



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.

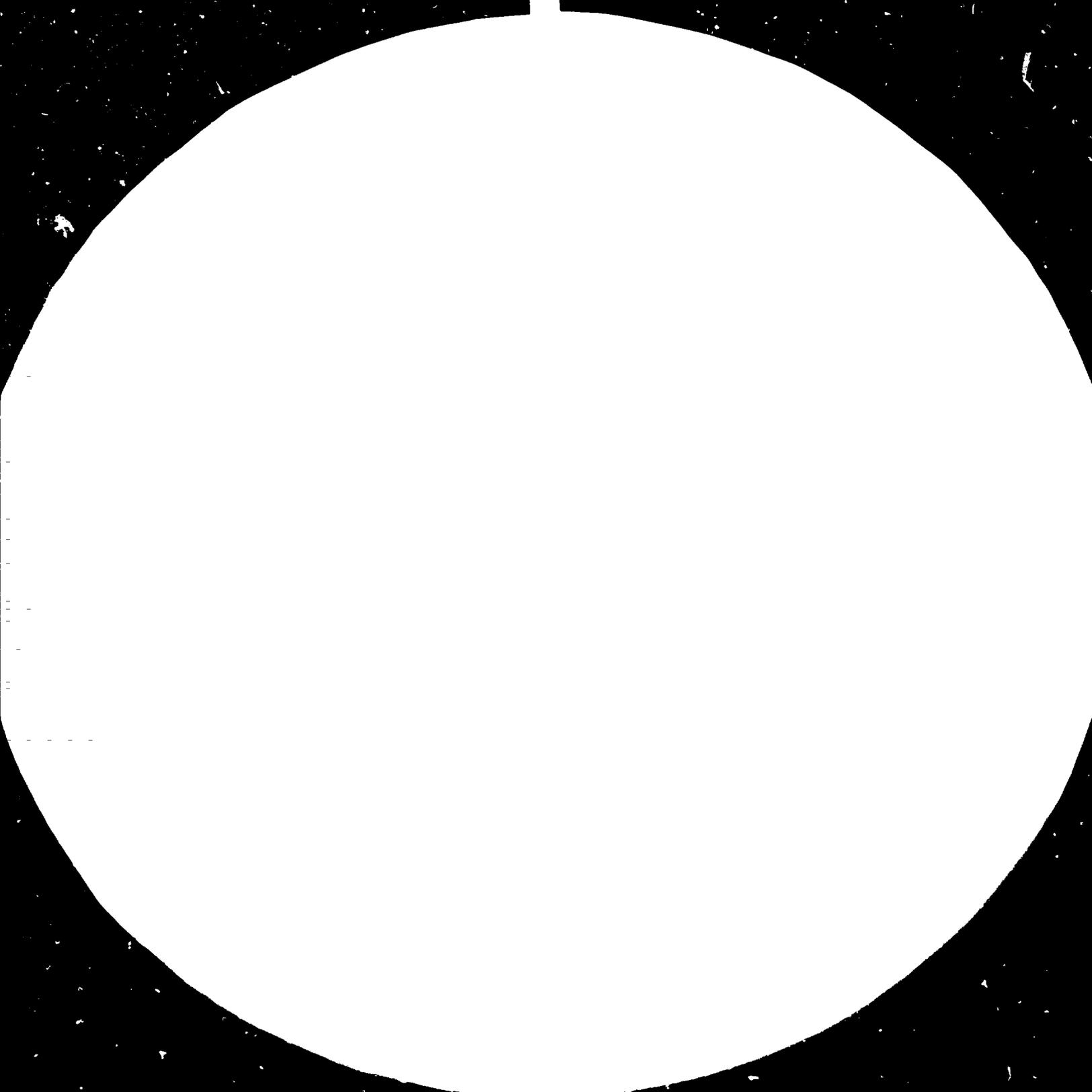
FAIR USE POLICY

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





MICROCOPY RESOLUTION TEST CHART

NATIONAL BUREAU OF STANDARDS-1963-A

12801 - F

Distr. LIMITEE

UNIDO/IO.553

3 août 1983

ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

FRANCAIS

Original : ESPAGNOL

SEMINAIRE ONUDI - CLAD - CIEP - ESAP SUR LA PLANIFICATION
ET LE DEVELOPPEMENT DES SERVICES DE FORMATION DANS
LES ENTREPRISES PUBLIQUES INDUSTRIELLES
EN AMERIQUE LATINE

Bogota (Colombie), 4-9 juillet 1983

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS*

1014

* Ces conclusions et recommandations ont été établies par le rapporteur général à partir des débats et des documents de travail présentés lors du séminaire. Traduction d'un texte n'ayant pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

V.83-59047

CONCLUSIONS GENERALES

1. Les institutions participant au séminaire représentaient aussi bien le secteur de l'offre que celui de la demande de services de formation dans les entreprises publiques industrielles d'Amérique latine. Si l'étendue géographique et les caractéristiques économiques et politiques des différents pays comme la taille et le type des organisations et l'importance relative des entreprises publiques dans l'industrie ne permettent pas d'apporter une réponse unique aux problèmes des entreprises, cette diversité permet en revanche d'examiner un plus grand nombre de solutions pour chaque cas.

2. La planification, la création, la modification et l'élaboration de programmes de formation présupposent :

- a) D'être conscient de la nécessité de bien connaître les objectifs des entreprises publiques industrielles en Amérique latine et d'être profondément convaincu de l'importance et de la raison d'être de ces entreprises;
- b) D'être conscient du fait que la gestion des entreprises publiques industrielles n'est pas autonome et subit directement l'influence des décisions politiques, économiques et sociales adoptées par les pouvoirs publics;
- c) D'être conscient du rôle des entreprises publiques industrielles pour assurer un développement économique et social rationnel;
- d) De tenir compte des différences existant entre les divers pays et sous-régions au niveau national comme au niveau local, c'est-à-dire de faire face au problème d'une société en évolution.

3. La formation reçue doit permettre aux cadres d'aborder les problèmes de gestion des entreprises publiques avec une rigueur théorique et un esprit pratique.

4. La fonction d'encadrement consiste essentiellement en un processus presque permanent de prises de décisions critiques, analytiques et créatives qui tiennent compte de l'environnement social, politique et économique de l'entreprise.

5. Il est essentiel de mettre en place les mécanismes qui permettent de systématiser la formation et le développement des ressources humaines dans les entreprises publiques afin que celles-ci restent en mesure de faire face avec succès à une situation en constante évolution.

Cette systématisation doit commencer par la reconnaissance officielle de la fonction de formation afin de coordonner efficacement les activités entreprises.

CONCLUSIONS SUR LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES ET LA DETERMINATION DES BESOINS EN MATIERE DE FORMATION

1. La planification des ressources humaines et la planification de la stratégie de l'entreprise doivent être interdépendantes. L'entreprise a toutefois sa liberté d'action limitée par les mesures gouvernementales prises à son égard.
2. La planification de la main-d'oeuvre est un élément important pour pouvoir déterminer les besoins en matière de formation et la politique dans ce domaine, qui doit reposer sur l'offre et la demande, et pour compenser les déséquilibres éventuels.
3. Compte tenu des différences existant entre les cadres moyens et les cadres supérieurs, le contenu et la méthodologie de l'enseignement de la gestion doivent être distincts pour chaque catégorie, et les besoins de formation dans ce domaine doivent être définis selon des critères différents.
4. La détermination des besoins en matière de formation est fondamentalement fonction des objectifs et de l'activité de l'entreprise, ainsi que de son environnement général.
5. Il y a peu d'exemples d'utilisations de modèles pour déterminer les besoins de formation aux plus hauts niveaux, et il n'existe pas de preuve probante de l'efficacité et de l'efficacité de ces modèles. Il faudrait donc pour déterminer les variables qui conditionnent les besoins en matière de formation :
 - a) S'assurer systématiquement de la participation de la haute direction de l'entreprise et de l'organisme de contrôle et de coordination qui la supervise (ministère, société de holding, etc.),
 - b) Réaliser qu'à mesure que l'on progresse dans la hiérarchie, le nombre de décisions imprévues que doivent prendre les cadres augmente;
 - c) Reconnaître que la crise crée de nouveaux besoins;
 - d) Réaliser que l'avenir peut être un facteur créateur de nouveaux besoins.
6. Il arrive que l'équipe de direction ne participe pas activement au processus de définition des besoins, mais il se peut également que les responsables de la société ne soient pas en mesure d'effectuer cet autodiagnostic.

CONCLUSIONS SUR LE CONTENU DES PROGRAMMES DE FORMATION A LA GESTION POUR CADRES MOYENS ET SUPERIEURS

1. La définition du contenu des programmes destinés aux cadres doit reposer sur l'évaluation précise du rôle des cadres moyens et supérieurs. Il faut donc savoir qui sont les responsables, en commençant par leur formation, c'est-à-dire politique ou technique.
2. Les programmes de formation destinés aux gestionnaires d'entreprises publiques doivent inclure les techniques de planification stratégique qui leur permettront d'apprendre comment, par exemple, identifier les objectifs et formuler des politiques et des stratégies. Il faut de plus chercher à développer les aptitudes des cadres aux rapports interpersonnels et au travail de groupe afin de modifier les attitudes et les valeurs de leur personnel.
3. En ce qui concerne l'importation de méthodes d'enseignement, il faut prendre soin de n'importer que la méthodologie et les concepts utilisés, le contenu devant être adapté à l'entreprise et défini après étude des besoins.
4. Il faut que les programmes de formation des cadres comportent un élément de rétroaction permanente permettant la réflexion, l'analyse, la critique et la créativité.
5. Le bénéficiaire du programme de formation doit participer à l'élaboration du contenu dudit programme.
6. Un programme de formation doit comporter des aspects inspirés par la réalité quotidienne de l'entreprise mais être également novateur. Il doit de plus tenir compte de l'ambiguïté de la position des cadres.
7. La conception du programme doit tenir particulièrement compte de son adéquation éventuelle aux besoins perçus afin de pouvoir être modifiée si nécessaire.

CONCLUSIONS SUR LES METHODES D'ENSEIGNEMENT ET LA PREPARATION DU MATERIEL PEDAGOGIQUE

1. La formation des cadres des entreprises publiques industrielles est par nature pluridisciplinaire. Les orientations, les méthodes et les matériels pédagogiques utilisés doivent permettre de créer une nouvelle stratégie et ne pas se limiter à la simple transmission superficielle d'informations.

2. En ce qui concerne les méthodes d'enseignement et le matériel pédagogique, il n'existe pas de solutions ni de recettes transférables telles qu'elles d'un pays à un autre. Il faut donc les adapter aux circonstances, à l'évolution et aux prévisions politiques, économiques et sociales de chaque pays.
3. La méthode de formation doit être conçue en fonction des problèmes rencontrés par les entreprises publiques industrielles de chaque pays, notamment les conflits d'objectifs, les rapports entre les entreprises publiques industrielles et l'Etat et les nouvelles structures qui se font jour.
4. Les techniques utilisées pour la formation du personnel d'encadrement ou de supervision de base reposent sur des méthodes mises au point il y a 10 ou 15 ans; on commence cependant à envisager leur mise à jour.
5. Il est indispensable de créer les bases d'une recherche socio-économique appliquée qui permettra, grâce à l'élaboration d'un matériel pédagogique national et de méthodes appropriées, de mettre au point, d'adapter et de transmettre les techniques nécessaires à une bonne gestion.
6. Les méthodes de formation des cadres doivent être dynamiques (études de cas, ateliers, jeux d'entreprises, séminaires, etc.), et utiliser un matériel pédagogique national qui mette véritablement les participants en situation.
7. Il faut souligner que certains pays latino-américains ont déjà mis au point leur propre matériel et utilisent des techniques de formation de pointe : études de cas, modèles techniques, simulation sur ordinateurs et utilisation de modèles comportementaux.
8. Les programmes de formation doivent être conçus uniquement aux fins de la formation.

CONCLUSIONS SUR LA SELECTION ET LA FORMATION DES ENSEIGNANTS

1. Les enseignants chargés de la formation aux niveaux directoriaux les plus élevés doivent absolument maîtriser parfaitement le sujet d'étude et être capables d'assurer un enseignement en utilisant les méthodes pédagogiques adaptées au domaine considéré.

Si l'enseignant n'a pas l'expérience et les compétences pédagogiques souhaitables, sa candidature ne doit pas pour autant être rejetée.

2. Il faut également s'assurer lors de la sélection que les enseignants sont en accord avec les valeurs de l'entreprise et ses caractéristiques sociales.

3. Parmi les autres facteurs à prendre en compte lors de la sélection figurent les capacités d'analyse et de discernement que doit avoir l'enseignant pour pouvoir assurer un enseignement à l'intention des principaux responsables de l'entreprise.
4. Les enseignants doivent être capables d'utiliser efficacement les méthodes pédagogiques et les moyens audiovisuels adaptés au contenu de leur programme de formation.
5. Un programme de formation dans l'entreprise qui repose sur des méthodes pédagogiques adaptées aux cadres de cette entreprise permettra non seulement de garantir les compétences professionnelles de ces cadres mais également de les employer à leur tour pour assurer des programmes de formation au sein de l'entreprise et dans des centres de formation appropriés.
6. La formulation d'un programme national de formation de coordinateurs (responsables de la fonction de formation dans les entreprises publiques) est prioritaire si l'on veut créer des unités fonctionnelles de formation dans chaque entreprise.

CONCLUSIONS SUR L'EVALUATION ET LE SUIVI DES ACTIVITES DE FORMATION

1. L'évaluation doit permettre d'analyser le déroulement des activités de formation, leur efficacité, l'adéquation du programme aux objectifs et l'importance des résultats obtenus.
2. Les entreprises publiques n'évaluent que de manière très irrégulière le résultat de la formation dispensée.
3. Pour être efficace, l'évaluation des programmes de formation doit se faire en fonction d'objectifs clairs et précis, éventuellement définis en termes de modes de comportement.
4. L'évaluation de la formation doit être un processus permanent et systématique et englober tous les éléments de cette formation : besoins, méthodes et matériels pédagogiques, moyens audiovisuels, enseignants, participants, contenu des programmes.
5. L'emploi de questionnaires doit être soigneusement analysé et rationnel.
6. Tout système d'évaluation doit permettre de répondre clairement aux questions POURQUOI ? QUOI ? A QUI ? COMMENT ? QUAND ?
7. Il faut analyser l'intérêt qu'il y a à évaluer ou à ne pas évaluer les résultats de la formation compte tenu des coûts de cette évaluation.

CONCLUSIONS RELATIVES A UN SYSTEME D'INFORMATIONS SUR LES BESOINS ET LES POSSIBILITES EN MATIERE DE FORMATION

1. Les opportunités en matière de formation qu'offrirait le futur système devraient pouvoir être proposées au consommateur le plus rapidement possible.
2. Ce système permettrait d'éviter d'élaborer inutilement plusieurs fois un même programme et de réquiere les coûts de recherche des possibilités de formation.
3. Les associations professionnelles de formation existantes ou futures pourraient centraliser la collecte et la diffusion d'informations sur les possibilités de formation au niveau national.
4. Il faudrait déterminer l'importance des systèmes d'information sur les possibilités de formation dans des centres sous-régionaux ou nationaux.
5. Il serait utile au début d'établir un répertoire des centres existants en Amérique latine, avec les types de programmes offerts.
6. Ce répertoire pourrait inclure les entreprises publiques qui souhaiteraient organiser sur place des programmes de formation, et qui disposent de l'infrastructure nécessaire à cet effet.

RECOMMANDATIONS GENERALES

1. Les centres de formation qui assurent, ou qui souhaitent assurer, la formation des cadres des entreprises publiques industrielles devraient déterminer, en fonction des caractéristiques de chaque pays, les meilleurs moyens leur permettant d'obtenir directement, ou qui permettraient d'obtenir, les informations de base suivantes sur les entreprises publiques industrielles :
 - a) Informations complètes sur l'origine et l'évolution de l'entreprise;
 - b) Informations économiques;
 - c) Analyse de la structure du secteur auquel appartient l'entreprise;
 - d) Analyse de l'organisation du système de prise de décisions dans le secteur de l'entreprise;
 - e) Possibilité de réaliser des études de cas;
 - f) Analyse des problèmes concrets de gestion.

2. Les entreprises publiques devraient être encouragées, directement ou par l'intermédiaire de leurs organismes de tutelle et des organisations qui leur offrent des services de formation, à définir leurs objectifs et à mettre en oeuvre leurs propres politiques de formation, notamment pour les cadres moyens et supérieurs.

3. Les organismes qui offrent des services de formation à la gestion ainsi que l'ONUDI, l'ICPE et le CLAD devraient :

- a) Aider les gouvernements à chercher les moyens leur permettant de fixer clairement les objectifs des politiques nationales de développement industriel;
- b) Elaborer des méthodes appropriées pour la sélection d'un groupe de chercheurs et l'organisation de séminaires-ateliers pour la formation continue des chercheurs dans le domaine des entreprises publiques.

4. L'ICPE devrait poursuivre l'étude de méthodes pour la définition des besoins en matière de formation et de planification de la main-d'oeuvre ainsi que l'évaluation des programmes de formation, et publier sur cette question des ouvrages présentant notamment l'expérience des entreprises publiques en Amérique latine.

5. Le CLAD devrait :

- a) Poursuivre ses efforts de recherche, et notamment continuer d'assurer son cours de formation supérieur pour les chercheurs spécialisés dans le domaine des entreprises publiques;
- b) Continuer à promouvoir et à organiser au niveau régional des manifestations pour l'échange d'expériences dans le domaine de la formation à la gestion du secteur parapublic.

6. L'ONUDI devrait poursuivre ses efforts en vue de la réalisation de son programme de Centres d'excellence, en l'étendant au plus grand nombre possible de pays d'Amérique latine, et notamment :

- a) Répertorier systématiquement tous les organismes et institutions (centres de recherche, usines, etc.) capables d'assurer un programme de formation d'un niveau satisfaisant;
- b) Encourager les institutions qui offrent des services de formation à effectuer des recherches dans des domaines tels que l'élaboration de programmes, les méthodes de formation et la conception de matériels pédagogiques afin de créer un système d'enseignement national;

- c) Aider les institutions en mesure d'offrir des services de formation entre autres à préparer leur propre matériel d'enseignement, à obtenir du matériel audiovisuel, à former des enseignants grâce à des bourses d'étude et à s'assurer la coopération de spécialistes pour l'enseignement de certains cours ou l'élaboration de nouveaux programmes;
- d) Poursuivre l'organisation de séminaires de mises à jour et de réflexion sur les éléments clefs des programmes de formation tels que la définition des besoins, la conception des programmes, les méthodes et les matériels pédagogiques, la formation des enseignants et l'évaluation des résultats.

7. Les institutions présentes au séminaire devraient poursuivre leurs efforts de coopération et y associer d'autres organismes locaux, nationaux ou régionaux qui leur apporteraient leur concours. On pourrait à cet égard citer quelques-unes des possibilités avancées pendant le séminaire :

- Réalisation de programmes de formation d'enseignants au niveau sous-régional;
- Participation à des programmes de formation de cadres;
- Fourniture de matériels pédagogiques;
- Réalisation d'études de cas nationales;
- Réalisation de modèles de simulation pour la fonction de cadres;
- Recours à des spécialistes pour l'enseignement de certains programmes.

8. L'ONUDI devrait de plus faire paraître une publication consacrée au séminaire, comportant des chapitres traitant des différents thèmes abordés et présentant en détails les aspects théoriques comme les expériences concrètes; cet ouvrage devrait également comporter une abondante bibliographie.

9. Enfin, les participants ont demandé que les organisations responsables de l'organisation du séminaire adressent le rapport final aux différents instituts et/ou entreprises qu'ils auront indiqués.

Note : Après que le Rapporteur général ait donné lecture du présent rapport, les participants au séminaire ont souhaité qu'il soit pris acte de leurs remerciements adressés à l'Ecole supérieure d'administration publique de Colombie (ESAP), à l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), au Centre latino-américain d'administration pour le développement (CLAD) et au Centre international pour les entreprises publiques (ICPE) pour l'efficacité avec laquelle ils ont organisé et conduit le séminaire sur la planification et le développement des services de formation dans les entreprises publiques industrielles en Amérique latine, et à M. Edelman (CLAD) et M. Gardelliano (ONUDI) respectivement animateur et Rapporteur général du séminaire.

