



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

08087-F

ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Distr. LIMITEE
UNIDO/ICD.166/Rev.1
17 mars 1978
FRANCAIS

REUNION CONSULTATIVE AFRICAINE
SUR L'ORGANISATION METHODIQUE ET
LA GESTION DES ENTREPRISES PUBLIQUES INDUSTRIELLES

Rapport de la réunion
tenue à Dakar du 8 au 16 février 1978

id.78-1478

Notes explicatives

Les abréviations suivantes ont été utilisées :

| | |
|--------|--|
| ACCT | Agence de coopération culturelle et technique |
| BOM | Bureau Organisation et Méthodes |
| CAFRAD | Centre africain de formation et de recherche pour l'administration et le développement |
| CEA | Commission économique pour l'Afrique |
| CEDEAO | Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest |
| CNUCED | Conférence des Nations Unies sur la coopération économique et le développement |
| OIT | Organisation internationale du Travail |
| PNUD | Programme des Nations Unies pour le développement |

Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

TABLE DES MATIERES

| <u>Chapitres</u> | <u>Pages</u> |
|--------------------------------------|--------------|
| INTRODUCTION..... | 4 |
| CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS | 6 |
| I. ORGANISATION DE LA REUNION..... | 12 |
| II. DISCUSSION DES THEMES..... | 14 |

Annexes

| | |
|--------------------------------|----|
| I. Liste des participants..... | 21 |
| II. Liste des exposés..... | 26 |

INTRODUCTION

Une réunion consultative africaine sur l'organisation méthodique et la gestion des entreprises publiques industrielles s'est tenue à Dakar (Sénégal) du 8 au 16 février 1978. Cette réunion a été organisée par l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) en coopération avec le Gouvernement de la République du Sénégal représenté par le Bureau Organisation et Méthodes (BOM).

Les objectifs de la réunion étaient les suivants :

Examiner les principaux aspects de l'organisation et de la gestion des entreprises publiques en Afrique;

Examiner les résultats des efforts faits en Afrique pour résoudre les problèmes de gestion, en procédant à des échanges de vues;

Déterminer et étudier les secteurs dans lesquels il faudrait renforcer les efforts nationaux ainsi que l'action menée sur le continent africain par les organisations internationales, notamment celles ayant un caractère régional, en vue de favoriser le développement, l'emploi et la diffusion des connaissances spécialisées locales en matière de gestion ainsi que l'autosuffisance des pays africains en ce domaine.

Cette réunion devait surtout aider l'ONUDI à mieux percevoir les besoins en matière de gestion et les problèmes rencontrés par les industries du secteur public en Afrique, pour lui permettre d'améliorer les programmes et projets d'assistance aux pays africains et d'en concevoir de nouveaux.

A cette réunion ont assisté des participants de 19 pays africains et des observateurs représentant l'Organisation internationale du Travail (OIT), la Commission économique pour l'Afrique (CEA), le Centre africain de formation et de recherche pour l'administration et le développement (CAFRAD), l'Agence de coopération culturelle et technique (ACCT) et la Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). La liste des participants figure à l'annexe I. Les titres des exposés figurent à l'annexe II.

Cette réunion fait suite à celle qui s'est tenue à Kampala (Ouganda) en décembre 1975, sous l'égide de l'ONUDI, sur la promotion des cliniques de gestion industrielles dans les pays les moins avancés d'Afrique.

Au cours des entretiens que l'ONUDI a eus en 1977 avec les gouvernements et les organisations régionales telles que la CEA et le CAFRAD, s'est manifesté le vif intérêt que les pays africains portent à l'accroissement du rendement des entreprises industrielles du secteur public - ce qui a, d'ailleurs, été le thème des discussions de la présente réunion. L'ONUDI, enfin, devra contribuer à la réalisation des objectifs de la Déclaration de Lima et notamment des mesures prévues par le Plan d'action dans le but d'accroître le rendement des entreprises en y introduisant des systèmes et des techniques de gestion efficaces.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Formation permanente en matière de gestion des entreprises publiques : méthodes et moyens

1. Il est nécessaire de créer dans chaque entreprise une cellule de formation permanente, qui prenne en charge le suivi des diagnostics réalisés sur les ateliers et les services de l'entreprise.
2. Chaque pays devrait avoir un organisme chargé de la formation permanente.
3. Dans les séminaires et/ou cycles de perfectionnement, il faut avoir recours autant que possible aux professionnels locaux qui sont mieux en mesure d'appréhender les problèmes de gestion de leurs entreprises.
4. Il est nécessaire de former des formateurs en faisant appel à des organismes nationaux et régionaux, avec l'appui financier des organismes internationaux (bourses de perfectionnement).
5. Il faut encourager l'organisation de rencontres au niveau régional pour échanger des expériences dans le domaine de la gestion basées sur des exemples concrets, afin que l'on puisse vraiment tirer profit des expériences faites.
6. Les organisations internationales devraient organiser des stages en procédant à des échanges de stagiaires entre les différents pays pour réduire les barrières linguistiques et pour diffuser les expériences et les façons d'aborder les problèmes de gestion propres à chaque zone linguistique.
7. Les pays africains ainsi que les organismes de formation devraient, à chaque fois, informer le CAFRAD, la CEA, l'OIT et l'ONUDI, de leurs besoins en matière de formation de formateurs, pour leur permettre de bien jouer leur rôle.
8. La formation doit être perçue comme une partie du développement des ressources humaines de l'entreprise. Le développement de ces ressources comprend le recrutement, la formation et le perfectionnement. Les différentes politiques de ces domaines particuliers doivent se renforcer mutuellement.
9. La formation des cadres des entreprises publiques doit se faire dans les entreprises et être complétée par des programmes de formation à l'extérieur. La formation doit être basée sur des cas concrets et sur des besoins spécifiques.

Rôle de l'Etat dans la gestion des entreprises publiques et
des sociétés d'économie mixte

Pour jouer pleinement son rôle dans la gestion des entreprises publiques et des sociétés d'économie mixte, l'Etat devrait :

1. Mettre en place une structure nationale d'études capable de faire un diagnostic sur l'état des entreprises, de proposer une stratégie de redressement et de vérifier l'application des recommandations. Cette structure devrait être souple et très opérationnelle.
2. Veiller à ce que l'organe chargé d'exercer le contrôle puisse le faire correctement, grâce à sa connaissance des réalités industrielles et ne se substitue pas à la direction.
3. Définir clairement les responsabilités de l'organe de tutelle et de la direction de l'entreprise en accordant à cette dernière le maximum de confiance et d'autonomie.
4. Adapter le contrôle des entreprises publiques et des sociétés d'économie mixte à leur situation spécifique sans perdre de vue l'évolution nécessaire vers un contrôle à posteriori. Ces contrôles devraient plutôt prendre la forme d'opérations de suivi.
5. Assurer une planification concertée entre autorité de tutelle et dirigeants des entreprises publiques et des sociétés d'économie mixte au moment de la détermination des objectifs et des missions qui leur sont assignés.
6. Faciliter le contrôle de l'Etat par l'utilisation des systèmes d'informatique. L'ONUDI doit apporter sa collaboration aux pays qui la demandent en vue de la mise en place d'un système d'informatique adapté à leurs besoins.
7. Les organismes internationaux comme l'ONUDI, le PNUD, l'OIT et les organismes régionaux africains (CEA, CAFRAD), devraient faire un inventaire des expériences des différents pays dans le domaine de la gestion des entreprises publiques et des sociétés d'économie mixte en vue de faciliter les échanges d'expériences.
8. Quelques pays africains ont fait l'expérience de méthodes efficaces pour améliorer la gestion des entreprises publiques, qui consistaient, par exemple, à nommer aux conseils d'administration des entreprises et des sociétés d'économie mixte des cadres qualifiés et expérimentés. L'expérience du Bureau Organisation

et Méthodes (BOM) au Sénégal est, elle aussi, exemplaire. Ce bureau organise des actions de formation et des services de consultation dans les entreprises publiques et les sociétés d'économie mixte et conseille le gouvernement dans sa politique relative au secteur semi-public. Son rattachement à la Présidence de la République rend son rôle encore plus efficace.

Association de capitaux nationaux et étrangers

Tous les pays africains où existent des sociétés en participation ont, à maintes reprises, exprimé leur volonté d'africaniser les postes de cadres. La gestion des entreprises doit donc évoluer dans ce sens. Lors de la réunion, ce point a été longuement examiné afin de dégager les voies et moyens pratiques d'arriver au résultat recherché, tout en maintenant la compétitivité des entreprises. Les recommandations suivantes ont été finalement adoptées :

1. L'africanisation des cadres doit être planifiée en détail en tenant compte des impératifs d'équilibre et de croissance de l'entreprise.
2. Les sociétés en participation doivent mettre à disposition les moyens nécessaires pour former des cadres nationaux capables de prendre la relève des cadres expatriés. Eventuellement, ces moyens peuvent être complétés par l'Etat ou par les organisations internationales et régionales (bourses de stage, par exemple).
3. Une attention particulière doit être accordée au problème de la formation du capital et à son orientation vers les secteurs directement productifs, en conformité avec les objectifs nationaux de développement. Il serait également souhaitable que l'intervention du capital étranger, ses différentes formes, ses limites et ses effets fassent l'objet d'un examen critique. Un rôle de coordination pourrait être assuré, à cet effet, par l'ONUDI.
4. Pour permettre la participation des nationaux à la gestion des entreprises industrielles, il est recommandé, au moment de la création de sociétés en participation ou lors de la création d'une nouvelle unité industrielle par une entreprise étrangère, de stipuler dans le contrat que des cadres locaux seront formés suivant un planning précis.

Le management des entreprises africaines face à l'exportation

Les pays africains ont été longtemps approvisionnés par l'extérieur en produits de consommation et sont donc peu orientés vers l'exportation. Une assistance doit être fournie aux nouvelles entreprises exportatrices en particulier lorsqu'il s'agit d'exportations de produits transformés.

1. Au cours de la réunion on a examiné les voies et moyens de fournir cette assistance particulière et recommandé que l'ONUDI, en liaison avec le Centre CNUCED-GATT et la FAO, apporte son assistance aux pays africains, notamment sur les points suivants :

Participation à la création de centres nationaux de commerce extérieur, chargés de :

Collecter l'information sur la législation et les pratiques commerciales des pays potentiellement clients;

Préparer les textes des règlements intérieurs destinés à faciliter l'exportation;

Faire des études de marchés relatives à l'exportation (qualité des produits demandés, prix, circuits de distribution, exigences particulières de la clientèle, etc.);

Aider les entreprises exportatrices à participer aux foires et expositions étrangères;

Informers et aider l'Etat, afin de faciliter ses négociations avec les pays étrangers.

Octroi de bourses d'études et de formation à la gestion pour les collaborateurs directs des dirigeants d'entreprises industrielles.

Organisation de voyages d'études de marché.

2. Il a été également recommandé aux Etats africains de :

Développer les intentions déjà concertées de plusieurs d'entre eux de créer en commun des industries (ou des sociétés publiques en participation);

Créer ou améliorer les associations africaines interétatiques pour l'ouverture des frontières;

Entreprendre des études systématiques (éventuellement avec le concours des organisations régionales) pour détecter les possibilités de substituer des importations africaines à celles qui proviennent actuellement d'autres continents.

3. Les gouvernements africains ainsi que les organisations internationales doivent promouvoir les échanges entre pays africains afin de réduire la dépendance économique vis-à-vis des autres pays. Le système d'échanges actuel n'est pas approprié pour les pays africains. A cette fin, les organisations régionales suivantes ont été créées :

Le Centre africain du commerce, Addis-Abéba (Ethiopie);

L'Organisation africaine de la promotion des échanges, Tanger (Maroc);

L'Organisation africaine des achats et approvisionnements (projetée sous l'égide de la CEA) à Addis-Abéba (Ethiopie).

Création ou extension des entreprises industrielles et
lancement d'un produit nouveau

1. Lors de la reprise par l'Etat d'une entreprise, il est recommandé de procéder au préalable à une expertise sérieuse du matériel, à une évaluation exacte des éléments financiers, à une appréciation de sa gestion, du marché auquel elle s'adresse, de l'avenir du secteur auquel elle appartient. Il doit également être exigé que le secteur privé n'entreprenne pas certaines actions, surtout sur le plan financier et humain, au cours de la période transitoire.

2. Il est recommandé que les projets de création ou d'extension soient traités avec le plus grand soin et que soient assurés : les études de marché nécessaires; les conditions d'approvisionnement en matières premières; les conditions d'acquisition du matériel; la recherche des moyens de financement; la mise en place d'équipements adéquats, adaptés et performants; la surveillance de la construction et de la mise en marche de l'unité; l'étude de l'organisation; administrative et technique de l'unité de création; la formation à tous les niveaux du personnel appelé à assurer le fonctionnement et la gestion de l'entreprise.

3. Il est recommandé que l'Etat apporte une aide aux petites et moyennes entreprises tant sur le plan technique que financier et humain afin de leur permettre d'accroître leur activité et d'augmenter leur contribution au

développement national. L'expérience montre que, pratiquement, la création d'organismes de promotion, de financement et d'encadrement donne des résultats très appréciables.

4. Compte tenu du fait que tous les pays concernés ne disposent pas toujours, de toutes les compétences requises pour réaliser eux-mêmes toutes les actions, les organisations internationales et régionales doivent mettre à la disposition de ces pays, chaque fois que c'est possible, des spécialistes capables de les conseiller efficacement, en fonction du projet envisagé, et de préférence, recrutés dans un pays africain ayant des caractéristiques communes avec le pays demandeur. La préparation par l'ONUDI d'un guide sur la formulation et l'exécution de contrats équitables en matière de transfert de compétences dans des domaines considérés comme importants pour les industries africaines (gestion, technologie, finances, savoir-faire, etc.) est très souhaitable.

Recommandation générale

Compte tenu des informations obtenues des différents participants à la réunion de Dakar, il est recommandé de demander à chaque pays de faire connaître le domaine dans lequel il se sent capable de fournir une assistance aux autres Etats africains sur la base de son expérience personnelle.

L'ONUDI devra, pour sa part, faire les démarches nécessaires pour obtenir des réponses et étudier comment on pourrait déboucher sur des cas opérationnels de transfert d'expériences. A cette fin et pour donner une suite immédiate à la présente conférence, il est recommandé à l'ONUDI d'examiner la possibilité d'inviter des délégués de certains pays africains à venir discuter à Vienne de l'éventualité d'établir une coopération active et permanente entre pays en développement en se servant des structures et institutions existantes.

I. ORGANISATION DE LA REUNION

Les travaux de la Réunion consultative africaine sur l'organisation méthodique et la gestion des entreprises publiques industrielles se sont déroulés dans la salle de conférence du Ministère des affaires étrangères de la République du Sénégal du 8 au 16 février 1978. La réunion a été ouverte par les allocutions de bienvenue prononcées par M. Amadou Ly, ministre de la fonction publique, du travail et de l'emploi du Sénégal, M. Bertin Borna, représentant résident du PNUD et M. Almamy Sylla, directeur de la division des services de conférences, de l'information et des relations extérieures, représentant le directeur exécutif de l'ONUDI. Il a été souligné, au cours de ces allocutions, que l'amélioration de la qualité de la gestion des entreprises industrielles publiques dans les pays en développement, ainsi que l'adaptation de techniques et systèmes efficaces de gestion, devraient contribuer à la réalisation des objectifs de la Déclaration de Lima, à savoir : l'instauration d'un nouvel ordre économique international et l'indépendance économique des pays africains.

Tous les Etats africains ont déjà été amenés à prendre une part importante dans la création de grandes unités de production ou de services industriels et, par conséquent, dans la gestion de ces unités. Cependant, un certain nombre d'entreprises publiques accusent dans leurs opérations d'importants déficits, dont l'une des causes les plus fréquentes réside dans une gestion inappropriée. Les problèmes de gestion sont donc très sérieux et affectent tous les pays africains. Le voeu a été émis que les expériences réussies soient largement diffusées à travers le continent avec le concours de l'ONUDI et les organisations régionales.

A la session d'ouverture, il a été procédé à l'élection du Bureau, ainsi composé :

- M. André Sonki (Sénégal), président
- M. Kambere Kamate (Zaïre), premier vice-président
- M. Richard Onyango (Kenya), deuxième vice-président
- M. Ousmane Diène (Sénégal), rapporteur général
- M. Abdelouajed Dassouli (Maroc), rapporteur
- M. Ardo Bouba (République-Unie du Cameroun), rapporteur
- M. Perelet (ONUDI), administrateur chargé d'organiser la réunion

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

Au cours de la session de clôture, le rapport et les recommandations ont été adoptés. La réunion a été clôturée par un discours de M. Louis Alexandrenne, ministre du développement industriel et de l'environnement de la République du Sénégal, qui a mis l'accent sur l'importance du travail qui reste à faire par l'ONUDI et par les organisations régionales africaines pour donner suite aux conclusions de la réunion et par les gouvernements africains pour assurer l'application des recommandations adoptées.

II. DISCUSSIONS DES THEMES

Formation permanente en matière de gestion des entreprises publiques : méthodes et moyens

L'importance de la formation permanente dans tous les domaines, et notamment dans celui de la gestion, a été soulignée.

Un certain nombre de questions ont été examinées par les participants, en particulier :

La nécessité d'une formation permanente, aussi bien dans les entreprises industrielles qu'à l'intérieur des organismes de conseils en gestion;

L'impact de la formation permanente dans le développement des entreprises;

Les voies et moyens pour assurer la formation permanente à tous les niveaux de l'entreprise publique industrielle (depuis l'atelier jusqu'à la direction générale).

Cependant, la formation pose comme préalable une connaissance approfondie de l'entreprise, notamment de ses objectifs précis (profit, aspect social, production), de son potentiel ainsi que de ses perspectives de développement et de ses besoins pour les atteindre.

C'est pourquoi, il est nécessaire, avant de commencer toute action de formation permanente :

D'effectuer un diagnostic de l'entreprise pour déceler, localiser ses forces et ses faiblesses;

De déterminer ses ressources humaines et ses besoins en personnel;

De définir les plans de carrière de tous ses agents

L'examen des activités des deux organismes sénégalais, la Société nationale d'études et de promotion industrielle (SONEPI) et le Bureau Organisation et méthodes (BOM), a permis aux participants de prendre une connaissance pratique de l'application de ces principes.

Il est aussi apparu qu'un volet nécessaire de la politique de formation permanente dans les entreprises publiques est la formation de formateurs africains, qui seront chargés de la mise en pratique de ces principes dans leur pays respectif (diagnostics et suivi).

La formation permanente peut se faire par plusieurs méthodes (qui peuvent être cumulées) :

Organisation, sur place, de séminaires de sensibilisation. Dans ce cas, les compétences locales, aussi bien dans l'entreprise qu'à l'intérieur du pays considéré, doivent être largement utilisées avant de faire appel à une assistance étrangère. Les organes compétents nationaux ou, éventuellement, régionaux sont mieux placés pour tenir compte des contraintes locales;

Organisation de cycles de perfectionnement de formateurs dans des pays à choisir en accord avec l'ONUDI, le CAFRAD, la CEA, l'OIT, l'ACCT, après la conférence;

Création au niveau national d'une structure chargée de la formation permanente, éventuellement avec l'aide de l'ONUDI et d'autres organismes internationaux;

Organisation de stages dans des universités, dans des organismes de conseils en gestion et dans les entreprises d'autres pays, de préférence africains;

Incitation à la tenue de rencontres régionales périodiques pour échanger des expériences dans le domaine de la gestion des entreprises africaines.

Parmi les recommandations faite au sujet des méthodes, on a noté les points suivants :

a) Les programmes de formation à la gestion devront être très flexibles, de façon à s'adapter aux différents types d'entreprises publiques;

b) Dans toute la mesure du possible, le financement de la formation devra être pris en charge par l'établissement public qui en bénéficie;

c) Aucun diagnostic ne devra être fait sans qu'on soit assuré qu'il sera suivi d'une action de formation;

d) Dans une entreprise industrielle publique, la formation continue à la gestion doit être établie depuis l'atelier de production jusqu'à la direction générale. Cette formation doit faire l'objet d'un contrôle périodique interne, afin de rechercher les modifications à apporter, compte tenu de l'évolution de l'entreprise;

- e) Les programmes de formation devront être établis avec la participation des directions des entreprises publiques et de leurs collaborateurs (identification des besoins, des moyens, des structures);
- f) La formation continue doit s'accompagner d'une amélioration de la situation du personnel, de façon à créer un climat de motivation et de participation active.

Rôle de l'Etat dans la gestion des entreprises publiques
et des sociétés d'économie mixte

On a noté la croissance du rôle de l'Etat et du secteur public dans l'industrie des pays africains.

Les interventions de l'Etat se présentent sous plusieurs aspects : les conseils, le contrôle, l'assistance financière, l'assistance promotionnelle.

On a noté que, dans plusieurs pays de l'Afrique, on a mis en place des services nationaux pour réaliser ces fonctions et ces contrôles.

Conseils

Les conseils consistent en une série d'études et de mesures de redressement des structures diagnostiquées, dans la mesure du possible. Par exemple, au Sénégal, ce rôle est confié à des bureaux nationaux d'études qui ont l'avantage de connaître le milieu et les structures dans lesquelles ils interviennent.

Contrôle

Le contrôle est conçu dans le cadre de la tutelle que l'Etat fait exercer sur les entreprises publiques et sur les sociétés d'économie mixte. L'examen des mécanismes de contrôle a permis aux participants de se poser un certain nombre de questions, à propos desquelles les discussions suscitées ont permis de dégager les points de vue suivants :

Le contrôle des entreprises publiques et des sociétés
d'économie mixte est-il nécessaire ?

Il faut répondre à cette question par l'affirmative. En effet, les moyens mis à la disposition par l'Etat pour la création de ces structures sont tels qu'il est nécessaire de surveiller leur utilisation, pour deux raisons principales :

- a) Le contrôle a d'abord pour but de s'assurer que les entreprises publiques et les sociétés d'économie mixte poursuivent des missions en cohérence avec la politique définie par le gouvernement dans le secteur industriel considéré et des plans nationaux de développement;
- b) L'Etat doit également s'assurer que les opérations financières de ces entreprises sont régulières et que les résultats obtenus sont conformes aux programmes prévus (production, politique commerciale).

Sur quelles entreprises ce contrôle doit-il s'exercer ?

Le contrôle est nécessaire pour :

Les entreprises étatiques assurant un service public;

Les sociétés d'économie mixte en situation de monopole ou de quasi monopole;

Les sociétés d'économie mixte ou entreprises publiques affichant un déficit chronique.

La fréquence et l'étendue des contrôles dépendent naturellement des résultats qu'obtiennent ces entreprises.

Comment le contrôle doit-il s'exercer ?

Il n'y a pas de méthodes universelles pour l'exercice du contrôle. Chaque pays devrait pouvoir trouver ses méthodes et ses moyens de contrôle, compte tenu du contexte local. Néanmoins, il faut savoir identifier les éléments du contrôle.

a) S'il porte sur la mission et les objectifs assignés à l'entreprise, un contrôle stratégique devrait suffire. L'organe de contrôle s'assure tout simplement que l'activité de l'entreprise va dans le sens de la politique économique et sociale définie par le gouvernement;

b) S'il porte sur les résultats de l'entreprise ou de la société d'économie mixte, ce sera un contrôle global au cours duquel on vérifiera si les résultats obtenus par l'entreprise publique ou la société d'économie mixte sont en accord avec les objectifs préalablement définis;

- c) Le contrôle peut aussi porter a priori sur les opérations de l'entreprise publique ou de la société d'économie mixte.

Association de capitaux nationaux et étrangers

Les pays en développement sont aujourd'hui engagés dans un processus économique et social par lequel ils essayent d'obtenir un maximum d'autonomie. Mais ces pays, n'ayant parfois ni les capitaux nécessaires ni le savoir-faire, sont dans l'obligation pratique de s'allier avec des entreprises étrangères. Ce type d'association de capitaux nationaux et étrangers devrait aboutir à un transfert de technologie et de savoir-faire au profit des cadres et des employés du pays hôte. Une volonté d'africanisation des cadres doit donc exister dès le départ entre les partenaires de la société en participation. Cette africanisation doit être planifiée avec beaucoup de soin : les types de postes à africaniser, les types de formation à donner doivent être déterminés, dates et délais fixés.

Les entreprises concernées par ce type d'association doivent mettre à disposition les moyens nécessaires pour former des cadres nationaux capables de prendre la relève des cadres expatriés. Si ces moyens apparaissent disproportionnés avec les possibilités de l'entreprise, l'Etat et les organismes internationaux ou régionaux peuvent apporter une contribution financière (organisation de stages, octroi de bourses, etc.).

Parmi les causes des erreurs de conception rencontrées dans la définition des plans d'investissement et dans leur réalisation ainsi que dans la gestion, certaines sont endogènes et d'autres exogènes. S'il est possible de remédier aux causes endogènes, notamment par l'amélioration de l'organisation et de la gestion, on peut toutefois, juger préférable de prévenir plutôt que guérir, quand il s'agit de causes exogènes. En ce sens, en attendant l'adoption d'un code de conduite des organismes et entreprises des pays industrialisés fournisseurs de biens d'équipement et de know-how, il est souhaitable de diffuser largement par l'entremise de l'ONUDI, et des organisations régionales les erreurs de conception pouvant être attribuées aux fournisseurs des pays industrialisés.

Le management des entreprises publiques face à l'exportation

L'industrialisation des pays en développement passe par l'accroissement de leurs échanges et plus particulièrement de leurs exportations. Mais, très souvent, ces pays sont confrontés avec des problèmes que la conjoncture

économique mondiale et l'existence d'un marché international très instable rendent encore plus difficiles à résoudre. Parmi ces problèmes, on doit distinguer ceux qui relèvent des entreprises elles-mêmes et ceux qui se situent au niveau de l'Etat. Le problème des entreprises est essentiellement celui du management. En effet, pour pouvoir exporter, elles doivent réaliser des performances égales ou supérieures à celles de la concurrence, tant sur le plan des prix que sur celui de la qualité.

Il en résulte un certain nombre de préalables, valables aussi bien pour l'entreprise publique que pour l'entreprise privée :

La présence à la direction de ces entreprises d'hommes dynamiques, connaissant parfaitement le marketing international;

Une définition claire des objectifs de production et de vente;

Une organisation souple, permettant de répondre à des demandes imprévues;

Un contrôle permanent de la production, afin de rechercher constamment les économies réalisables (comptabilité analytique);

Une politique commerciale agressive sur les marchés potentiellement clients.

L'Etat a également un rôle important à jouer pour soutenir les actions de ces entreprises exportatrices :

Octroi de dégrèvements et établissement de procédures simples pour l'approvisionnement des entreprises (matières premières, outillages et semi-produits industriels et financements préférentiels);

Participation aux manifestations commerciales internationales (foires et expositions);

Collecte systématique d'informations sur les réglementations étrangères;

Négociations de traités commerciaux - particulièrement nécessaires à l'Afrique pour promouvoir les échanges inter-Etats (qui sont actuellement notoirement insuffisants);

Négociations avec les autres pays pour la création d'industries complémentaires et ouvertures préférentielle des marchés.

Cet ensemble de tâches semble être facilité lorsqu'un organisme de promotion du commerce extérieur existe dans le pays.

Création ou extension des entreprises industrielles
et lancement d'un nouveau produit

Dans la plupart des pays africains, l'action de l'Etat dans le domaine de la promotion de l'industrie revêt une grande importance. Son intervention dans le secteur industriel peut s'exercer sous plusieurs formes. Indépendamment des mesures d'encouragement et de stimulation qui sont souvent mises en place, il prend part à l'activité industrielle :

- Soit en reprenant tout ou partie du capital d'entreprises déjà existantes pour s'assurer le contrôle de certaines activités ayant un caractère essentiel pour l'économie du pays;
- Soit en créant des industries, contribuant ainsi au développement de la production industrielle, surtout dans des secteurs très capitalistiques, ou dans des secteurs non rentables mais ayant des effets indirects non négligeables;
- Soit encore en intervenant dans la petite et moyenne entreprise en vue de dynamiser le secteur privé national qui n'est pas toujours très actif par manque de moyens techniques, financiers, de ressources humaines, etc.

Dans chacun de ces modes d'intervention, les pays d'Afrique ont connu des succès et des échecs.

Hormis les activités où prédominent le caractère social ou les considérations d'économie générale - et où le profit est secondaire - les principales raisons de certains échecs seraient les suivantes :

a) Certaines entreprises sont reprises compte tenu, certes, de leur importance et de leur impact, mais en négligeant dans une certaine mesure leur situation financière au moment du rachat, et les conditions de leur gestion et de leur encadrement au moment de la transition. Ceci crée un déséquilibre difficile à corriger, surtout si le partenaire n'est pas très loyal.

b) Lors de la création ou de l'extension d'unités, il arrive que les études de faisabilité ne soient pas très bien menées. Or, si les préalables à une réussite ne sont pas assurés, une unité risque d'en subir longtemps les conséquences.

c) Les conditions de démarrage de certaines unités ne sont pas toujours traitées avec la rigueur nécessaire, et on sait qu'il est difficile et onéreux de redresser une unité qui a mal démarré.

Annexe I

LISTE DES PARTICIPANTS

Burundi

François Bangura Conseiller économique au Cabinet du Ministère
de la géologie, des mines et de l'industrie,
BP 2375 - Bujumbura

Gabriel Kayibigi Chef du service de l'industrie, Ministère de
la géologie, des mines et de l'industrie,
BP 2375 - Bujumbura

Congo

Ernest Mamouna Directeur des études et du contrôle
au Secrétariat général à l'industrie
BP 211 - Brazzaville

Egypte

Abdel-Moneim El Mehelmy Director general, (GOFI)
6 Khalil Agha, Garden City
Cairo

Ethiopie

Mehari Belay Directeur, Coopération, Coordination et
Contrôle

Haute-Volta

Pascal Bolare Administrateur des Services des finances,
Ministère du Plan, BP 396 - Ouagadougou

Léon Medah Attaché aux affaires économiques,
Cellule de planification,
BP 396 - Ouagadougou

Kenya

Richard Ongeche Onyango Deputy Corporation, Secretary &
Principal Legal Officer,
Industrial & Commercial Development Corporation
PO Box 45519 - Nairobi

Mali

Kadari Bamba Directeur adjoint de la SONATAM,
BP 59 - Bamako

Ibrahima Cisse Inspecteur des finances du CEPI
BP 59 - Bamako

Maroc

Abdelouahed Dassouli Directeur de la sucrerie nationale du Beht (SUNAB)
relevant du Ministère du commerce et de
l'industrie, BP 86 - Sidi Slimane

Mauritanie

Mohamed Ould Khnafer Directeur général de la SNIL

Niger

Gazobi Ramatou Directeur (SEM)

Nigeria

Gabriel Ifudu Industrial Management Division,
Federal Ministry of Industries, Lagos

République-Unie du Cameroun

Ardo Bouba Premier directeur adjoint de l'industrie
Ministère de l'économie et du Plan
Yaoundé

Sénégal

Roger BA (SONEPI)

Marie-Thérèse Basse Directeur, Institut de technologie alimentaire

Cheikh Cissokho Directeur général de la SAED

Dieter Diehr Conseiller technique (SONEPI)

Ousmane Diene Conseiller (BOM)

Tafsir Ibnou Diop Agent comptable central des établissements
publics

Mademba Diop Direction de l'industrie et de l'artisanat

Souleymane Diop Conseiller (BOM)

Aminata Fati Conseiller (BOM)

| | |
|-----------------------|---|
| Mamadou Mansour Gueye | Directeur du port autonome de Dakar |
| Maroun Hella | Chef du service d'encadrement (SONEPI) |
| Adama Lo | Division des affaires économiques multilatérales, Ministère des affaires étrangères |
| Alain Pichon | Président de la Commission de vérification des comptes et de contrôle des établissements publics |
| Amadou Sadio | Conseiller (BOM) |
| Cheikh T. Sakho | Chef du service des études (SONEPI) |
| Birane Sarr | Animateur de formation (AFORS) |
| Samba Sarr | Contrôleur des opérations financières des établissements publics |
| Ibrahima Seck | Chargé d'études (SONEPI) |
| André Sonko | Chef du BOM |
| Moustapha Sylla | Chef du bureau de liaison (SAED) |
| Abdourahmane Toure | Directeur général (SIDEDEC) |
| Amadou Wade | Secrétaire général (BIAO-SENEGAL) |
| Sudan | |
| Ibrahima Habbani | Head, Industrial Unit, Ministry of National Planning PO Box 209 - Khartoum |
| Tanzania | |
| Colin C. Pearce | Director of Finances and Planning (UNIDO Financial Adviser) National Development Corp PO Box 2669, Dar Es Salaam |
| Tchad | |
| Guetoys Guelima | Contrôleur de gestion (Coton-Tchad) BP 1116 - Ndjamena |
| Tunisie | |
| Claude Guetta | Ministère de l'industrie, des mines et de l'énergie, Centre national d'études industrielles BP 5 - Le Belvédère, Tunis |

PNUD - DAKAR

Bertin Borna

Représentant résident

M. Lorge

Assistant du représentant résident

M. Nerman

Représentant adjoint

Annexe II

LISTE DES EXPOSES

Discours d'ouverture de M. Amadou Ly, ministre de la fonction publique, du travail et de l'emploi

Déclaration de M. Bertin Borna, représentant résident du PNUD à Dakar

Allocution prononcée par M. Almamy Sylla, directeur à l'ONUDI

La formation permanente, par M. Togoun Acogny (ONUDI)

Présentation de la Société nationale d'études et de promotion industrielle (SONEPI) par M. Faly Bâ, directeur général de la SONEPI

Présentation du Bureau Organisation et Méthodes (BOM),
Par M. André Sonko, chef du BOM

Présentation de l'Association pour la formation au Sénégal (AFORS),
par M. Léandre Reiff, directeur de l'AFORS

L'informatique dans l'administration - l'expérience du Sénégal,
par M. Lamine Dièye, directeur du traitement automatique de l'information

Les mini-ordinateurs pour la gestion industrielle, par le Dr Renat Perelet,
spécialiste du développement industriel (ONUDI)

La formation permanente, par M. André Kergreis, directeur de l'Institut universitaire de technologie (IUT)

Intervention du Bureau Organisation et Méthodes : Cas de la Société d'exploitation des ressources animales du Sénégal (SERAS), par
M. Mamadou Ndiaye, conseiller en organisation au BOM

Cas de la Société d'exploitation des ressources animales du Sénégal (SERAS), par le Dr Abidou Ndao, président-directeur général de la SERAS

Exercice de la tutelle de l'Etat par M. Ousmane Diène, conseiller en organisation au BOM

Le contrôle de gestion, par M. Abdourahmane Touré, président;
directeur-général de la Société d'importation et d'exportation cinéma-topographique (SIDEK)

Présentation de la Compagnie sénégalaise des phosphates de Taïba (CSPT),
par M. Mouhamadou Sy, directeur général de la CSPT

La Formation dans l'entreprise, par M. Penin, directeur de la formation de la CSPT

Le contrôle de gestion, par M. Abdou Salam Ndiaye, directeur administratif et financier de la CSPT

Présentation des Manufactures sénégalaises des arts décoratifs (MSAD),
par M. Bocar Ly, directeur des MSAD

Présentation de la Société sénégalaise pour l'industrie du vêtement (SIV),
par M. Souleymane Mboup, directeur général de la SIV

Le Centre sénégalais du commerce extérieur (CSCE),
par M. Mourtada Guèye, directeur général du CSCE

Présentation de la Société sénégalaise des artisans associés (SSAA),
par M. Boly Bâ, directeur général

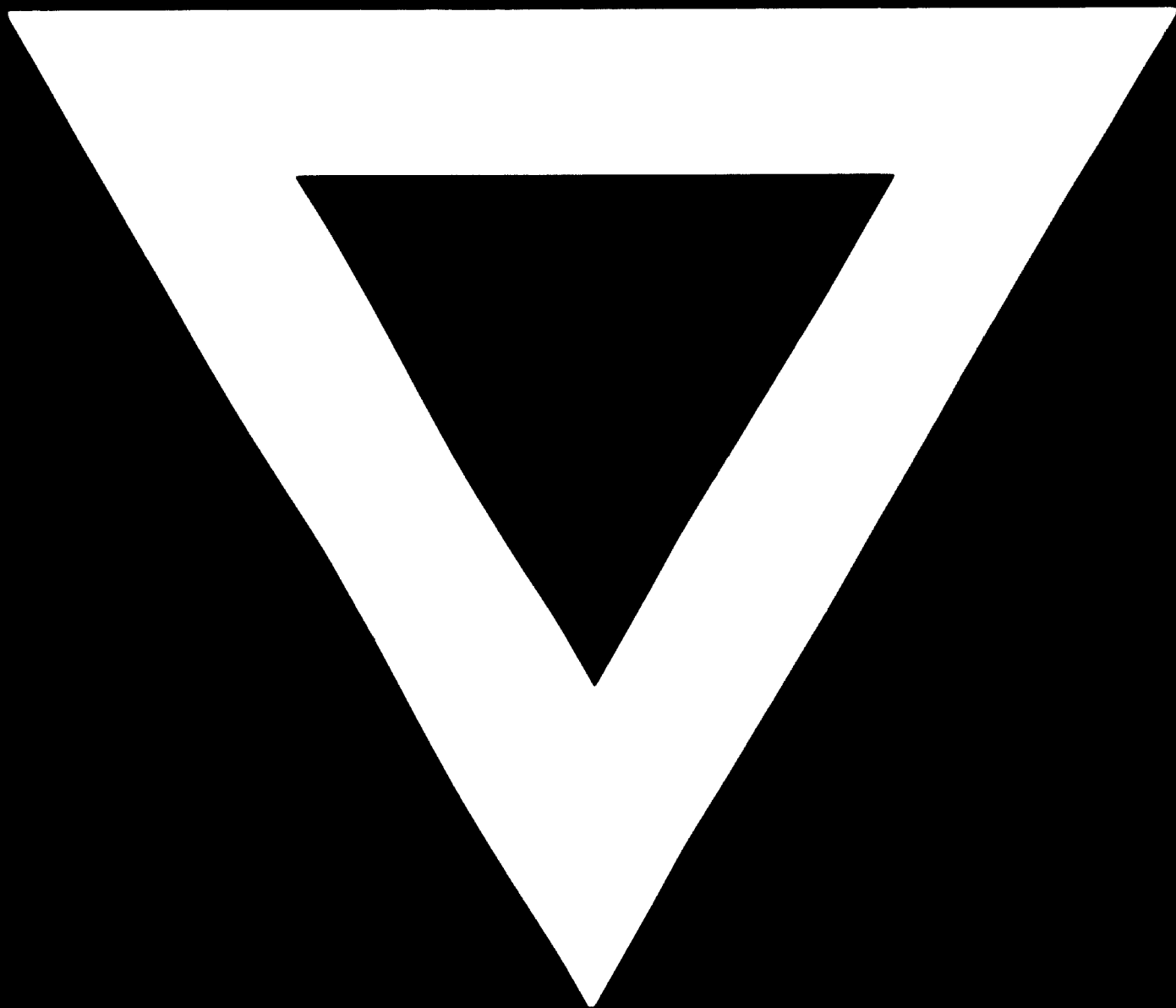
Note d'information sur l'Organisation générale pour l'industrialisation (GOFI),
par M. Eng. A. Mehelmy, directeur général of Food Department (GOFI) (Egypte)

Présentation de la Société industrielle sénégalaise de construction de
matériels agricoles (SISCOMA), par M. Sidy Diop, directeur général de
la SISCOMA

Amélioration de la situation financière de la Société nationale de
développement de Tanzanie, par M. C.C. Pearce (République-Unie de Tanzanie)



C-675



78.11.13