



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org



06850-F



Distr. LIMITE

ID/W3.222/7

23 décembre 1975

FRANÇAIS

Original : ANGLAIS

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

Réunion consultative sur la promotion
des cliniques de gestion industrielle dans
les pays les moins avancés d'Afrique

Kampala (Ouganda), 14-19 décembre 1975

06850-F

RAPPORT FINAL

TABLE DES MATIERES

	Page
INTRODUCTION	3
RECOMMANDATIONS	5
CHARTE	
I. ORGANISATION DE LA REUNION	11
II. RESUME DE LA DISCUSSION	14
Gestion industrielle	14
Planification des cliniques et des services nationaux de consultation en matière de gestion industrielle	16
Exemple de développement d'une entreprise	17
Systèmes d'informatique de gestion	18
Coopération internationale dans le domaine de la consultation en matière de gestion (jumelage)	19
Esthétique industrielle et sélection des produits - planification et ordonnancement de la production - choix du matériel et procédés industriels améliorés	19
Comptabilité de gestion	20
Etudes de marché et promotion des ventes	21
Développement des ressources humaines	22
ANNEXES	
I. LISTE DES PARTICIPANTS	23
II. DOCUMENTS PRESENTES A LA REUNION	30

INTRODUCTION

L'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) a organisé à Kampala (Ouganda), du 14 au 19 décembre 1975, en coopération avec le Gouvernement ougandais, représenté par l'Uganda Development Corporation, une réunion consultative sur la promotion des cliniques de gestion industrielle dans les pays les moins avancés d'Afrique.

Le but de cette rencontre était de rassembler des hauts fonctionnaires et des industriels des pays les moins avancés d'Afrique - notamment des dirigeants d'organismes industriels parapublics ou d'institutions gouvernementales s'occupant de gestion - pour leur permettre de rechercher en commun les moyens de favoriser la mise au point d'activités nouvelles et l'amélioration de celles que l'on mène déjà dans le domaine des cliniques de gestion industrielle. L'un des objectifs visés était de faire mieux apprécier, dans les pays les moins avancés d'Afrique, l'importance de ces cliniques pour l'amélioration de la gestion industrielle et la formation de consultants autochtones spécialisés dans ce domaine.

La Réunion consultative a rassemblé 24 participants venus de neuf pays africains et 23 observateurs. Leurs noms sont indiqués à l'annexe I. Les participants représentaient des services ministériels, des centres et des organismes gouvernementaux s'occupant de gestion, d'études et de réalisations industrielles, de promotion industrielle, d'organisation et de méthodes, ainsi que des entreprises publiques et les milieux d'affaires. La Commission Economique pour l'Afrique (CEA) et l'Organisation internationale du Travail étaient également représentées. Les observateurs avaient été envoyés par des entreprises industrielles, des institutions gouvernementales et un groupe consultatif multilatéral.

Le fait qu'une telle réunion ait été jugée nécessaire prouve que l'on considère le manque de chefs d'entreprises, de consultants et de conseillers africains qualifiés comme l'un des principaux obstacles à l'industrialisation. L'importance que revêt l'amélioration des activités de formation et de perfectionnement des cadres de gestion a été soulignée lors des deux premières sessions de la Conférence des ministres

africains de l'industrie organisées respectivement à Addis-Abéba en mai 1971 par la CEA et l'Organisation de l'unité africaine (OUA)^{1/} et au Caire en décembre 1973 par la CEA, l'OUA et l'ONUDI^{2/}, le but recherché étant de limiter le nombre des cadres étrangers et la durée de leurs fonctions.

Les besoins dans les domaines de la gestion industrielle et des services consultatifs sont patents dans tous les pays d'Afrique et en particulier dans ceux où les pouvoirs publics créent de nouvelles entreprises industrielles et les dirigent eux-mêmes. Il faut avant tout constituer rapidement un corps de spécialistes africains capables d'assumer des responsabilités en matière de gestion industrielle, de consultation et de services d'information technique, de promotion et de planification des projets, d'administration et de gestion des entreprises dans les secteurs public et privé.

Etant donné qu'il n'est ni possible ni rentable pour la plupart des entreprises d'avoir parmi les membres de leur personnel des spécialistes de toutes les questions, les industriels font souvent appel à des consultants extérieurs pour résoudre certains problèmes. Les pays africains voudraient que ces consultants soient des experts locaux. Pour répondre aux besoins considérables de l'industrie en services de ce genre, il est indispensable de lancer un vaste programme de formation de consultants et de conseillers africains.

A cet égard, on admet généralement que l'emploi de consultants étrangers a posé des problèmes dans les pays africains. Ces consultants ignorent souvent au départ, et dans bien des cas n'arrivent pas à comprendre, les aspects culturels et socio-économiques des problèmes de l'Afrique et des entreprises industrielles locales. L'emploi de consultants africains favoriserait donc la croissance et le développement des entreprises locales.

^{1/} Voir "Rapport de la Conférence CEA/OUA des ministres de l'industrie (E/CN.14/525).

^{2/} Voir "Rapport de la Conférence des ministres africains de l'industrie sur sa deuxième session" (E/CN.14/613).

RECOMMANDATIONS

I. Formation

1. Il faudrait intensifier les efforts déployés en vue de former des spécialistes autochtones de la gestion industrielle et allouer des crédits suffisants à cette fin, en mettant l'accent sur la technologie et la gestion industrielle et notamment sur la comptabilité analytique et le contrôle de production. Tous les pays d'Afrique devraient, s'ils ne l'ont pas encore fait, mettre sur pied des programmes de formation à la gestion, en vue de former des cadres locaux aux aspects tant théoriques que pratiques de la gestion. Il faudrait donner aux cadres ayant reçu une telle formation les responsabilités et l'autorité nécessaires pour qu'ils puissent appliquer les connaissances qu'ils auront ainsi acquises.
2. Les entreprises industrielles devraient prendre les mesures nécessaires pour encourager leurs cadres à se perfectionner dans leurs spécialités respectives. Elles devraient notamment les inciter à adhérer à des organismes professionnels, à participer à des séminaires sur les questions qui les intéressent et à travailler en collaboration avec des experts et des équipes de spécialistes.
3. Il faudrait que les organisations s'occupant de gestion industrielle mettent sur pied des programmes de formation générale et spécialisée à la gestion industrielle comportant notamment des séminaires et des stages ainsi que des cours de longue et de courte durée. Ces programmes devraient être axés sur la formation pratique, et le personnel des divers échelons devrait pouvoir en bénéficier tant dans les organismes s'occupant de gestion industrielle que dans les entreprises industrielles.
4. Il faudrait que l'ONUDI et d'autres organisations internationales aident les pays africains dans les efforts qu'ils déploient pour former des spécialistes de la gestion industrielle. Leur assistance devrait porter notamment sur la fourniture de services d'expertise dans le cadre de missions de courte ou de longue durée, suivant les besoins, sur la promotion des programmes de coopération entre pays africains ainsi qu'entre ces pays et pays d'autres régions du monde, et sur l'organisation de réunions nationales, régionales et sous-régionales sur les aspects généraux et particuliers de la gestion industrielle.

5. L'OMUDI devrait envisager d'évaluer et d'élever le niveau de compétence des experts de diverses disciplines auxquels sont confiées des missions, éventuellement en leur donnant une formation.
6. Les organismes locaux de consultation en matière de gestion devraient être pleinement associés au travail des consultants étrangers. On ne devrait recruter de spécialistes étrangers que si l'on ne trouve pas sur place les spécialistes nécessaires.

II. Création d'organismes nationaux de gestion et de consultation industrielles

1. Tous les pays d'Afrique devraient, si ce n'est déjà fait, instituer des programmes et des organismes nationaux de gestion et de consultation industrielles. Lorsqu'on entreprend de créer un organisme national, il y a lieu de tenir compte des organismes spécialisés existant déjà dans le pays, et de soigneusement étudier et définir les structures et fonctions de l'organisme envisagé. Le cas échéant, il faut demander les conseils techniques de spécialistes.
2. Lors de la mise en place d'un organisme national spécialisé dans la gestion et les services consultatifs industriels, il faudra définir notamment :
 - a) Son domaine de compétence et les tâches qui lui incombent;
 - b) Ses structures interne et externe, afin de faciliter communications et fonctionnement;
 - c) Le type de personnel employé et le travail qui devra être fourni par chacun de ses membres.
3. Chaque pays d'Afrique devrait prêter son concours et, au besoin, prendre des mesures en vue de la création d'équipes spéciales de consultants dans des domaines tels que la comptabilité analytique et la comptabilité de gestion. Il faudrait, le cas échéant, envisager la création d'instituts spécialisés.

4. L'ONUDI et d'autres organisations internationales devraient aider les pays africains, sur leur demande, à créer des organismes nationaux de gestion et de services consultatifs pour l'industrie. Une telle assistance devrait porter notamment sur l'identification des besoins prioritaires du pays en matière de gestion et de consultation industrielles et sur la mise au point et le démarrage de programmes à court et à long terme pour ces organismes.

III. Assistance en matière d'organisation et de développement des entreprises

1. Les organismes africains chargés de la promotion industrielle devraient accorder une attention particulière au développement du secteur de la petite industrie et de l'artisanat.
2. Les banques africaines devraient s'efforcer d'accorder des prêts à long, moyen et court terme et à faible taux d'intérêt à l'artisanat. Il faudrait supprimer les conditions trop strictes imposées actuellement en ce qui concerne les nantissements, et instituer d'autres critères.
3. Il faudrait lutter contre les préjugés sociaux qui persistent à l'égard des artisans, en utilisant à cet effet les divers moyens d'information et en organisant des programmes éducatifs.

IV. Application des techniques de gestion et de consultation dans l'industrie

1. Il faudrait examiner avec soin les principes de la gestion industrielle avant de les appliquer systématiquement dans des contextes sociaux et culturels divers et dans des pays à des stades différents de développement industriel.
2. Les systèmes de contrôle de la production devraient être adaptés aux besoins précis découlant des conditions particulières dans lesquelles ils seront utilisés et des compétences spécialisées dont on dispose.

3. Il faudrait effectuer des études de faisabilité avant de créer de nouvelles industries en Afrique. Dans la préparation et l'exécution de ces études, il faudrait examiner avec soin les conditions et les besoins locaux, en particulier lorsque des consultants étrangers ont été engagés.

V. Systèmes d'informatique de gestion

1. Il faudrait utiliser les systèmes informatiques pour définir les besoins fondamentaux de toute unité opérationnelle ou entreprise industrielle, et déterminer avec précision la structure organisationnelle de ces unités ou entreprises, ainsi que la séquence des opérations qu'elles effectuent, avant d'essayer d'appliquer les systèmes d'informatique de gestion, pour lesquels il n'est pas toujours nécessaire d'utiliser des ordinateurs.

2. Le champ d'application de tout système d'informatique de gestion doit être défini avec précision, de préférence en collaboration avec des spécialistes expérimentés. Une coopération aussi étroite que possible entre les cadres supérieurs, les analystes de systèmes et les programmeurs est à rechercher afin d'assurer l'organisation efficace du système d'informatique de gestion.

3. Pour la mise en place d'un système d'informatique de gestion, il faudrait, si possible, appliquer en priorité le principe consistant à faire travailler un centre de traitement en temps partagé pour un grand nombre de petites unités. Les systèmes d'informatique de gestion devraient être reliés aux autres capacités de traitement installées dans le pays. Il faudrait également étudier la possibilité de créer des centres de traitement régionaux.

VI. Rencontres entre organismes africains de consultation

L'ONUDI et les autres organisations internationales devraient encourager les rencontres entre les organismes africains de consultation en vue de favoriser une meilleure coordination de leurs activités.

VII. Coopération régionale et internationale (jumelage)

1. Il faudrait mettre sur pied des services régionaux de gestion et de consultation industrielles en Afrique, et en particulier des programmes de coopération entre des organismes des pays développés et des pays en développement qui s'occupent de gestion (jumelage). L'ONUDI et les autres organisations internationales compétentes devraient à cet effet fournir une aide aux pays africains.

2. L'ONUDI devrait étudier la possibilité de créer, en coopération avec la CEA et l'OUA, une unité spéciale qui assurerait la coordination entre lesdits services de gestion et de consultation industrielles. Cette unité aiderait à coordonner les activités menées par les pays en développement d'Afrique et coopérerait avec des services de consultation d'autres pays.

3. L'ONUDI devrait prendre l'initiative de créer, en coopération avec d'autres organismes internationaux tels que la CEA et l'OIT, un comité de travail qui examinerait les possibilités existantes en ce qui concerne les accords de jumelage en déterminant :

- Les ressources financières disponibles et les méthodes à employer pour obtenir les fonds nécessaires,
- Les divers organismes des pays développés et des pays en développement qui seraient disposés à participer à des programmes de jumelage,
- Les possibilités offertes dans les pays en développement pour la conclusion d'accords de jumelage;
- Le mécanisme administratif qui faciliterait la conclusion d'accords de jumelage à l'échelon international.

VIII. Ressources humaines

1. Il faudrait que les gouvernements mettent sur pied des programmes de développement accéleri des ressources humaines pour l'industrie. Ces programmes devraient être accessibles à toutes les catégories de personnel, en particulier dans les entreprises industrielles.

2. Les gouvernements devraient promouvoir les activités menées aux niveaux international et inter-africain pour favoriser le développement des ressources humaines en Afrique, et notamment les programmes, les stages, les séminaires et les réunions consultatives visant à encourager la formation de consultants africains en gestion. A cette fin, les gouvernements devraient accélérer la coordination entre les centres et les autres organismes qui s'occupent de consultation en matière de gestion et qui fournissent des services d'experts en ce domaine.
3. Les gouvernements devraient veiller à ce que les services fournis par les spécialistes des ressources humaines recrutés par l'intermédiaire d'organisations internationales soient utilisés à bon escient et de façon efficace.
4. Les gouvernements devraient tirer tout le parti possible des services et des moyens qui, dans le cadre de divers programmes d'assistance technique, en particulier les cliniques de gestion, leur sont offerts pour le développement des ressources humaines.
5. En consultation avec l'OIT et la CEA, l'OUADI devrait :
 - a) Organiser en 1976 une réunion consultative analogue à celle de Kampala pour étudier le jumelage comme moyen de constituer un groupe de consultants et d'experts africains auxquels on pourrait faire appel pour des missions inter-africaines, en particulier dans le domaine du développement des ressources humaines.
 - b) Promouvoir ou patronner des programmes de développement systématique des ressources humaines.
6. L'OUADI et d'autres organisations internationales devraient réexaminer la méthode de développement des ressources humaines reposant sur l'emploi des homologues, en vue de mettre au point un système souple qui permettrait aux experts et/ou aux consultants de former autant d'homologues que possible, au lieu d'un seul à la fois.

IX. Etudes de marché et promotion des ventes

1. La question de la commercialisation sur les marchés intérieurs et en particulier, de la mise en place de réseaux de distribution sur ces marchés, et du choix et de la vente des produits devrait être examinée et étudiée avec toute l'attention voulue dans

les pays les moins avancés d'Afrique en vue de faciliter l'industrialisation de ces pays et de créer les conditions nécessaires à une meilleure utilisation de leur capacité industrielle.

2. Il faudrait créer un service sous-régional de consultation en matière de gestion industrielle et organiser des cliniques de gestion en Afrique pour étudier les problèmes de la gestion du marketing, des études de marché et de la promotion des ventes, pour former des consultants africains et les aider à établir des études de faisabilité et à élaborer des projets industriels.

3. Il faudrait inciter les banques de développement et institutions analogues d'Afrique à aider les propriétaires de petites et moyennes entreprises à exécuter des études de faisabilité. Il faudrait créer dans ces institutions un département de l'industrie et demander à cette fin une aide à l'ONUDI.

X. Organisation d'une réunion consultative sur la
consultation en matière de gestion en 1976
et publication de monographies

1. L'ONUDI devrait encourager l'organisation d'une réunion consultative en 1976 pour évaluer les résultats obtenus depuis la réunion de Kampala et pour examiner la question de la formation de consultants africains en gestion. Il faudrait, autant que possible, y prendre comme base de discussion des études portant sur l'expérience de la région afin de trouver les solutions les mieux adaptées aux problèmes locaux.

2. L'ONUDI devrait continuer à établir et à publier des monographies sur la gestion industrielle.

I. ORGANISATION DE LA REUNION

La réunion consultative a été ouverte au Centre international des conférences de Kampala par le Président de la République de l'Ouganda, M. Idi Amin Dada, qui est aussi l'actuel Président de l'Organisation de l'Unité africaine. Dans son allocution d'ouverture, le Président a rappelé que le but de la réunion était de rechercher les moyens d'améliorer les compétences en matière de gestion afin d'accroître la production

industrielle, conformément à la Déclaration adoptée par la deuxième Conférence générale de l'ONUDI tenue à Lima^{1/} et aux recommandations des ministres africains de l'industrie, de façon que l'Afrique puisse dépendre moins exclusivement de son agriculture.

Seize des pays les moins industrialisés, est-il ajouté, sont des pays africains, et la contribution de l'Afrique à la production industrielle mondiale n'est que de 0,05 %. La fluctuation des prix des produits agricoles sur le marché mondial a eu une influence défavorable sur la balance des paiements et le commerce extérieur des pays africains. Nombre d'entre eux accordent donc la priorité à l'industrialisation qu'ils jugent indispensable à leur développement. Pour atteindre cet objectif, l'Afrique devrait se suffire elle-même dans tous les domaines liés à la gestion.

Puisque la transformation de l'ONUDI en institution spécialisée est à l'étude, il faudrait que l'Organisation crée des bureaux dans les pays moins développés. Le Président Amin Dada s'est déclaré convaincu qu'un bureau de l'ONUDI installé en Ouganda suffirait pour toute l'Afrique orientale, occidentale, centrale et australe. Il a exprimé sa gratitude envers l'ONUDI pour les activités qu'elle mène en Ouganda et pour avoir patronné la réunion.

Dans sa réponse, M. Abd-El Rahman Khane, Directeur exécutif de l'ONUDI, a remercié le Président de la République de l'Ouganda de l'accueil chaleureux réservé aux participants et de l'appui généreux du Gouvernement ougandais représenté par l'Uganda Development Corporation (UDC).

Les pays en développement, a dit le Directeur exécutif, représentent 70 % de la population du globe mais fournissent moins de 7 % de la production industrielle mondiale. En conséquence, la Déclaration de Lima a fixé comme objectif de porter la part des pays en développement dans la production industrielle mondiale à 25 % au moins et celle de l'Afrique à 2 %. Pour atteindre cet objectif, il faudrait utiliser pleinement le vaste potentiel humain des pays en développement, notamment en améliorant

^{1/} Voir "Déclaration et Plan d'action de Lima concernant le développement et la coopération industriels" (PI/38).

les compétences en matière de gestion. A cette occasion il faudrait également que les pays en développement coopèrent entre eux. La réunion constituait un bon exemple de coopération de ce genre.

L'Organisation devrait avant tout jouer un rôle central dans la coordination des activités menées par les organismes des Nations Unies dans le domaine du développement industriel. Il existe une certaine analogie entre ses attributions et la tâche d'un dirigeant d'entreprise industrielle.

Lors des deux premières sessions de la Conférence des ministres africains de l'industrie on a reconnu la nécessité d'améliorer les activités de formation et de perfectionnement en matière de gestion en Afrique, ce que le Directeur exécutif a déclaré interpréter comme un souhait légitime des dirigeants africains d'utiliser pleinement les ressources humaines de leur pays.

A long terme, la formation en matière de gestion serait sans aucun doute assurée par des établissements africains d'enseignement supérieur, mais à court terme, le problème est de donner à un grand nombre d'Africains, dans un laps de temps relativement court, la formation nécessaire pour occuper des postes clés dans l'industrie.

Beaucoup de choses utiles ont déjà été faites par l'Organisation internationale du Travail, qui fournit une assistance aux pays en développement en coopération avec l'ONUDI. Cette assistance devrait continuer à être fournie aussi longtemps qu'elle demeurera conforme aux objectifs et aux politiques des pays intéressés.

Le but des réunions consultatives est de donner à de hauts fonctionnaires l'occasion d'étudier en commun les moyens d'encourager la mise au point d'activités nouvelles dans le domaine du développement des ressources humaines et de trouver, grâce à la réunion, des stimulants que chacun pourrait utiliser au mieux dans son pays. Il n'est pas nécessaire d'adopter une approche stéréotypée pour tous les pays.

M. Khan a souligné que la réunion consultative serait consacrée aux aspects pratiques de la gestion car elle était destinée à des hommes pratiques confrontés à des problèmes pratiques. L'objectif principal était d'inciter les excellents administrateurs et les artisans qualifiés que possède l'Afrique à occuper la place qui leur revient dans une société industrielle moderne tenant compte des coutumes locales, tribales et sociales de façon que les peuples d'Afrique puissent réaliser pleinement toutes leurs possibilités de développement économique et social.

A la séance d'ouverture, il a été procédé à l'élection du Bureau, composé comme suit :

Président : M. S. Kinyatta (Ouganda)
Vice-Président : L. Abdourahmane Touré (Sénégal)
Rapporteur : M. Moses Samuel Mubwa (République-Unie de Tanzanie).

L'ordre du jour a ensuite été adopté. Il a été convenu que les consultants engagés par l'CEUDI présenteraient leurs études en séance plénière, et que l'examen détaillé des questions proposées se ferait lors des réunions des groupes de travail restreints, dont les consultants dirigeraient les discussions. On trouvera à l'annexe II la liste des documents présentés.

Les langues de travail de la réunion consultative étaient l'anglais et le français; une interprétation simultanée a été assurée.

Le quatrième jour de la réunion ont été organisées des visites d'entreprises industrielles (une sucrerie, une fonderie de cuivre et une usine textile) afin de donner aux participants l'occasion de voir comment sont appliquées les techniques de gestion dans l'industrie.

A la séance de clôture le rapport, avec des recommandations, a été adopté. Dans son allocution de clôture, M. D. Sabuni, Ministre ougandais de l'industrie et de l'énergie, a souligné l'importance des mesures consécutives que l'CEUDI et les gouvernements des pays africains pourront prendre afin d'assurer l'application des recommandations adoptées.

II. RESUME DE LA DISCUSSION

Gestion industrielle

La question de la gestion industrielle doit être considérée dans le contexte économique, scientifique, social et politique dans lequel l'industrie elle-même est située, en reconnaissant de plus en plus que les mêmes techniques de gestion peuvent parfois être employées à la fois dans le secteur public et le secteur privé. Dans les pays en développement d'Afrique, les pouvoirs publics jouent un rôle de plus en plus grand dans l'industrie; on estime néanmoins que la part du secteur public dans

l'ensemble de la production industrielle est encore très modeste. La plupart des activités industrielles relèvent donc du secteur privé, qui est composé de petites et moyennes entreprises.

Dans ce secteur, l'emploi des techniques modernes de gestion progresse alors que dans le secteur public les progrès sont sensiblement plus lents. Il faudrait donc prendre des mesures pour que l'application des techniques modernes de gestion progresse de la même façon dans les secteurs public et privé.

On pourrait améliorer sensiblement les résultats obtenus dans les entreprises publiques en motivant convenablement leurs dirigeants. Il est plus que jamais nécessaire d'appliquer des mesures d'encouragement dans ce secteur. Il faudrait favoriser l'organisation de cliniques de gestion et la formation à la gestion de façon que les jeunes cadres locaux puissent acquérir les connaissances nécessaires pour s'acquitter de leurs tâches.

Il conviendrait d'encourager la mobilité du personnel de façon à favoriser un échange de connaissances et de données d'expérience entre les secteurs public et privé, et ce d'autant plus que le secteur public se développe et qu'il aura besoin de cadres qualifiés.

Les méthodes à employer pour améliorer la gestion varient suivant les conditions et les régions considérées. On a constaté qu'il était difficile pour des cadres africains formés dans les pays développés d'adapter les techniques qu'ils ont apprises à l'étranger aux conditions existant dans leur pays d'origine. On peut emprunter des idées aux pays développés, mais pour l'essentiel, la formation des chefs d'entreprises devra commencer dans le contexte économique et humain de la collectivité intéressée. Une formation devra être donnée à ceux qui dirigent ou qui seront appelés à diriger des entreprises. Il faudrait mettre sur pied des programmes de formation en cours d'emploi et de formation accélérée à l'intention des chefs ou administrateurs d'entreprises et développer les services consultatifs en matière de gestion. Les programmes de formation devraient être conçus pour répondre aux besoins de l'industrie. Il serait très souhaitable que les pays les moins avancés et les autres pays en développement coopèrent en vue de la formation des cadres de gestion industrielle.

Les programmes de formation devraient être mieux adaptés aux besoins de l'industrie, notamment en ce qui concerne la formation des cadres de gestion.

Planification des cliniques et des services
nationaux de consultation en matière de
gestion industrielle

La clinique de gestion est une des méthodes qui permettent aux gouvernements demandeurs de bénéficier de l'aide de spécialistes pour résoudre des problèmes industriels. Une clinique de gestion établit des diagnostics et fournit des services consultatifs. On peut la définir comme une équipe de consultants en gestion et en technologie qui s'efforce de résoudre les problèmes industriels par des méthodes énergiques et rapides. Le système des cliniques peut être utilisé soit par une société nationale de développement, soit par les entreprises industrielles du secteur public ou du secteur privé.

On constitue en général une équipe pluridisciplinaire qui peut comprendre par exemple un ingénieur des méthodes, un spécialiste du marketing, un ingénieur en organisation de la production ou un ingénieur du génie civil et un expert en traitement électronique de l'information. Cette équipe se rend sur place non pas seulement pour donner des conseils mais pour aider la direction des entreprises, notamment industrielles, à résoudre des problèmes définis à l'avance ou tout au moins pour indiquer la direction dans laquelle une solution pourra être trouvée. Elle doit être formée de spécialistes de haut niveau et très bien organisée de façon à pouvoir analyser la situation rapidement (normalement en quatre à six semaines).

Pendant que l'équipe étudie la situation, chaque spécialiste examine les problèmes et les conclusions auxquelles on est parvenu avec les responsables placés aux différents échelons de la hiérarchie afin que les principes sur lesquels repose la méthode d'analyse soient bien compris. Le but de ces entretiens est d'aider les responsables considérés à modifier certaines des méthodes qu'ils emploient pour résoudre les problèmes, immédiats ou autres.

Voici comment procèdent, en gros, les équipes constituant les cliniques de gestion :

- a) Elles travaillent et s'entretiennent avec de hauts fonctionnaires, des directeurs et des industriels de façon à recueillir des renseignements de première main sur les problèmes existants;

- b) Elles se rendent dans les usines pour faire le point de la situation et étudier les aspects économiques, administratifs et techniques de leur fonctionnement.
- c) Elles indiquent aux chefs d'entreprises et aux fonctionnaires compétents les mesures à prendre, dans l'immédiat et à long terme, pour remédier à la situation.
- d) Elles soumettent aux autorités compétentes un court rapport dans lequel figurent leurs conclusions ainsi que leurs suggestions au sujet des mesures à prendre.

L'intervention de cliniques de gestion du type décrit ci-dessus, ainsi qu'une assistance à long terme pour la mise en place de services consultatifs nationaux, peuvent être obtenus par l'intermédiaire de l'ONUDI.

Exemple de développement d'une entreprise

L'exemple ci-après, qui concerne une menuiserie africaine, montre comment un atelier artisanal peut, dans un laps de temps relativement court, devenir une entreprise industrielle de dimensions moyennes grâce à une aide bancaire et à celle de divers organismes gouvernementaux s'occupant de la promotion de l'artisanat et de l'industrie.

En sept ans, l'effectif de l'entreprise est passé de 8 à 276 salariés et son chiffre d'affaires de 18 à 497 millions de francs CFA. L'entreprise s'est dotée d'une solide organisation comportant trois départements principaux.

L'entreprise a commencé par se développer horizontalement et verticalement, elle consolide maintenant son organisation interne et sa structure financière, et elle forme son personnel d'encadrement.

C'est là un exemple de réussite obtenu grâce à l'aide sérieuse et efficace fournie par une banque et par des organismes officiels chargés de la promotion de l'artisanat pour appuyer l'initiative personnelle d'un artisan africain.

Systèmes d'informatique de gestion

Les systèmes d'informatique de gestion ont une importance particulière pour les pays en développement d'Afrique. Si les principes fondamentaux de la méthodologie des systèmes appliquée à l'industrie sont bien compris, ces pays peuvent faire l'économie des tâtonnements coûteux que, dans le domaine de l'informatique, les pays développés n'ont pu éviter au cours des 10 dernières années.

Une approche intégrée du traitement de l'information devrait être à la base des efforts visant à améliorer les méthodes d'industrialisation et d'administration. Les systèmes d'informatique de gestion sont des méthodes normalisées qui impliquent l'adoption d'un système unifié de documentation en matière de gestion dans chaque entreprise. Une approche centralisée de ce genre peut fortement contribuer à l'efficacité de la gestion d'une économie nationale.

Un système d'informatique de gestion permet de recueillir plus rapidement des données sur les industries clés. Un niveau élevé d'efficacité en matière de gestion peut ainsi être atteint de trois à cinq ans après le lancement du projet.

Il n'est pas nécessaire d'utiliser un ordinateur pour le système d'information d'une petite entreprise ou d'un seul service administratif, mais il y a en général intérêt à informatiser un groupe de petites unités de ce genre, de façon que les responsables de la planification à un échelon élevé puissent obtenir une vue d'ensemble d'un secteur industriel donné. Cela présente des avantages :

- a) Pour la petite unité qui, autrement, n'aurait pas eu les moyens d'utiliser des ordinateurs et qui grâce à ce système peut bénéficier de l'informatique pour appuyer directement ses activités.
- b) Pour les services officiels chargés de développer et de contrôler un secteur d'activité économique, qui peuvent ainsi utiliser une méthode normalisée pour obtenir des renseignements de toutes les sources et les traiter avec le maximum d'efficacité.

Il convient de noter que le logiciel disponible est mieux adapté aux conditions prévalant dans les pays développés qu'à celles que l'on rencontre en Afrique. Le logiciel doit rester simple et être facile à entretenir. Les programmeurs connaîtront ainsi toutes les facettes de leur système et pourront le modifier ou le compléter aisément.

Coopération internationale dans le domaine de la
consultation en matière de gestion (jumelage)

L'idée du jumelage, qui permet d'instaurer une coopération de longue durée entre des organismes de pays en développement et de pays développés dans le domaine de la consultation en matière de gestion, mérite d'être étudiée avec soin. Il faudrait déterminer comment ces accords fonctionneraient dans la pratique et comment les fonds nécessaires pourront être obtenus.

La contribution que les experts étrangers peuvent apporter en matière de formation des cadres dans un contexte socio-culturel qu'ils connaissent mal est limitée. La coopération internationale dans ce domaine doit être fondée sur le respect mutuel et il est indispensable de travailler en étroite collaboration avec le personnel de contrepartie pour que tout marche bien. L'industrie africaine doit tirer parti de l'expérience des pays développés dans le domaine de l'industrie tout en veillant à ce que les **connaissances techniques** étrangères soient adaptées aux conditions locales. Le meilleur moyen d'y parvenir est de former des experts locaux.

Le système de la consultation en matière de gestion et l'aide qu'il peut apporter aux industries locales sont en général mal compris en Afrique. Il faut donc s'efforcer de faire mieux comprendre le rôle des consultants en gestion de façon qu'ils puissent contribuer véritablement à l'industrialisation de l'Afrique.

Esthétique industrielle et sélection des produits -
planification et ordonnancement de la production -
choix du matériel et procédés industriels améliorés

La mise au point d'un produit industriel ou la sélection du meilleur modèle, la planification et l'ordonnancement de sa fabrication et le choix du matériel nécessaire pour le fabriquer dépendent de nombreux facteurs. Les responsables de la fabrication peuvent influencer sur certains de ces éléments, mais, notamment dans les pays en développement, les décisions dans ces divers domaines sont souvent prises par des personnes ou des sociétés qui se trouvent dans un autre pays et qui comprennent mal les incidences de leurs décisions sur l'industrie locale.

Pour que le pays en retire le maximum de bénéfices, il faudrait, avant de mettre au point ou de choisir et de fabriquer un produit, faire une étude de faisabilité pour déterminer ce qu'il faut fabriquer, la quantité à produire, la meilleure façon de fabriquer le produit et comment le commercialiser. Lorsqu'on fait appel à des experts

étrangers pour qu'ils aident à prendre les décisions nécessaires, il faut charger une personne parfaitement informée des problèmes locaux d'examiner soigneusement les références des consultants afin d'éviter des erreurs coûteuses, telles que le choix d'un matériel qui ne serait pas adapté aux conditions locales.

Pour accroître la productivité, il faudrait accorder une attention accrue aux programmes de formation portant sur la planification et l'organisation de l'entretien du matériel.

Le système de planification et de contrôle de la production doit être adapté aux conditions de l'entreprise, étant donné qu'il n'existe pas de système qui puisse convenir dans tous les cas. La complexité du système de contrôle de la production dépendra de la nature des produits, du volume de la production, des qualifications des responsables du contrôle, etc. Il peut être souhaitable de procéder par étapes, en commençant par un système simple que l'on perfectionnera au fur et à mesure que l'expérience du personnel augmentera.

Lorsqu'il s'agit de créer une industrie nouvelle ou d'améliorer une production existante, on a tout intérêt à utiliser au maximum la documentation technique disponible et notamment les manuels établis par des spécialistes et les catalogues des fabricants. Les visites de foires commerciales sont également recommandées.

La création de groupes nationaux de consultants aidera à accroître la productivité des industries locales. On peut faire appel à des experts étrangers pour former le personnel de ces groupes, et demander à ces experts de communiquer aux intéressés, dans un laps de temps aussi court que possible, l'expérience qu'ils possèdent, afin que les consultants autochtones acquièrent rapidement un niveau élevé de qualification.

Comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion est une nouvelle et importante spécialisation à laquelle on ne s'est pas assez intéressé en Afrique. L'adoption, par une entreprise industrielle, des techniques auxquelles elle fait appel est une opération délicate. Aux différents échelons les responsables auraient besoin d'être mieux renseignés sur la comptabilité de gestion en tant que moyen de contrôler convenablement le coût des

matières premières et de la main-d'œuvre. Le coût de la mise en place d'un système de comptabilité de gestion doit être considéré en fonction des bénéfices que l'entreprise pourra en retirer.

Les problèmes qui se posent aux pays africains dans le domaine de la comptabilité de gestion sont les suivants :

- a) Connaissance insuffisante des techniques comptables dans la plupart des entreprises industrielles
- b) Pénurie ou absence de comptables expérimentés et qualifiés pour appliquer un système de comptabilité
- c) Manque d'experts locaux spécialisés dans ce domaine
- d) Ignorance de la part de la direction des entreprises de l'utilité de la comptabilité de gestion pour la prise des décisions.

Il serait souhaitable que du personnel local qualifié soit formé à la méthode des coûts standards dans d'autres pays d'Afrique, avec l'aide des organisations internationales. Cela permettrait en outre aux bénéficiaires de procéder à un échange d'idées, d'informations et de données d'expérience.

Etudes de marché et promotion des ventes

La commercialisation des produits manufacturés sur le marché intérieur pose de graves problèmes dans les pays les moins avancés d'Afrique, en raison de la rareté des informations sur les marchés, du manque d'études de marché et du développement insuffisant des réseaux de distribution. Très souvent les sociétés industrielles abandonnent entièrement à des intermédiaires les activités de commercialisation. La plupart des marchés sont dominés par les vendeurs.

Un centre d'information commerciale a été créé dans un des pays d'Afrique. Il serait peut-être souhaitable d'utiliser les systèmes d'informatique de gestion dans le domaine de la commercialisation. Les études de marché devraient tenir une place essentielle dans les études de faisabilité relatives à la création d'usines nouvelles.

Développement des ressources humaines

Il faudrait affecter davantage de crédits, sur le plan national et sur le plan international, tout spécialement en Afrique, au développement des ressources humaines, en vue d'accroître l'efficacité et la productivité dans l'industrie. Le succès de tout programme de développement des ressources humaines - et de tels programmes devraient être entrepris de façon systématique - suppose une élévation du niveau d'instruction. Le principe de la formation permanente devrait être adopté. L'orientation professionnelle revêt une grande importance. Le système consistant à former des consultants en gestion en les associant au travail d'experts confirmés est lent et, en outre, il a souvent des effets négatifs pour ce qui est de la motivation. Or, il est nécessaire de former rapidement des consultants en gestion dans le pays pour aider l'industrie. Les programmes de développement des ressources humaines ne devraient pas s'appliquer seulement aux cadres mais à toutes les catégories de personnel.

Les systèmes d'incitation doivent être mis au point cas par cas étant donné qu'ils dépendent des conditions socio-culturelles locales. Leur application doit être objective et ne négliger aucune catégorie du personnel. D'autres systèmes que celui des primes peuvent être efficaces. On peut par exemple exhorter les gens à travailler dans l'intérêt du pays. Il est bon que les cadres et les stagiaires fassent des voyages à l'étranger et dans leur propre pays pour compléter leur formation.

Annexe I

LISTE DES PARTICIPANTS

Délégations nationales

ETHIOPIE

Z. HARU
Spécialiste des études de marché
Ministère du commerce et de l'industrie
P.O. Box 1769, Addis-Abéba

D. TEFRU
Consultant/Moniteur
National Productivity Centre
P.O. Box 3246, Addis-Abéba

MALI

S. DOUCOURE
Chef de la Division de synthèse
et de coordination
Direction nationale des industries

A. FANE
Ingénieur statisticien/économiste
Direction nationale des industries

NIGERIA

F. IKPONG
Nigerian Institute of Management
145 Broad Street
P.O. Box 2557, Lagos

UGANDA

A. ABALIWAHO
Directeur général
Nyansa Textile Industries Ltd.
P.O. Box 408, Jinja

J. ADROLE
Directeur général
Uganda Cement Corporation
P.O. Box 7230, Kampala

I. DOKA HAJI
Administrateur délégué
Uganda Sugar Factory Lugazi
P.O. Box 1, Lugazi

KAKIHA-NYANZI
Chef de la Division de la formation
Management Training and Advisory Centre
P.O. Box 4655, Kampala

J.H.S. KAMUKUYA
Directeur exécutif
Uganda Development Corporation Ltd.
P.O. Box 7042, Kampala

A. KATUMBA
Economiste en chef
Ministère de l'industrie et de l'énergie
P.O. Box 7000, Kampala

G.S.B. KINYATTA
Economiste industriel
Uganda Development Corporation Ltd.
P.O. Box 7042, Kampala

OJOK-NULOZI
Directeur exécutif
Uganda Fishnet Manufacturers Ltd.
P.O. Box 3025, Kampala

C. OKUI
Secrétaire général
Uganda Steel Corporation
P.O. Box 7153, Kampala

H. RUGASIRA
Conseiller commercial
Uganda Business Bureau
P.O. Box 1718, Kampala

REPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE

M. NKUBA
Economiste industriel
Industrial Studies and Development Centre
P.O. Box 2650, Dar es-Salaam

SENEGAL

B. SARR
Animateur de formation
AFORS (Association pour la formation
au Sénégal)
B.P. 3322, Dakar

I. SECK
Chargé d'études à la SONEPI
(Société nationale d'études et de
promotion industrielles)
B.P. 100, Dakar

A. TOURE
Conseiller du Président de la République
Bureau d'organisation et méthodes
B.P. 4026, Dakar

SOVALIE

S.A. NUR
 Directeur par interim
 Ministère de l'industrie
 P.O. Box 928, Moradiscio

SOUASTLAND

V. KHATHI/AKE
 Administrateur de projets
 National Industrial Development
 Corporation of Swaziland
 P.O. Box 866, Mbabane

ZAIRE

KINZONZI MWUTUKIDI
 MWINDU KOGBIA
 Secrétaire général du Conseil permanent
 de la comptabilité au Zaïre
 B.P. 308, Kinshasa I

O. M'PIRY
 Coordinateur au Service d'études
 Bureau du Président de la République
 B.P. 9797, Kinshasa I

Consultants**J. DODOO**

- (1) P.O. Box 5028
Accra (Ghana)
- (2) 29 Armingor Road, London E. 12
(Royaume-Uni)

R. KUMAR

Seneca College
 Toronto (Canada)

J.D. HENDERSON

Henderson & Associates
 Chemin Sous Bois 17 bis
 Genève (Suisse)

P.E. MARTIN

Directeur des services techniques
 Exec. AG.
 Dornacherstr. 210
 CH - 4018 Bâle (Suisse)

Personnel hors siège de l'IEDI**SHJ. N. AGARWAL**

Ingénieur en chef
 Nima Cement Factory
 P.O. Box 150, Kasoo

S. GUPTA

Conseiller en comptabilité analytique
 Price Advisory Board
 P.O. Box 6884, Kampala

Personnel hors siège de l'ONUDI (suite)

V. KAHILA	Conseiller en comptabilité de gestion c/o UNDP P.O. Box 7184, Kampala
L. SHANKAT	Consultant en gestion industrielle c/o UNDP P.O. Box 7184, Kampala
A. ZAKY	Conseiller en comptabilité analytique P.O. Box 7184, Kampala

Organismes des Nations Unies

CEA	J. PARIS Economiste Division mixte CEA/ONUDI de l'industrie P.O. Box 3005, Addis-Abeba (Ethiopie)
-----	--

OIT	A. BAKWI Administrateur de projets Organisation internationale du Travail P.O. Box 7184, Kampala (Ouganda)
-----	---

J. KLEIN
Chef de Section
Service du perfectionnement des
cadres dirigeants
Organisation internationale du Travail
Genève (Suisse)

ONUDI
B.P. 707
A - 1011 Vienne
(Autriche)

A.R. KHANE
Directeur exécutif

S. KHAM
Spécialiste du développement industriel

R. PERELET
Spécialiste du développement industriel

A. SYLLA
Secrétaire du Conseil du développement
industriel

Observateurs

UGANDA

A. AFAQ MUSAYI
Chef comptable
Kakira Sugar Works Ltd.
P.O. Box 3001, Kakira.

A. ALILE OBIIC
Directeur
Kilelesh Lines Ltd.
P.O. Box 1, Kilelesh

J.A. ARIO-ONYINGE ODONCH
Expert principal de contrepartie
et administrateur hors classe
Groupe consultatif PFUD/ONUDI/UDC
P.O. Box 7042, Kampala

J.M. BANYAMUNEMBA
Spécialiste de la comptabilité analytique
Kakira Sugar Works Ltd.
P.O. Box 3001, Kakira

N. BANYEWUGA
Contrôleur financier du
National Trust Group of Companies
P.O. Box 4615, Kampala

R. BITAMAZINE
Economiste industriel
Uganda Development Bank
P.O. Box 7210, KAMPALA

B. DRONYI
Secrétaire
Groupe consultatif PFUD/ONUDI/UDC
P.O. Box 7042, Kampala

M. KAMARA
Economiste
Ministère du commerce
P.O. Box 7000, Kampala

J. KIGURUDU
Directeur chargé du contrôle
Star Trading and Vitafarm (U) Ltd.
P.O. Box 2826, Kampala

H. KISUKYE
Secrétaire du
Président du Bureau de session
P.O. Box 7042, Kampala

Observateurs (suite)

M. KYEYUSE
Administrateur délégué
Uganda Brassiers Industry Ltd.
P.O. Box 2002, Kampala

E. LOGI-IRAKU
Directeur général adjoint
Kilembe Mines Ltd.
P.O. Box 1, Kilembe

P. LO'UDONO
Administrateur de contrepartie
Groupe consultatif PFUD/CRUDI/UDC
P.O. Box 7042, Kampala

A. MPAGI
Directeur de la production
Kilembe Miner Ltd.
P.O. Box 1, Kilembe

J.B. NYANZA
Administrateur principal, Service des prêts
Uganda Development Bank
P.O. Box 7210, Kampala

T. NYAKA
Directeur
Uganda School Supply and
Uganda Publishing House
P.O. Box 295, Kampala

P.N. NYLONDO
Administrateur de contrepartie
Groupe consultatif PFUD/CRUDI/UDC
P.O. Box 7042, Kampala

T. NYAKA
Administrateur principal, Service des prêts
Uganda Development Bank
P.O. Box 7210, Kampala

E.A.K. NYUKI
Statisticien en chef/planificateur
Coffee Marketing Board
P.O. Box 7154, Kampala

E.N. NYUKI
Président/administrateur délégué
Coffee Marketing Board
P.O. Box 7154, Kampala

Observateurs (suite)

B. OLWA

Chef du Service financier
Star Trading Company Vitafoam
P.O. Box 2826, Kampala

O.S. OSSIYA

Président, administrateur délégué
Dairy Corporation
P.O. Box 7078, Kampala

YIAB'OOO

Directeur commercial
Uganda Industrial Machinery Ltd.
P.O. Box 1301, Kampala

SEIBUYA

Administrateur délégué
Ndeba Hardware
P.O. Box 15182, Kampala

J.B. SENTA

Administrateur de contrepartie
Groupe consultatif PFUD/OFUDI/UDC
P.O. Box 7042, Kampala

J. SSENTAU

Economiste
Price Advisory Board
President's Office, F.R.C.
P.O. Box 6884, Kampala

A. SYABI

Directeur général
International TV Sales Ltd.
P.O. Box 4244, Kampala

TIMCA'BIN'A

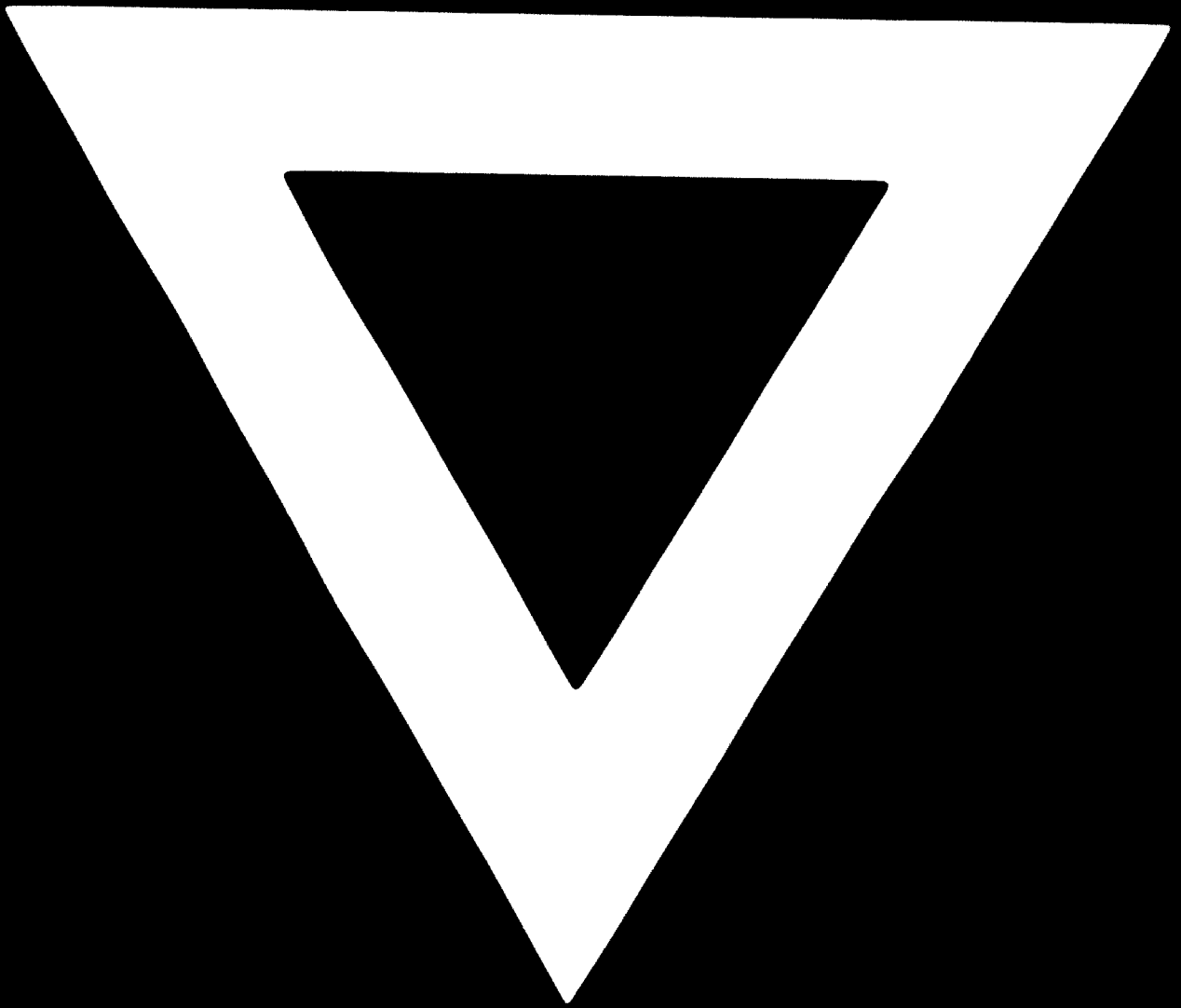
Administrateur hors classe de contrepartie
Groupe consultatif PFUD/OFUDI/UDC
P.O. Box 7042, Kampala

Annexe IIDOCUMENTS PRESENTES A LA REUNION²

(Dans l'ordre de leur présentation)

F. Ikoon	Section industrielle
R. Kumar	Coopération internationale dans le domaine de la consultation en matière de gestion (général)
P.E. Martin et L. Shankar	Organisation de cliniques nationales de gestion industrielle et de groupes nationaux d'experts-conseils
M. Nakbla	Comptabilité industrielle et budgétisation
P.E. Martin	Systèmes d'informatique de gestion
J.D. Manderson	Ethétique industrielle et sélection des produits
J.D. Manderson	Planification et ordonnancement de la production
J.D. Manderson	Choix du matériel et procédés industriels améliorés
Sonho Touré	Analyse de l'organisation et développement de l'entreprise
M. Villager	Etudes de marché et promotion des ventes
J. Dodoo	Le développement des ressources humaines

On peut obtenir quelques exemplaires de ces documents en s'adressant à l'OCDE, Section de la création et de la gestion d'usines.



76.06.30