Relations avec la Chambre de Commerce, l'Université en vue d'une collaboration étroite permanente et continue. Organisation de séminaires de démonstration au profit d'universitaires, de cadres de gestion ou du public. Interviews à la radio ou à la télévision. Articles de presses en vue de publier les résultats obtenus.</p> <p>Missions de consultants dans des domaines spécifiques : gestion financière, des informations, des stocks, etc...</p> <p>Mission d'évaluation juillet 1981.</p>	<p>Port-au-Prince Gonaïve Cap Haïtien ou tout autre lieu</p>	<p>Janvier 1981</p>	<p>24 mois</p>

G. Apports

I. Contributions du PNUD

a) Affectation du personnel international

Pour atteindre les objectifs mentionnés ci-dessus, le PNUD devra mettre à la disposition du Gouvernement de Haïti, et pour une durée totale de trois ans (1er janvier 1980 au 31 décembre 1982) des experts dont les qualifications sont précisées dans le tableau ci-dessous. Ces spécialistes internationaux travailleront sous la tutelle du Secrétaire d'Etat au Commerce et à l'Industrie, avec le constant souci de transmettre leurs connaissances à tous les nationaux qui auront besoin de s'initier à la gestion des entreprises industrielles. Ils devront en outre avoir une expérience confirmée dans leurs spécialités spécifiques, tout en étant des gestionnaires généralistes, ayant une vue d'ensemble sur la vie de l'entreprise et sur ses implications financières et techniques.

Voici leurs profils :

Titre et qualifications	Durée du poste	Date de commencement
<p>11-01 Conseiller technique principal : Ingénieur conseil ou économiste industriel ayant une très grande expérience de préférence dans les pays en développement, et possédant une expérience éprouvée de gestion au plus haut niveau, ainsi que des méthodes de formation et de perfectionnement des cadres de gestion industrielle.</p>	3 ans	1er janvier 1980
<p>11-02 Experts consultants à court-terme.</p> <p>Une prévision de 12 mois experts court terme, couvrant la durée totale du projet (3 ans) en vue d'assurer des missions ponctuelles spécifiques qui ne peuvent être réalisées par le Conseiller technique principal.</p> <p>Ces missions qui découleraient des besoins qui se dessineront, pourraient porter principalement sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des études de marchés, l'approvisionnement et la gestion des stocks.</li> <li>- Organisation générale, administrative ou financière des entreprises industrielles.</li> <li>- Expertises en matière de technologies appropriées.</li> <li>- Conseil dans les études d'investissements sur le choix des emplacements des usines.</li> <li>- Organisation et réalisation de séminaires, etc.....</li> </ul>	12 mois répartis sur 3 ans	
<p>11-04 Experts associés</p> <p>Compte tenu du nombre restreint des experts en titre, à cause de la modicité des crédits disponibles, on pourrait recourir à des experts associés. Leurs tâches principales seraient des tâches pratiques courantes (tenue des livres journaux, des comptes de gestion, établissement des inventaires de bilans, etc.) toujours sous le contrôle du Conseiller technique principal ou des consultants attitrés. La description des postes d'experts associés sera assurée, en cas de besoin, par le Conseiller technique principal</p>	24 mois	1.1. 1981

13-	Personnel d'appui administratif	36 mois	1.1.1980
	A titre indicatif		
	Une secrétaire de direction, une secrétaire sténo-dactylographe, un chauffeur qui, le cas échéant, pourrait exécuter certaines tâches courantes nécessaires (photocopie par exemple).		

b) Formation

Il existe déjà à Haïti, outre une université d'Etat, de nombreux centres et instituts publics ou privés qui se chargent de la formation universitaire ou post-universitaire, en matière de gestion. Le Bureau International du Travail dispose d'un projet dont l'un des objectifs est la formation en gestion en général. Il n'existe pas encore un institut ou un centre chargé de la formation en gestion des entreprises industrielles, au vrai sens du terme. C'est pourquoi le projet d'assistance à la gestion méthodique et rationnelle des entreprises industrielles d'Haïti, devra assurer la formation des cadres nationaux dans ce secteur particulier.

Il y parviendra par :

i) Organisation d'actions de formation locale

- L'organisation périodique de séminaires en faveur des homologues nommés par le Gouvernement, et, sous certaines conditions qui seront définies par le Secrétaire d'Etat au Commerce et à l'Industrie et l'ONUDI, des entrepreneurs publics ou privés.
- Le travail sur le tas, du Conseiller technique principal en collaboration avec des consultants, des experts associés et des homologues.

ii) Par des bourses d'études et de voyages à l'étranger qui devront être de courtes durées de façon à éviter les trop longues absences des responsables nationaux.

c) Matériel

i) Matériel consommable

Un montant de 20 000 dollars est prévu pour :

- Bibliothèque et documentation portant aussi bien sur les ouvrages relatifs à la gestion, que sur ceux traitant de la technologie industrielle.
- Fourniture de bureau.

ii) Matériel durable

Un montant de 30 000 dollars est prévu pour permettre l'acquisition du matériel suivant :

- 1 véhicule type break pour assurer le transport du Conseiller principal, des consultants, et, le cas échéant, des experts associés et des homologues.
- Matériel moderne de reproduction.
- Matériel de bureau (machines à écrire, machine à calculer, etc...)
- Matériel pédagogique (magnétophone, cassettes, etc...).

d) Divers

Ils ont été estimés à 5 000 dollars E.U. pour couvrir les frais d'entretien et de fonctionnement du matériel, certaines fournitures et d'autres frais divers.

II. Apport de l'ONUDI

L'ONUDI mettra à la disposition du projet les fonctionnaires du siège nécessaires pour ou réaliser certains séminaires de recyclage ou destinés à mettre à la disposition d'Haïti, les expériences vécues dans d'autres pays en matière de gestion d'entreprises industrielles.

L'ONUDI fournira en outre au projet toutes les informations technologiques utiles grâce à son service de documentations industrielles.

III. Contribution du Gouvernement

Le Gouvernement s'engage à mettre à la disposition du projet un bureau où seront installés le Conseiller technique principal, et, le cas échéant, les consultants et les experts associés. Le Gouvernement nommera en outre

un ou plusieurs homologues qui suivront les activités du Conseiller technique principal qui se chargera de leur formation. Le Gouvernement assurera également, en cas de nécessité, le soutien administratif (Secrétaires, chauffeurs, ouvriers, etc...) qui complètera ainsi l'apport du PNUD.

#### H. Préparation d'un plan de travail

Dès sa nomination, le Conseiller technique principal préparera un plan général de travail qu'il soumettra au Gouvernement, au PNUD et à l'ONUDI, au plus tard, trois mois après sa prise de fonctions.

#### I. Cadre Institutionnel

Le projet sera placé sous la tutelle du Secrétaire d'Etat au Commerce et à l'Industrie. Il pourrait, le cas échéant, s'associer avec le CEDES qui constitue déjà un embryon de Centre de formation à la gestion des entreprises industrielles, ou à l'ONAPI qui relève également du Département du Commerce et de l'Industrie.

#### J. Assistance future du PNUD

L'opportunité d'une assistance future sera examinée par une mission tripartite d'évaluation (Gouvernement-PNUD-ONUDI) dont la date sera fixée d'accord parties.

### PARTIE III. CALENDRIER DE LA SUPERVISION DE L'EVALUATION ET DES RAPPORTS

#### A. Examen tripartite

Six mois avant la fin du projet, un examen tripartite (Gouvernement-PNUD-ONUDI) aura lieu à Port-au-Prince, pour évaluer les résultats obtenus, et juger de l'opportunité de continuer ou non l'assistance concernée.

#### B. Rapports sur l'état du projet et rapport final

Le Conseiller technique principal établira les rapports suivants :

1. Trois mois après son arrivée à Port-au-Prince, un rapport donnant le plan détaillé des activités du projet;
2. Un rapport tous les trois mois sur l'état d'avancement du projet;
3. Un rapport final, deux mois avant l'achèvement du projet.

**PARTIE IV. A. BUDGET CONCERNANT LA CONTRIBUTION DU GOUVERNEMENT**

(en gourdes)

Pays : Haïti  
 Numéro du Projet :  
 Titre du Projet :

Eléments	Total		1980		1981		1982	
	h/m	Cdes	h/m	Cdes	h/m	Cdes	h/m	Cdes
10- <u>Personnel du projet - homologues</u>								
1 - Directeur Général	36	72 000	12	24 000	12	24 000	12	24 000
Total pour l'élément	36	72 000	12	24 000	12	24 000	12	24 000
40- <u>Elément matériel</u>								
41- Equipement de bureau		6 000		4 000		1 000		1 000
49- Total pour l'élément		6 000		4 000		1 000		1 000
99- TOTAL GENERAL	36	78 000		28 000		25 000		25 000



PARTIE V. BUDGET CONCERNANT LA CONTRIBUTION DU PHUD (en dollars des Etats-Unis)

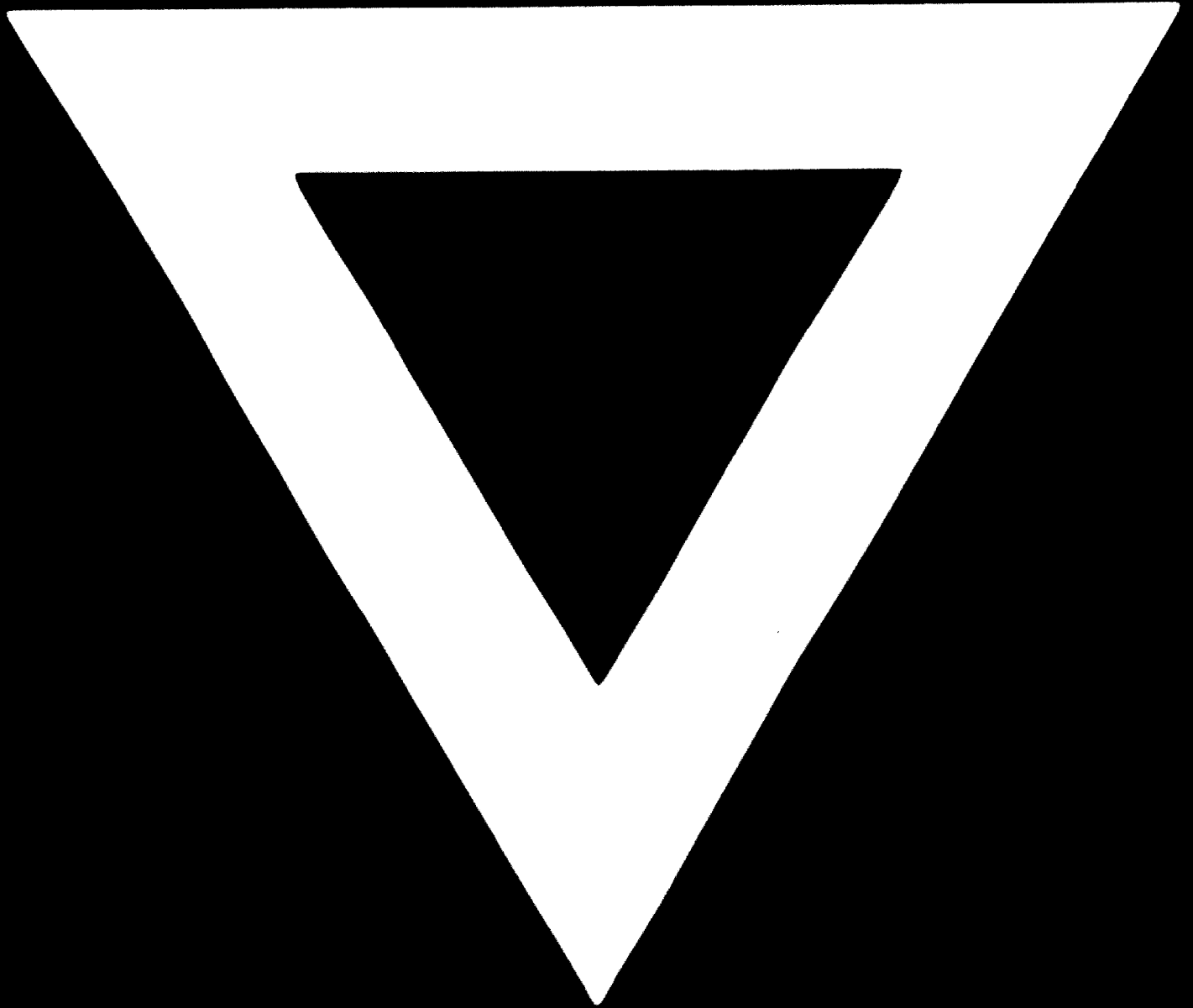
Pays : Haïti

Nombre du projet :

Titre du projet :

Eléments	Total		1980		1981		1982	
	h/m	\$	h/m	\$	h/m	\$	h/m	\$
11 Experts								
11-01 Conseiller technique principal	36	177 600	12	57 600	12	60 000	12	60 000
11-02 Experts consultants court terme	9	44 400	3	14 400	3	15 000	3	15 000
Subtotal	45	222 000	15	72 000	15	75 000	15	75 000
13 Personnel d'appui	36	p.m	12	p.m	12	p.m	12	p.m
14 Experts associés	24	p.m	-	-	12	p.m	12	p.m
19 Total de l'élément	60		12		24		24	
20 Formation								
21-00 Bourées à l'étranger	24	32 800	12	16 800	6	8 000	6	8 000
22-00 Formation sur place (séminaires)		30 000		10 000		10 000		10 000
23-00 Total de l'élément	24	62 800	12	26 800	6	18 000	6	18 000
40 Equipement								
49-00 Total de l'élément		30 000		15 000		10 000		5 000
50 Divers								
52-00 Rapports		5 000		1 000		1 000		3 000
53 Total de l'élément		5 000		1 000		1 000		3 000
TOTAL	129	319 800	39	111 800	45	101 000	45	101 000
14 % overhead cost		44 772		16 072		14 560		11 119
TOTAL GENERAL	129	361 572	39	130 872	45	118 560	45	115 119

**1-5000**



**81.05.27**