



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

17430

ONU DI

PROJET
DE
DEVELOPPEMENT
DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA FORMATION

PARTIE 2

ETUDE DES ENTRETIENS
SYNTHESE DES BESOINS DE DEVELOPPEMENT HUMAIN ET DE FORMATION
SYNTHESE DES CAPACITES DE DEVELOPPEMENT ET DE FORMATION
COMPARAISON ENTRE LES BESOINS ET LES CAPACITES

AMMETER André
23 Rue JACQUARD
78140 VELIZY-VILLACOUBLAY

CLT 89 003
25 Fevrier 1989

1 - INTRODUCTION

1.1. OBJECTIFS DU PROJET

Le projet a deux objectifs:

- Appuyer le développement des ressources humaines et la formation des cadres dans les secteurs industriels prioritaires des pays indiqués ci après, par la mise en oeuvre d'un ensemble de projets cohérents avec les besoins de chacun et les moyens disponibles.
- Fournir les bases pour élaborer un ensemble de projets tenant compte :
 - * des besoins et des demandes de formation qualifiés et quantifiés à court, moyen et long terme dans les secteurs industriels prioritaires ;
 - * des moyens matériels, pédagogiques et financiers existants ou pouvant être mis en place.

1.2. METHODOLOGIE.

Pour réaliser cette mission le consultant a pris contact, dans les pays concernés, avec des représentants des gouvernements, des partenaires socio-économiques et des organismes de formation susceptibles de répondre aux besoins identifiés lors de ces contacts.

L'étude des entretiens, qui ont fait l'objet d'un compte rendu détaillé présenté dans la partie 1 de ce rapport, s'est effectuée comme suit :

1.2.1. PAR PAYS VISITE.

Pour atteindre ces objectifs la méthode employée a consisté, dans chaque pays visité à :

- Classer les secteurs industriels identifiés dans l'ordre des priorités données par le gouvernement et les partenaires socio-économiques en modifiant et complétant la liste de ceux déjà identifiés selon les demandes.
- Pour chaque secteur, déterminer le nombre d'entreprises et d'organismes concernés avec leurs effectifs et une estimation de leurs encadrements.
- Classer les fonctions dans l'ordre des priorités données par le gouvernement et les partenaires socio-économiques.
- Déterminer avec eux le type de formation souhaitable pour améliorer l'efficacité des cadres dans les entreprises industrielles et assurer leur développement.
- Etablir un tableau de synthèse commenté, récapitulatif des besoins de formation et de développement humain reclassés par fonction et par secteur industriel.
- Rechercher les centres de recherche, de développement et de formation susceptibles, avec l'aide de l'ONUDI, de répondre aux besoins identifiés et évaluer pour chacun d'eux leurs capacités existantes ou potentielles à développer les ressources humaines et à former, dans les secteurs industriels concernés, les cadres identifiés comme étant prioritaires en besoins de formation et de développement humain.

1.2.2. POUR L'ENSEMBLE DES PAYS VISITES.

Sur les bases des données ainsi recueillies dans les pays visités la méthode consistera à :

- Etablir un tableau de synthèse commenté, récapitulatif des besoins de développement humain et de formation reclassés par secteur industriel et par fonction.
- Etablir un tableau de synthèse commenté de l'ensemble des capacités de développement et de formation offertes par les centres recensés.
- Effectuer pour l'ensemble des pays visités la comparaison qualitative et quantitative entre les besoins ainsi déterminés et les capacités disponibles.

1.3 ETENDUE DE L'ETUDE.

L'étude a porté sur huit pays : Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal, Togo.

La durée de l'enquête effectuée dans chaque pays comprise entre 1,5 et 3 jours ouvrables a été suffisante pour identifier les besoins et les capacités correspondantes existantes. Cette enquête peut être considérée comme une approche significative, mais ne peut être identifiée à une étude exhaustive des besoins de développement humain et de formation existants dans ces pays.

1.4. PREMIERES CONCLUSIONS.

L'enquête a mis en évidence deux types principaux de besoins de formation et de développement des ressources humaines suivant les origines des cadres concernés :

- Pour les bons ouvriers promus à une fonction de maîtrise ou de cadre, ceux-ci connaissent l'esprit d'entreprise. Leur besoin de formation se situe à deux niveaux celui des techniques de commandement et d'organisation du travail et celui de la connaissance plus approfondie de la technologie qu'ils utilisent.
- Pour les cadres provenant de l'enseignement supérieur et ayant un diplôme le problème est tout différent. La formation doit viser à leur inculquer l'esprit d'entreprise. Elle doit en particulier leur faire comprendre que le diplôme n'est pas un aboutissement mais la base de départ d'une activité professionnelle où ils doivent agir dans le cadre de leur fonction pour le bien de l'entreprise, considérée comme une ENTITE ECONOMIQUE ET FINANCIERE, et son développement. La formation aux techniques de mise en oeuvre des fonctions ne pouvant être valorisée que si cet esprit d'entreprise est acquis.

2 - ETUDE DES ENTRETIENS EFFECTUES PAR PAYS.

2.1. SYNTHÈSE DES ENTRETIENS EFFECTUES AU BURKINA FASO

L'étude des entretiens qui se sont déroulés au Burkina Faso sous forme de réunions avec les représentants des différents ministères et organismes concernés donne les résultats suivants.

2.1.1. IDENTIFICATION DES SECTEURS INDUSTRIELS PRIORITAIRES.

Pour la période de 1986 à 1990 le plan quinquennal a donné comme objectifs majeurs au pays de :

- Soutenir le développement de l'agriculture
- Valoriser les ressources, même limitées dont dispose le pays
- Contribuer à la satisfaction des besoins considérables des masses populaires

En fonction de ces objectifs les secteurs industriels prioritaires, classés dans l'ordre des priorités retenues par les responsables burkinabais consultés, sont :

2.1.1.1. Pour le Développement de l'agriculture et la Satisfaction des besoins alimentaires des masses populaires.

En amont de l'agriculture, les industries de production de :

- matériels agricoles
- engrais et produits phytosanitaires
- matériels hydroélectriques et d'irrigation

En aval de l'agriculture, les industries :

- de stockage et de conservation des produits agricoles
- agro-alimentaires dans leur ensemble

2.1.1.2. Pour Valoriser les ressources même limitées du pays.

Il existe, en dehors de l'agriculture, des ressources minières à valoriser et leur activité dépend des industries de :

- travaux publics, extraction
- transports routiers et ferroviaires

2.1.2. ENTREPRISES PRIORITAIRES.

En 1986 le Ministère de la promotion a recensé au Burkina Faso 60 entreprises dont :

- 7 en amont de l'agriculture
- 20 en aval de l'agriculture et alimentaires
- 1 d'extraction minière

soit un total de : 28 entreprises prioritaires.

REMARQUES.

1°/ La liste remise fait apparaître qu'il n'existe pas d'entreprises industrielles dans les secteurs des:

- engrais
- produits phytosanitaires
- poissons

2°/ Les entreprises de transports et de services publics (eau, électricité...) ne sont pas incluses dans cette liste mais pourraient être considérées comme répondant à des besoins des masses populaires.

3°/ Les entreprises manufacturières à caractère artisanal ne sont pas incluses dans les chiffres retenus. Si cela était, le nombre d'entreprises serait de 176 (en 1983) ; ceci montre l'importance du secteur informel.

2.1.3. BESOINS DE FORMATION ET DE DEVELOPPEMENT HUMAIN.

REMARQUES PREALABLES

1°/ La nature des besoins de formation est, dans une première approche, indépendante des titres donnés aux responsables mais dépend des fonctions occupées (financières, administration, production, maintenance, personnel, commercial)

2°/ Dans les PMI/PME il y a fréquemment regroupement de fonctions assumées par un même cadre pour des problèmes de rentabilité. On trouve ainsi les fonctions multiples suivantes :

- administration-personnel
- production-maintenance
- gestion-commercial

et même parfois le regroupement sur un même cadre des fonctions direction-gestion-commercial-personnel dans les entreprises à la limite de l'artisanat. Mais cela ne change pas vraiment les besoins de formation.

2.1.4. BESOINS DE FORMATION ESTIMES PRIORITAIRES.

2.1.4.1. Fonctions prioritaires

Il ressort des différents entretiens effectués pendant la présente mission et de ceux effectués pour le projet RP/SEN/85605 que les fonctions pour lesquelles le besoin de formation est estimé prioritaire au Burkina Faso sont dans l'ordre des priorités :

- La gestion et l'organisation de la production
- La commercialisation (marketing)
- La maintenance

Après examen plus détaillé, il apparait que ces fonctions sont assumées à deux niveaux :

1°/ au niveau de la Direction Générale qui décide très souvent de la politique à adopter et des achats à effectuer en fonction en particulier de la situation financière de l'entreprise

2°/ au niveau du cadre qui a en charge l'organisation et l'exécution des opérations.

De ce fait le besoin de formation est double il faut :

- sensibiliser les D G aux politiques à adopter
- former les cadres responsables à l'exécution de leur mission dans l'entreprise

2.1.4.2. Nombre de cadres à former.

Dans une première approximation il est possible d'estimer une répartition moyenne des cadres en fonction des effectifs des entreprises.

CADRES	EFFECTIFS				
	20/50	50/100	100/200	+200	TOTAL
Directeur Gén/Fin.	1	1	1	2	29
Directeur Adm. et personnel	1	1	2	2	31
Production	1	2	3	6	44
Maintenance	-	1	2	3	14
Commercial	1	1	2	3	32
Total/entreprise	4	6	10	16	
Nombre entreprises	18	7	2	1	28
Nombre de cadres	72	42	20	16	150

Les cadres concernés par les besoins de formation estimés prioritaires sont au nombre de :

- 29 Directeurs Généraux
- 44 cadres. de la production
- 32 cadres de la maintenance
- 32 cadres commerciaux

REMARQUE: Les cadres de production dans les entreprises de 20 a 50 personnes assurent fréquemment la maintenance et sont donc à former dans cette fonction

2.1.4.3. Type de formation demandé

Les interlocuteurs rencontrés souhaitent que la formation des cadres concernés soit complète à la fois théorique et pratique pour obtenir une meilleure productivité des entreprises.

Les Directeurs Généraux doivent être sensibilisés à leur rôle dans le management des fonctions prioritaires retenues (production, commercialisation et maintenance).

Les interlocuteurs sont d'accord pour une formation du type "EQUIPE MOBILE " c'est à dire :

POUR LES CADRES : Elle comporterait 3 à 5 stages de 3 semaines espacées de 2 mois.

Trois à quatre groupes de 6 à 8 stagiaires seront formés en regroupant les cadres ayant les mêmes fonctions.

Pendant ces stages, après une formation théorique sur la fonction et la méthodologie des stages, ceux ci se dérouleront comme suit :

- * Chaque matinée sera consacrée au diagnostic d'une entreprise dans la fonction du stagiaire pour lequel elle aura demandé un stage.
- * L'après-midi, il y aura analyse des observations, recherche des solutions aux problèmes dégagés et définition du programme d'actions du stagiaire dans l'entreprise pour les deux mois d'interstage. Ce programme sera discuté et approuvé après modifications, si besoin est, par la Direction Générale de l'entreprise.
- * Pendant les deux mois d'interstage le cadre stagiaire appliquera, avec le soutien de son directeur général et d'un moniteur local, le programme décidé. Les résultats obtenus et les difficultés rencontrées seront examinés au début du stage suivant.

POUR LES DIRECTEURS GÉNÉRAUX : Leur formation au management des trois fonctions prioritaires retenues (production, commercialisation et maintenance) se fera lors de 3 à 5 séminaires de 3 jours (dédoublé possible en début et fin de stage) espacés de 2,5 mois.

Durant ces séminaires, ils seront sensibilisés à leur rôle et à l'intérêt des politiques proposées puis traiteront des diagnostics, des programmes d'actions et des réalisations de leurs cadres pendant l'interstage comme sujet d'étude de cas de management.

POUR LES CADRES DU MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE ET DU PLAN : Les cadres du Ministère du Plan et de la Coordination souhaitent que des cadres de l'administration centrale concernés par les projets industriels soient formés à :

- L'identification, à l'évaluation et au suivi de la réalisation de ceux-ci (4 cadres/an)
- La planification et la programmation (2 cadres)
- Le diagnostic et l'assistance d'entreprise (3 cadres/an)
- L'élaboration des contrats (1 cadre/an)
- L'organisation de la maintenance (4 cadres/an)
- La qualité et normalisation (7 cadres sur 2 ans)

2.1.5. CENTRES DE RECHERCHE DE DÉVELOPPEMENT ET DE FORMATION.

Pour les formations de cadres en activité ainsi déterminées, un certain nombre d'organismes sont susceptibles d'être les agences correspondantes de l'ONUDI dans ces projets.

2.1.5.1. Institut Universitaire de Technologie (IUT)

La vocation de l'IUT est quadruple :

- Former des secrétaires de direction (DUT)
- Former des diplômés universitaires de technologie en gestion et/ou commerce (DUT)
- Apporter des conseils aux entreprises ; en particulier par des études de marché
- Faire de la formation permanente.

Le niveau des élèves sortants avec des DUT est BAC+2 ; la sélection à l'entrée se faisant au niveau BAC et la formation durant 2 ans :

- 75 élèves sortent chaque année avec le DUT
 - 25 avec le DUT de secrétariat
 - 50 avec celui de gestion-commerce

Le corps professoral est constitué par 11 enseignants permanents, 3 assistants et 1 maître assistant

La direction de l'IUT à la volonté de développer la formation permanente et les actions de conseil aux entreprises mais rencontre une forte réticence de la part du corps enseignant non rémunéré pour ces prestations supplémentaires (dixit la Chambre de Commerce).

Par ailleurs le développement de l'IUT se trouve limité par le niveau de financement de ses activités et ses infrastructures qui sont totalement occupées par son activité actuelle.

2.1.5.2. Ecole Supérieure des Sciences Economiques (ESSEC)

La vocation de l'ESSEC est de former des cadres au niveau Doctorat, Licence et Maîtrise dans les domaines de l'économie et de la gestion. Quatre options sont offertes en quatrième année :

- Pianification et développement
- Gestion des entreprises publiques et parapubliques
- Gestion des entreprises privées

La formation s'effectue avec des stages ou des études de cas.

Au sein de l'ESSEC, il existe un institut de recherche appelé Centre d'Etude, de Documentation, de Recherche Economique et Sociale (CEDRES) qui publie une revue.

Sur 300 candidats, la sélection se faisant au niveau BAC ou sur tests, l'ESSEC reçoit :

- 170 étudiants en première année
- 130 " deuxième année
- 70 " troisième année
- 70 " quatrième année

Le corps enseignant est constitué par 11 permanents dont 5 en gestion.

La Coopération étrangère fournit 9 professeurs dont 3 soviétiques.

L'institut dispose de :

- 4 salles de 40 places et de 2 salles de 100 places qui sont occupées en permanence,
- moyens informatiques et recevra sous peu un APPLE 2
- moyens pédagogiques limités

La charge des professeurs est de 7 heures par semaine.

L'ESSEC participe à la formation permanente organisée par l'Office National du Commerce Extérieur (ONAC) et la Chambre de Commerce (CCIA) mais ne montre que peu de signes d'intérêt pour cette activité ; ceci peut s'expliquer par le peu de moyens mis à sa disposition pour cela. Les limites se trouvent au niveau des infrastructures, des équipements et du corps professoral.

L'ESSEC souhaiterait la formation de ses formateurs à l'étranger et la promotion d'accords d'assistance technique surtout en marketing et en commerce international où il y a carence de son corps professoral (cf rapport de M.E.Cracco et projet n°RAF/17/22 du CCI n°ITC/DTC/87/556 du 19/1/87).

2.1.5.3. Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture (CCIA)

La CCIA est une société d'Etat dont l'une des missions est la formation permanente.

A cet effet il existe un service de formation et d'assistance aux entreprises qui fait appel à des consultants extérieurs appartenant à l'ESSEC, à l'IUT ou à des sociétés industrielles à qui elle verse des honoraires.

Dans le cas où les salles de la CCIA sont insuffisantes, elle loue des locaux universitaires.

La CCIA, en fonction des besoins de formation qui lui sont demandés par le GPI, (industriels), l'ONAC ou ses adhérents, établit ses programmes de formation, puis organise et gère ceux-ci.

La CCIA apparaît être la structure la plus dynamique dans le domaine de la formation permanente au Burkina Faso.

2.1.5.4. Ministères

Il existe dans différents Ministères du Burkina Faso des services des ressources humaines qui se demandent s'ils ne pourraient pas, pour développer la formation permanente des cadres de l'administration centrale et ceux des sociétés d'Etat, jouer le rôle qu'à la CCIA pour les sociétés privées.

Il est possible de voir parvenir à l'ONUDI des requêtes émanant de ces services qui demanderont à être les agences correspondantes de l'ONUDI pour la formation permanente d'un secteur important comportant :

- Les Ministères
- 25 sociétés d'Etat développées industrielles (dont 3 en création)
- 9 banques et sociétés d'assurance
- 13 sociétés commerciales
- 4 sociétés de transport

2.1.6. CONCLUSIONS.

2.1.6.1. Observations sur l'environnement de la formation permanente

Malgré les besoins exprimés par l'ensemble des interlocuteurs, il ne semble pas que la politique du Burkina Faso, en matière de formation professionnelle permanente, soit nettement déterminée malgré son importance pour l'avenir du développement industriel dans ce pays.

L'Etat perçoit sur la masse salariale une taxe d'apprentissage de 4% qui rapporte au Trésor Public environ 1 milliard de FCFA.

Elle est actuellement entièrement reversée à la masse budgétaire.

Des mesures incitatives auprès des entreprises, avec utilisations directes ou indirectes de tout ou partie de la taxe de 4% pour la formation permanente de leur personnel, permettraient une élévation du niveau professionnel favorable à l'amélioration des performances des entreprises et au développement industriel du pays.

2.1.6.2. Tableau de synthèse sur la formation permanente au Burkina Faso

Pour assurer la formation des cadres en activité dans les fonctions prioritaires des entreprises des secteurs prioritaires déterminées dans cette étude sur une période de 5 ans. Les éléments de décision sur le calendrier et les capacités de formation à mettre en oeuvre sont les suivants :

2.1.6.2.1. Echancier de la formation

BESOIN DE FORMATIONS PERMANENTES en nature	en nb	NOMBRE DE CADRES A FORMER/AN				
		1°	2°	3°	4°	5°
SOCIETE INDUSTRIELS						
*Sensibilisation DG	29	8	8	8	8	8/3
*Dir et Gest production	44	12	12	12	8	12/3
*Commercialisation	32	8	8	8	8	8/3
*Maintenance	32	8	8	8	8	8/3
ADMINISTRATION CENTRALE						
*Identification, Evaluation	16	4	4	4	4	4/3
FORMATEURS						
*Dir et gest production	2	2	1			1/3
*Commercialisation	1	1	1			1/3
*Maintenance	1	1	1			1/3

COMMENTAIRES :

1°/ Le type de formation demandé a été décrit au chapitre 2.1.4.3

2°/ Le nombre retenu de cadres à former annuellement dans chaque fonction prioritaire permet de former l'ensemble de ceux-ci en quatre ans.

3°/ A partir de la 5° année le nombre de cadres à former est identique mais la formation n'a lieu que tous les 2 ou 3 ans ces prévisions seront à adapter en fonction de l'évolution de l'industrie et des besoins de renouvellement.

4°/ Il existe dans les entreprises du pays un certain pourcentage de cadres étrangers. Ce pourcentage varie suivant les pays et les secteurs d'activités entre 20% et 40%. Ils sont inclus dans le décompte précédant et selon la politique du pays sont ou ne sont pas à inclure dans le programme de formation. Les chiffres indiqués ci dessus sont donc supérieurs au besoin dans le cas où leur formation n'est pas à prévoir.

5°/ Très souvent les grandes entreprises, et en particulier celles dépendant de groupes étrangers, appliquent un programme de formation. Il sera nécessaire de connaître leur intérêt vis à vis des programmes proposés avant leur finalisation.

6°/ La formation des cadres moyens et des contremaîtres, qui représente un besoin important, n'a pas été traitée dans son aspect quantitatif faute de données significatives.

2.1.6.2.2. Capacité de formation

Les centres de formation pouvant participer à la formation ainsi déterminée dans leur domaine de compétence sont les suivants :

NATURE DU BESOINS DE FORMATION	CENTRES DE FORMATION			
	IUT	ESSEC	CCIA	MINIST.
SOCIETES INDUSTRIELLES				
*sensibilisation des DG	F	F	O	-
*direct.gest.de la production	F	F	O	-
*commercial (marketing)	F	-	O	-
*maintenance	-	-	O	-
*comman.organ. contremaitres	-	-	O	-
ADMINISTRATION CENTRALE				
*identif.évaluat.et suivi	-	F	-	O
SECTEUR INFORMEL				
*gestion pour les patrons	F	F	O	-
FORMATEURS	PAR EXPERTS ONUDI			

REMARQUE :

F = capacité à fournir des formateurs

O = capacité à organiser et à gérer avec l'ONUDI

- = n'intervient pas

OBSERVATION :

Une assistance spécifique de l'ONUDI à la formation des formateurs devra être fournie pour obtenir la formation pratique demandée. Elle se déroulera pendant les stages de formation des cadres et les séminaires des directeurs généraux.

2.2. SYNTHESE DES ENTRETIEN EFFECTUES EN COTE D'IVOIRE.

L'étude des entretiens qui se sont déroulés en Côte d'Ivoire sous forme de réunions de travail ou de contacts personnels donne les résultats suivants.

2.2.1. IDENTIFICATION DES SECTEURS INDUSTRIELS PRIORITAIRES

L'étude du "Schéma directeur du développement industriel de Côte d'Ivoire" de mars 1988 donne quatre grands objectifs aux industriels ivoiriens :

- La valorisation des ressources naturelles
- La contribution à l'équilibre des échanges extérieurs
- La densification du tissu industriel
- L'accélération du processus d'ivoirisation
- La contribution à l'équilibre régional

Les stratégies sectorielles prioritaires prévoient huit axes de développement comportant 25 secteurs ou filières pour lesquelles les stratégies, le plus souvent combinées de restructuration, de développement et de promotion, sont proposées :

- Agro-alimentaire
- Textile
- Bois
- Chimie
- Caoutchouc
- Matériaux de construction
- Industries mécaniques, électriques et électroniques
- Emballages

Dans ces axes, sur les 25 secteurs ou filières qu'ils comprennent, 12 ont été retenus comme prioritaires pour des programmes spéciaux du fait de :

- la nécessaire intervention de l'Etat
- la diversité des mesures et la nécessité de leur intégration

Les secteurs dans lesquels les opérations de développement prédominent sont :

- Céréales
- Café-cacao
- Huiles
- Coton
- Pétrole-gaz
- Caoutchouc
- Emballages

Les secteurs dans lesquels les opérations de restructuration prédominent sont :

- Fruits et légumes
- Bois
- Equipements (filères mécaniques et électriques)

Les secteurs dans lesquels les opérations de promotion prédominent sont :

- Féculents
- Produits pharmaceutiques

2.2.2. ENTREPRISES PRIORITAIRES.

2.2.2.1. Généralités.

Le classement des entreprises se fait en fonction :

* soit de leurs chiffres d'affaires:

- Grandes entreprises CA supérieur à 200 M.FCfA
- PMI CA entre 40 et 200 M.FCfA
- Artisans et S.informel CA inférieur à 40 M.FCFA

* soit de leur effectif :

- PMI Effectif supérieur à 5 personnes

ce qui est très peu pour des entreprises industrielles.

Il faut remarquer qu'il existe des entreprises importantes dans le secteur informel ne déclarant pas de chiffre d'affaires, ne payant pas d'impôts et qui de ce fait ne sont recensées.

2.2.2.2. Nombre d'entreprises prioritaires

L'estimation du nombre d'entreprises et de leurs effectifs a été effectuée à partir des statistiques industrielles inscrites dans l'annexe 3 du schéma directeur, des données fournies par les directions des DIA et DINA de la Direction de l'Oriantation Industrielle et à ceux de l'annexe 2 de la "présentation sectorielle". Cette étude fait ressortir les données suivantes :

SECTEURS PRIORITAIRES	NOMBRE D'ENTREPRISES INDUSTRIELLES	EFFECTIF
céréales	42	2.475
café-cacao	12	1.992
huiles	7	21.738
coton	31	11.098
pétrole-gaz	13	1.543
caoutchouc	6	10.598
emballages	20	2.755
fruits et légumes	4	2.363
bois	20	7.818
équipements	127	5.481
féculents	0	0
produits pharmaceutiques	0	0
TOTAL	282	67.861

(compilation banque des données financières)

Ces chiffres amènent les remarques suivantes :

1°/ Dans les secteurs des huiles, coton, et caoutchouc les entreprises industrielles intègrent les cultures. Leurs effectifs comprennent de ce fait les agriculteurs et leur encadrement. Ce dernier est très peu élevé en pourcentage vis à vis de celui de l'industrie.

2°/ Le secteur des céréales intègre un nombre important de boulangeries qui ne sont pas considérées comme prioritaires.

3°/ Dans le secteur des fruits et légumes ne sont incluses que les conserveries or, ce secteur se développe vers les produits frais qui comprend tout une partie de transformation industrielle :

- nettoyage
- triage
- conditionnement
- stockage
- manutention
- commercialisation

et est de ce fait plus proche d'une activité industrielle que de l'agriculture.

2.2.3. BESOINS DE FORMATION ET DE DEVELOPPEMENT HUMAIN.

REMARQUES PREALABLES

1°/ la nature des besoins de formation est, dans une première approche, indépendante des titres donnés aux responsables mais dépend des fonctions occupées (financières, administration, production, maintenance, personnel, commercial)

2°/ Dans les PMI/PME de Côte d'Ivoire il y a fréquemment regroupement de fonctions assumées par un même cadre pour des problèmes de rentabilité. On trouve ainsi les fonctions multiples suivantes :

- administration-personnel
- production-maintenance
- gestion-commercial

et même parfois le regroupement sur un même cadre des fonctions direction-gestion-commercial-personnel dans les entreprises à la limite de l'artisanat. Mais cela ne change pas vraiment les besoins de formation.

2.2.4. BESOINS DE FORMATION ESTIMES PRIORITAIRES.

2.2.4.1. Fonctions prioritaires

Il ressort des différents entretiens effectués pendant la présente mission et de ceux effectués pour le projet RP/SEN/85605 que les fonctions pour lesquelles le besoin est estimé prioritaire en Côte d'Ivoire sont dans l'ordre des priorités :

- La maintenance
- Le management à tous les niveaux
- La commercialisation
- La qualité et la normalisation
- La production

Après examen plus détaillé il apparait que ces fonctions sont assumées à deux niveaux :

1°/ au niveau de la Direction Générale qui décide très souvent de la politique à adopter et des achats à effectuer en fonction, par exemple de la situation financière de l'entreprise

2°/ au niveau du cadre qui a en charge l'organisation et l'exécution des opérations.

De ce fait le besoin de formation est double, il faut :

- sensibiliser les D G aux politiques à adopter
- former les cadres responsables à l'exécution de leur mission dans l'entreprise

2.2.4.2. Nombre de cadres à former.

Lors de la mission il n'a pas été possible de recueillir une liste des entreprises comportant leurs effectifs. Il est toutefois possible d'estimer la population et la répartition moyenne des cadres en fonction de l'effectif moyen des entreprises ivoiriennes, qui est de 240 personnes, et la répartition de l'encadrement ivoirien suivant pour un pourcentage de cadres compris entre 5 et 10% de l'effectif et des niveaux d'ivoirisation variant suivant les secteurs industriels :

SECTEURS INDUSTRIELS	ENCADREMENT TOTAL		ENCADREMENT IVOIRIEN	
	en %	en nombre	en %	en nombre
- céréales	5	120	70	84
- café-cacao	3	60	89	53
- huiles	3	660	70	462
- coton	4	440	80	352
- pétrole-gaz	5	80	80	64
- caoutchouc	3	320	80	256
- emballages	7	190	70	133
- fruits et légumes	5	170	54	92
- bois	7	560	54	382
- équipements	10	550	35	192
- Total		3150		2070

La répartition entre les fonctions peut être estimée comme suit :

FONCTIONS	CADRES IVOIRIENS	
	par entreprise (de 240 p.)	pour l'ensemble
- direction générale	1	258
- administration et finance	1	258
- personnel	1	258
- production	2	516
- maintenance	1	258
- commercial	2	516
TOTAL	8	2064

Dans l'ordre des priorités ce sont donc :

- 258 cadres de maintenance
- 258 directeurs généraux
- 516 cadres commerciaux
- 516 cadres de production

dont la formation est estimée prioritaire.

Par ailleurs la formation à la qualité et à la normalisation concerne les cadres commerciaux et ceux de la production soit 774 cadres.

2.2.4.3. Type de formation demandée

2.2.4.3.1. Formation demandée pour les cadres

Les interlocuteurs ayant donné un avis sur le type de formation estiment que la formation continue doit avoir une orientation pratique. Monsieur MAYER de l'UNION PATRONALE DE LA COTE D'IVOIRE estime qu'il faut reprendre la formation à partir d'audits en entreprises, système qui a très bien fonctionné à la satisfaction des industriels pendant plusieurs années à l'INSET et que monsieur BATESTI essaie de remettre en activité. Monsieur BAH estime que c'est l'esprit d'entreprise qu'il faut faire acquérir aux cadres.

Les interlocuteurs sont d'accord pour une formation du type "EQUIPE MOBILE " c'est à dire :

POUR LES CADRES : Elle comporterait 3 à 5 stages de 3 semaines espacées de 2 mois.

Trois à quatre groupes de 6 à 8 stagiaires seront formés en regroupant les cadres ayant les mêmes fonctions.

Pendant ces stages, après une formation théorique sur la fonction et la méthodologie des stages, ceux ci se dérouleront comme suit :

- * Chaque matinée sera consacrée au diagnostic d'une entreprise dans la fonction du stagiaire pour lequel elle aura demandé un stage.
- * L'après-midi, il y aura analyse des observations, recherche des solutions aux problèmes dégagés et définition du programme d'action du stagiaire dans l'entreprise pour les deux mois d'interstage. Ce programme sera discuté et approuvé après modifications, si besoin est, par la Direction Générale de l'entreprise.
- * Pendant les deux mois d'interstage le cadre stagiaire appliquera, avec le soutien de son Directeur Général et d'un moniteur local, le programme décidé. Les résultats obtenus et les difficultés rencontrées seront examinées au début du stage suivant.

POUR LES DIRECTEURS GENERAUX : Leur formation au management des trois fonctions prioritaires retenues (production, commercialisation et maintenance) se fera lors de 3 à 5 séminaires de 3 jours (dédoublé possible en début et fin de stage) espacés de 2,5 mois.

Durant ces séminaires, ils seront sensibilisés à leur rôle et à l'intérêt des politiques proposées puis traiteront des diagnostics, des programmes d'action et des réalisations de leurs cadres pendant l'interstage comme sujet d'étude de cas de management.

2.2.4.3.2. Formation pour les contremaîtres sortant du rang

Il y a un besoin de formation théorique complémentaire en technologie et en méthode de commandement.

2.2.4.4 Besoin de formation au niveau du Ministère de l'Industrie et du Plan.

Ce besoin a été exprimé dans le compte rendu cosigné avec le consultant ONUDI(voir annexe 2 Partie 1):

- Identification, évaluation et assistance au suivi des projets (4 cadres par an pendant 5 ans)
- Planification et programmation 2 cadres
- Diagnostique et assistance d'entreprise 3 cadres par an
- Elaboration des contrats 4 cadres
- Organisation de la maintenance 4 cadres par an
- Qualité et normalisation 7 cadres sur 2 ans

2.2.5. CENTRES DE RECHERCHES, DE DEVELOPPEMENT ET DE FORMATION.

Pour les formations de cadres en activité ainsi déterminées un certain nombre d'organismes sont susceptibles d'être les agences correspondantes de l'ONUUDI dans ces projets.

2.2.5.1. Institut Pédagogique National de l'Enseignement Technique et Professionnelle (IPNETP)

La vocation de l'IPNETP est la formation de formateurs depuis l'instructeur jusqu'au professeur certifié de l'enseignement technique et des lycées professionnels à partir de différents niveaux de l'enseignement mais aussi de cadres ayant déjà eu une activité professionnelle.

L'IPNETP dispose de bâtiments et d'installations très importants.

310 élèves y sont présents pour une durée de 1 à 5 ans.

50 enseignants-chercheurs assurent leur formation.

L'institut dispose d'une structure d'édition pour publier ces documents techniques et pédagogiques.

2.2.5.2. Institut National Supérieur d'Enseignement Technique (INSET)

L'INSET a pour vocation la formation de cadres des travaux publics.

Messieurs MEITE et MEYER estime que l'INSET peut être une agence correspondante de l'ONUUDI pour la formation à la maintenance après sa restructuration .

Il n'a pas été possible de vérifier ces informations l'INSET étant localisé à YAMOUSSOKRO

2.2.5 3. Centre Africain de Management et de Perfectionnement des Cadres (CAMPC)

La vocation du CAMPC est de former des cadres supérieurs des pays associés : BENIN, BURKINA FASO, COTE D'IVOIRE, GABON, NIGER, RCA et SENEGAL à :

- La gestion des ressources humaines
- La gestion financière et contrôle de gestion
- La comptabilité
- Le marketing
- L'informatique de gestion et de production
- Le commerce international

Il propose trois types de formation:

- formation de longue durée avec stage en entreprises (plusieurs mois)
- formation d'une semaine inter entreprises
- séminaires spécialisés interafricains de quelques jours à 3 semaines

Le centre dispose à COCODY de :

- 2 salles de cours divisibles par 2 (24 P X 4)
- 1 amphi de 80 P
- 1 cantine et 1 salle de détente
- 1 bibliothèque
- 30 chambres
- 1 projecteur diapo et 1 projecteur de 16 mm

Le personnel permanent, enseignant et administratif est de 7 personnes. Les vacataires viennent d'entreprises ivoiriennes.

Le CAMPC reçoit des stagiaires d'autres pays sur bourses (USAID, ONUDI, BM).

Le directeur souhaite voir son centre faire de la formation à l'information des entreprises et pouvoir installer au centre une banque de données.

2.2.5.4. Centre Ivoirien de Gestion des Entreprises (CIGE).

La vocation du CIGE est de former les cadres moyens et supérieurs d'entreprises industrielles en activité.

Il propose aux entreprises :

* Trois cycles de formation de longue durée (8 mois) :

- Formation au contrôle de gestion en collaboration avec IFG-PARIS
- Formation à la gestion des ressources humaines avec AGRH-CI
- Formation au marketing avec le groupe Sup. de CO. LYON. Ces stages peuvent être développés intra-entreprise.

* Sept groupes de thèmes de stages de courte durée (8 j):

- Gestion des ressources humaines
- Systèmes d'information
- Approvisionnement et logistique
- Gestion commerciale-marketing
- Comptabilité finances-fiscalité
- Développement personnel
- Informatique

Ce centre a de très bonnes et très nombreuses références et est une agence correspondante de l'ONUDI. Il semble toutefois qu'un audit y soit en cours pour trouver des solutions à ses difficultés actuelles dues en partie à l'arrêt des soutiens financiers du centre par l'Union Patronale.

2.2.6. CONCLUSIONS.

2.2.6.1. Observation sur l'environnement de la formation permanente

Les besoins de formation en Côte d'Ivoire sont importants en nature et en effectifs à former mais il y existe des centres de formation et des moyens financiers locaux et étrangers pour les satisfaire :

- L'Etat perçoit sur la masse salariale 1,2 % de taxe pour la formation continue 0,5 % de taxe d'apprentissage
- La CEE dans les accords de LOME à ouvert des lignes de crédit qui ne sont pas affectées.

Devant les effectifs très importants des cadres à former l'ONUDI semble devoir s'orienter en Côte d'Ivoire vers la formation d'un certain nombre de formateurs à mener parallèlement au début avec la formation des cadres d'entreprises.

2.2.6.2. Tableau de synthèse sur la formation permanente en Côte d'Ivoire

2.2.6.2.1. Echancier de la formation

Pour assurer la formation des cadres en activité dans fonctions prioritaires des entreprises des secteurs prioritaires déterminées dans cette étude sur une période de 5 ans, Les éléments de décision sur le calendrier et les capacités de formation à mettre en oeuvre sont les suivants.

BESOIN DE FORMATION PERMANENTE en nature	PREMANENTE en nb	NOMBRE DE CADRES A FORMER/AN				
		1°	2°	3°	4°	+ de 5
SOCIETES INDUSTRIELLES						
*Sensibilisation des DG	258	50	50	50	50	20
*Dir et gest.production	516	100	100	100	100	50
*Commercialisation	516	100	100	100	100	50
*Maintenance	258	50	50	50	50	20
ADMINISTRATION CENTRALE						
*Identification, éval	10	3	3	3	3	3
*Planification, progr	2	1	1			1/3
*Diagnostique et assista	12	3	3	3	3	1
*Elaboration contrat	12	3	3	3	3	1
*Organis maintenance	16	4	4	4	4	1
*Qualité et normes	7	3	3	1		1
FORMATEURS						
*Dir et gest production	10	6	6		1	1
*Commercialisation	10	6	6		1	1
*Maintenance	5	5		1	1	1/3

COMMENTAIRES :

1°/ Le type de formation demandée a été décrit au chapitre 2.2.4.3

2°/ Le nombre de cadres à former annuellement retenu dans chaque fonction prioritaire, permet de former l'ensemble de ceux-ci en cinq ans.

3°/ A partir de la 5° année le nombre de cadres formé est identique mais la formation n'a lieu que tous les 2 ou 3 ans selon l'évolution de l'industrie et les besoins de renouvellement de formation

4°/ Très souvent les grandes entreprises, et en particulier celles dépendant de groupes étrangers, appliquent un programme de formation. Il sera nécessaire de connaître leur intérêt vis à vis des programmes proposés avant leur finalisation.

5°/ La formation des cadres moyens et des contremaîtres qui représente un besoin important n'a pas été traitée dans son aspect quantitatif faute de données significatives.

2.2.6.2.2. Capacité de formation

Les centres de formation pouvant participer à la formation ainsi déterminée dans leur domaine de compétence sont les suivants

NATURE DES BESOINS DE FORMATION	CENTRES DE FORMATION		
	IPNETP	INSET	CAMPC ou CIGE
SOCIETE INDUSTRIELLES			
*sensibilisation des DG	-	F	F
*direct.gest.de la production	-	F	-
*commercial (marketing)	-	-	F
*maintenance	F	F	-
*comman.organi. contremaitres	-	F	-
ADMINISTRATION CENTRALE			
*identif.évaluat.et suivi	-	-	O
FORMATEUR	PAR LES EXPERTS ONUDI		

REMARQUE :

F = capacité à fournir des formateurs
 O = capacité à organiser et à gérer avec l'ONUDI
 - = n'intervient pas

OBSERVATION :

Une assistance spécifique de l'ONUDI à la formation des formateurs devra être fournie pour obtenir la formation pratique demandée. Elle se déroulera pendant les stages de formation des cadres et les séminaires des directeurs généraux.

2.3. SYNTHÈSE DES ENTRETIENS EFFECTUÉS EN GUINÉE.

L'étude des entretiens qui se sont déroulés en Guinée sous forme de réunions et de contacts individuels avec les représentants des différents ministères et organismes de formation concernés donne les résultats suivants.

2.3.1. IDENTIFICATION DES SECTEURS INDUSTRIELS PRIORITAIRES.

L'étude du compte rendu du séminaire national sur la stratégie industrielle de la République de Guinée indique au chapitre 5 "Axes de développement" qu'il convient grâce à l'industrie de tirer le meilleur parti, pour un long développement intégré, des filières de production. En particulier l'Agro-industrie devra couvrir un large éventail de transformations tant pour les besoins du pays que pour l'exportation qui doit désormais être considérée comme une dimension essentielle de l'industrialisation du pays.

Dans ce compte rendu il est indiqué que les filières suivantes doivent faire l'objet d'une action de développement prioritaire :

- Transformation des céréales traditionnelles et des tubercules
- Conservation et transformation des fruits et légumes
- Production d'huiles végétales
- Conservation des poissons et autres produits de la mer
- Transformation de l'aluminium

Ce séminaire prévoit aussi le développement utile d'autres branches industrielles :

- Matériel et outillage agricole
- Chimie agricole
- Emballages
- Montage d'équipements
- Maintenance et réparations
- Produits phytosanitaires

De l'avis de tous les interlocuteurs il en ressort que les secteurs prioritaires sont en 1989 :

- Les industries situées en amont et en aval de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche. Ceci induisant le traitement des cuirs et l'industrie textile
- Les matériaux de construction métalliques ou non pour reconstruire le pays
- La pharmacie et les produits phytosanitaires

2.3.2. ENTREPRISES PRIORITAIRES.

Les éléments d'une nouvelle politique du développement industriel en République de Guinée publiés en 1984, dont les éléments ont été réactualisés et complétés avec l'aide du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat donne la liste de ces entreprises prioritaires avec leurs effectifs.

Les entreprises en activité dans les secteurs prioritaires sont au nombre de 14 et leurs effectifs sont les suivants :

Sobagui	73	- CMD	231
Sipag	66	- Usine outils MAMOU	46
Usine de KANKAN	63	- Centre Pilote	91
Usine de MACENTA	20	- Ciment de Guinée	92
Complexe de KINDIA	73	- Salguidia	158
ENTA	105	- USCZ	246
ENIPHARGUI	110	- Conserverie de MAMOU	28

Par ailleurs nos interlocuteurs ont insisté sur l'importance pour le développement de la Guinée du secteur informel. En effet, alors que les entreprises industrielles modernes rencontrent des difficultés d'exploitation qui aboutissent parfois à leur fermeture, celles du secteur informel sont en pleine expansion.

2.3.3. BESOINS DE FORMATION ET DE DEVELOPPEMENT HUMAIN.

REMARQUES PREALABLES

1°/ la nature des besoins de formation est, dans une première approche, indépendante des titres donnés aux responsables mais dépend des fonctions occupées (financières, administration, production, maintenance, personnel, commercial).

2°/ Dans les PMI/PME il y a fréquemment regroupement de fonctions assumées par un même cadre pour des problèmes de rentabilité. On trouve ainsi les fonctions multiples suivantes :

- administration-personnel
- production-maintenance
- gestion-commercial

et même parfois le regroupement sur un même cadre des fonctions direction-gestion-commercial-personnel dans les entreprises à la limite de l'artisanat. Mais cela ne change pas vraiment les besoins de formation.

2.3.4. BESOINS DE FORMATION ESTIMES PRIORITAIRES.

2.3.4.1. Fonctions prioritaires

Il ressort des différents entretiens effectués pendant la présente mission et de ceux effectués pour le projet RP/SEN/85605 que les fonctions pour lesquelles le besoin de formation est estimé prioritaire en Guinée sont dans l'ordre des priorités :

- La direction-gestion (management) à tous les niveaux hiérarchiques
- La maintenance
- Le commercial (amont et aval)
- La direction financière

Après examen plus détaillé il apparaît que ces fonctions sont assumées à deux niveaux :

1°/ au niveau de la Direction Générale qui décide très souvent de la politique à adopter et des achats à effectuer en fonction, par exemple, de la situation financière de l'entreprise

2°/ au niveau du cadre qui a en charge l'organisation et l'exécution des opérations.

De ce fait le besoin de formation est double, il faut :

- sensibiliser les D G aux politiques à adopter
- former les cadres responsables à l'exécution de leur mission dans l'entreprise

2.3.4.2. Nombre de cadres à former.

2.3.4.2.1 Nombre de cadres industriels .

Dans une première approximation, il est possible d'estimer l'encadrement normal moyen d'une entreprise industrielle en fonction de son effectif :

CADRE	EFFECTIFS	20/50	50/100	100/200	+200	TOTAL
Dir géné et financière	1	1	1	2	16	
Dir adm et personnel	1	1	2	2	19	
production	1	2	3	6	36	
maintenance		1	2	3	18	
commercial	1	1	2	3	21	
total par entreprise	4	6	10	16		
nombre d'entreprises	3	6	3	2	14	
nombre de cadres	12	36	30	32	110	

prioritaires

REMARQUE :

Les cadres de production dans les entreprises de 20 a 50 personnes assurent fréquemment la maintenance et sont donc à former dans cette fonction

2.3.4.2.2 Nombre de cadres de l'administration centrale.

Le Ministère de l'Industrie estime que pour aider au développement de l'industrie un certain nombre de cadres de l'administration centrale doivent être formés à :

- l'identification, évaluation et suivi des projets 8
- la planification industrielle 3
- développement régional 2
- la négociation des contrats 2
- la responsabilité des commissaires aux comptes
et des administrateurs 7

2.3.4.2.3. Nombre de cadres du secteur informel

La Chambre de Commerce de Conakry présente une requête pour une assistance d'étude des besoins de formation qualitatifs et quantitatifs des patrons de ces entreprises du secteur informel.

2.3.4.3. Type de formation demandée

La grande majorité des interlocuteurs rencontrés souhaite que la formation des cadres soit pragmatique et applicable immédiatement. Certains ont donné, pour imaginer leur pensée, les rapports de formation désirés :

- 1/4 Théorique
- 3/4 Pratique

ceci pour atteindre l'efficacité maximum et obtenir une meilleure productivité des entreprises.

En effet la politique précédente de l'avis de tous a abouti à :

- la non compétitivité des diplômés
- le manque de motivation des travailleurs
- un besoin de reconversion vers le secteur privé d'un nombre important de cadres et d'agents de l'Etat.

La formation doit se faire à tous les niveaux hiérarchiques.

Les Directeurs Généraux doivent être sensibilisés à leur rôle dans le management des fonctions prioritaires retenues (production, commercialisation, maintenance et financière).

Les interlocuteurs sont d'accord pour une formation du type "EQUIPE MOBILE " qui comporterait :

POUR LES CADRES : 3 à 5 stages de 3 semaines espacées de 2 mois.

Trois à quatre groupes de 6 à 8 stagiaires seront formés en regroupant les cadres ayant les mêmes fonctions.

Pendant ces stages, après une formation théorique sur la fonction et la méthodologie des stages, ceux-ci se dérouleront comme suit :

- * Chaque matinée sera consacrée au diagnostic d'une entreprise dans la fonction du stagiaire pour lequel elle aura demandé un stage.
- * L'après-midi, il y aura analyse des observations recherche des solutions aux problèmes dégagés et définition du programme d'action du stagiaire dans l'entreprise pour les deux mois d'interstage. Ce programme sera discuté et approuvé après modifications, si besoin est, par la Direction Générale de l'entreprise.

- * Pendant les deux mois d'interstage le cadre stagiaire appliquera, avec le soutien de son directeur général et d'un moniteur local, le programme décidé. Les résultats obtenus et les difficultés rencontrées seront examinés au début du stage suivant.

POUR LES DIRECTEURS GÉNÉRAUX : Leur formation au management des trois fonctions prioritaires retenues (production, commercialisation, maintenance et financière) se fera lors de 3 à 5 séminaires de 3 jours (dédoublé possible en début et fin de stage) espacés de 2,5 mois.

Durant ces séminaires, ils seront sensibilisés à leur rôle et à l'intérêt des politiques proposées puis traiteront des diagnostics, des programmes d'actions et des réalisations de leurs cadres pendant l'interstage comme sujet d'étude de cas de management.

2.3.5 CENTRES DE RECHERCHE, DE DÉVELOPPEMENT ET DE FORMATION.

Pour les formations de cadres en activité ainsi déterminées un certain nombre d'organismes sont susceptibles en Guinée d'être les agences correspondantes de l'ONUDI dans ses projets.

2.3.5.1 Centre National de perfectionnement à la Gestion (CNPNG).

Le CNPNG dépend de l'office de la formation et du perfectionnement professionnel (ONFPP) du Ministère de l'Emploi.

La vocation du CNPNG est de :

- Assurer la formation des cadres de l'Etat et des sociétés publiques
- Assurer la formation continue des cadres du secteur privé et mixte
- Assister les entreprises au niveau des procédures.

Actuellement le CNPNG, pour assurer sa nouvelle mission doit faire prendre en main aux managers guinéens les fonctions qui leur échappaient jusqu'ici (gestion des ressources humaines, gestion commerciale, gestion financières, audit,...).

Suite au projet de la Banque Mondiale (gui/86/01/IDA), le PNUD a prévu pour 1989 le démarrage d'un grand projet de formation de formateurs d'une durée de 24 mois (195.000 USD) dont l'agent d'exécution serait le Bureau International du Travail (BIT). Il faudra en tenir compte pour l'élaboration des futurs projets de formation. Le texte du projet est à disposition.

2.3.5.2. OIC Guinée

L'OIC est une société privée dépendant d'une société internationale de formation "OIC INTERNATIONAL INC", ayant des filiales dans 13 pays africains, utilisant les fonds privés, et ceux de fondations non gouvernementales, d'agences bilatérales et multilatérales.

L'OCI forme actuellement des :

- ouvriers (secrétaire, maçon, menuisier, électricien et plombier)
- cadres de direction et du staff, mais pas dans les fonctions de production et de maintenance
- Cadres en chômage ou en sous-activité
- Hommes d'affaires et cadres d'entreprise en activité présente ou potentielle

Pour effectuer ces formations L'OIC dispose de :

- 7 salles de 20 P
- 1 salles de 40 P
- 19 animateurs permanents dont 3 expatriés
- 6 vacataires

Elle travaille avec le PNUD, USAID, l'ACN...

2.3.5.3. Ecole Commerciale Africaine

Cette école forme chaque année :

- 22 secrétaires de direction (toutes placées)
- 68 comptables (40% placés)

Pour effectuer ces formations elle dispose de :

- 10 salles de cours de 40 P
- 23 enseignants permanents
- 6 vacataires
- 7 administratifs

Chaque année 120 élèves ayant le BAC sont admis sur concours. La formation dure 3 ans. Le coût annuel de l'enseignement est de 110.000 FG.

2.3.5.4. Ecole Moyenne et Supérieure d'Informatique et de Gestion (ESMIG)

Cette école privée forme à l'informatique et à la gestion chaque année entre 110 et 140 élèves du niveau BAC. La formation y dure 2 ans.

Pour cela elle dispose de :

- 5 salles de 50 P
- 8 enseignants permanents
- 3 vacataires
- 4 administratifs

L'ESMIG est l'école prévue pour la formation des patrons du secteur informel par la Chambre de Commerce. En effet Monsieur MAMADOU KAMARA, directeur de la division Documentation et Information de la CCIA est aussi membre du Conseil Pédagogique de l'école.

2.3.5.4. Centre Pilote

Le centre pilote dépend du Ministère de l'industrie. Il a été créé avec l'assistance de l'ONUDI et du PNUD.

Ces objectifs, lors de sa création, étaient :

- La formation d'ouvriers, en cours d'emploi, utilisateurs d'équipements de maintenance, à leur emploi et à la sécurité
- La formation pratique d'étudiants à l'électromécanique
- La maintenance de machines et équipements
- La fabrication de matériel et équipements

Actuellement toute l'activité de formation a été mise en sommeil au profit de la fabrication et de la maintenance.

Pour cette activité le centre dispose de :

- 2 salles de 50 m²
- 1 bureau d'étude
- 1 cantine de 10 P

Son effectif est de 30 personnes dont :

- 12 cadres supérieurs
- 11 cadres moyens
- 4 ouvriers qualifiés
- 3 experts ONUDI

Le centre ne dispose pas des ressources financières nécessaires à la couverture des frais courants de formation et sa production semble avoir une renommée moyenne.

2.3.5.5. Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture (CCIA).

Parmi les vocations de la CCIA, nouvellement restructurée, se trouvent :

- La documentation et l'information des entreprises
- La formation permanente

La CCIA veut :

- Développer la formation des cadres du secteur informel pour laquelle elle a déposé une requête d'assistance.
- Créer un centre de documentation technique et économique.

2.3.6. CONCLUSIONS.

2.3.6.1. Observations sur l'environnement de la formation Permanente

Il semble que, si les besoins en formation des cadres industriels en cours d'activité sont bien connus des organismes responsables de cette formation comme le montre les "Annotations sur les besoins prioritaires de formation et de perfectionnement professionnels dans le secteur industriel en Guinée" de l'Office National de Formation et de Perfectionnement Professionnel, (voir annexe 6 de la première partie), les autorités guinéennes ne semblent pas avoir pu mettre en place les moyens financiers correspondants.

L'Etat perçoit sur la masse salariale des entreprises du secteur formel une taxe d'apprentissage de 3% et une taxe de formation professionnelle de 0,5%, mais ces entreprises sont peu nombreuses et souvent en difficulté. L'ensemble des taxes ainsi perçues est reversé à la masse budgétaire. L'Etat paye les salaires et verse des subventions aux organismes de formation guinéens.

Différentes études sont effectuées actuellement sur les problèmes liés à la formation :

- Etude de l'adéquation formation/emploi financée par la CEE dont les résultats seront connus en février 1989
- Etude de la mise en place d'un système national cohérent de formation professionnelle financée par le CTP
- Enquête sur l'apprentissage lié au secteur informel dont les résultats seront remis en février 1989 financée par la RFA

2.3.6.2.1. Echancier de la formation

Pour assurer la formation des cadres en activité dans les fonctions prioritaires des entreprises des secteurs prioritaires déterminés dans cette étude sur une période de 5 ans, Les éléments de décision sur le calendrier et les capacités de formation à mettre en oeuvre sont les suivants.

BESOINS DE FORMATION PERMANENTE en nature	en nombre	NOMBRE DE CADRES A FORMER/AN				
		1°	2°	3°	4	5+
SOCIETES INDUSTRIELLES						
*Dir géné et financier	16	6	6	6		6/3
*Dir admi et personnel	19	6	6	7		6/3
*Production	36	12	12	12		12/3
*Maintenance	19	6	6	7		6/3
*Commercial	21	7	7	7		7/3
ADMINISTRATION CENTRALE						
*Identification, éva.	8	2	2	2	2	2/3
*Planification	3	1	1	1		1/3
*Développement région	2	1	1			1/5
*Négociation contrat	2	1	1			1/5
*Commissaires, admin.	7	2	2	2	1	2/3
SECTEUR INFORMEL						
*Gérants de sociétés		à étudier				
FORMATEURS-MONITEURS						
*Dir géné et financier	1	1		1		
*Dir admi et personnel	1	1		1		
*Production	2	2		1		
*Maintenance	1	1		1		
*Commercial	1	1		1		

COMMENTAIRES :

1°/ Le type de formation demandée a été décrit au chapitre 2.3.4.3

2°/ Les quantités retenues de cadres à former annuellement dans chaque fonction prioritaire permettent de former l'ensemble de ceux-ci en trois ans.

3°/ A partir de la 5° année le nombre de cadres formés est identique mais la formation n'a lieu que tous les 2 ou 3 ans selon l'évolution de l'industrie et les besoins de renouvellement des cadres

4°/ Très souvent les grandes entreprises, et en particulier celles dépendant de groupes étrangers, appliquent un programme de formation. Il sera nécessaire de connaître leur intérêt vis à vis des programmes proposés avant leur finalisation.

5°/ La formation des cadres moyens et des contremaîtres qui représente un besoin important n'a pas été traitée dans son aspect quantitatif faute de données significatives.

2.3.6.2.2. Capacités de formation

BESOINS DE FORMATION	CENTRES DE FORMATION					
	C	PILOTE	CNPG	ESMIG	CCIA	ONFPP
SOCIETE INDUSTRIELLES						
...*direct géné et financière	-	F	-	-	-	O
*direct admi et personnel	-	F	-	-	-	O
*direct.gest.de la production	-	F	-	-	-	O
*commercial (marketing)	-	-	-	-	-	O
*maintenance	F	-	-	-	-	O
ADMINISTRATION CENTRALE	AU NIVEAU DE LA REGION					
FORMATEURS MONITEURS	PAR LES EXPERTS ONUDI					
SECTEUR INFORMEL			F	O		

REMARQUE:

F = capacité à fournir des formateurs

O = capacité à organiser et à gérer avec l'ONUDI

- = n'intervient pas

OBSERVATION :

Une assistance spécifique de l'ONUDI à la formation des formateurs devra être fournie pour obtenir la formation pratique demandée. Elle se déroulera pendant les stages de formation des cadres et les séminaires des directeurs généraux.

2.4.SYNTHESE DES ENTRETIENS EFFECTUES AU MALI.

L'étude des entretiens qui se sont déroulés au Mali avec les représentants des différents Ministères, représentants des industriels et les organismes de formation donne les résultats suivants.

2.4.1 IDENTIFICATION DES SECTEURS INDUSTRIELS PRIORITAIRES.

Les secteurs industriels se classent dans l'ordre des priorités en fonction des deux objectifs fondamentaux du plan :

1°/POUR LA STRATEGIE DE LA SUFFISANCE ALIMENTAIRE.

- Les industries en amont de l'agriculture et de l'élevage :
 - Fabrication de matériel agricole
 - Composition et conditionnement d'engrais
 - Conditionnement de produits phytosanitaires
 - Fabrication de matériel d'irrigation
- Les industries en aval de l'agriculture et de l'élevage
- Les stockages et la conservation des productions agricoles en l'état
- La transformation des productions agricoles (sucrierie, huilerie, savonnerie, laiterie, abattoir, meunerie, usines textiles,...)
- La fabrication du matériel de conditionnement des produits agricoles (sacs, caissettes ...)

2°/ POUR LA LUTTE CONTRE LA DESERTIFICATION.

- Les entreprises de génie civil et d'hydraulique :
- Entreprises de travaux public
- Entreprises électromécaniques de production de pompes
- Entreprises de pièces détachées et de maintenance

Par ailleurs les trois objectifs complémentaires retenus:

1°/ PROMOTION DE L'EMPLOI

2°/ COUVERTURE DES BESOINS ESSENTIELS DE LA POPULATION

3°/ DESENCLAVEMENT DU PAYS

impliquent le développement de l'ensemble des industries et des transports.

2 4 2 ENTREPRISES PRIORITAIRES.

85 entreprises du secteur industriel du pays sur les 200 référencées industrielles et commerciales peuvent, et c'est l'avis des interlocuteurs rencontrés, être considérées comme prioritaires. Elles se répartissent comme suit :

50 agro-alimentaires (dont 20 artisanales)

3 textiles

15 électro-mécaniques

2 minières

5 services d'Etat

Les entreprises minières associées à des groupes internationaux assument la formation de leur personnel en activité, Dans cette première approche nous ne tiendrons pas compte de celles-ci ni des entreprises artisanales dans la détermination des besoins de formation.

C'est donc en fin de compte les besoins de formation des cadres de 63 sociétés industrielles qui seront étudiés ci après.

2.4.3. BESOINS DE FORMATION

REMARQUES PREALABLES :

1°/ la nature des besoins de formation est, dans une première approche, indépendante des titres donnés aux responsables mais dépend des fonctions occupées (financières, administration, production, maintenance, personnel, commercial).

2°/ Dans les PMI/PME il y a fréquemment regroupement de fonctions assumées par un même cadre pour des problèmes de rentabilité On trouve ainsi les fonctions multiples suivantes :

- administration-personnel
- production-maintenance
- gestion-commercial

et même parfois le regroupement sur un même cadre des fonctions direction-gestion-commercial-personnel dans les entreprises à la limite de l'artisanat. Mais cela ne change pas vraiment les besoins de formation.

2.4.3.1. Fonctions prioritaires.

Il ressort des différents entretiens effectués pendant la présente mission et de ceux effectués pour le projet RP/SEN/85605 que les fonctions pour lesquelles le besoin de formation est estimé prioritaire au MALI sont dans l'ordre des priorités:

- La production
- La commercialisation (marketing)
- La maintenance

Après examen plus détaillé il apparait que ces fonctions sont assumées à deux niveaux :

1°/ au niveau de la direction générale qui décide très souvent de la politique à adopter et des achats à effectuer en fonction, par exemple, de la situation financière de l'entreprise

2°/ au niveau du cadre qui a en charge l'organisation et l'exécution des opérations.

De ce fait le besoin de formation est double il faut:

- sensibiliser les D G aux politiques à adopter
- former les cadres responsables a l'exécution de leur mission dans l'entreprise

2.4.4.2. Nombre de cadres à former.

2.4.4.2.1 Nombre de cadres industriels .

Durant la mission à BAMAKO il n'a pas été possible de recueillir une liste des entreprises comportant leurs effectifs ou leur encadrement. De ce fait pour effectuer une première approximation de l'encadrement supérieur des entreprises maliennes, il a été procédé à deux estimations successives.

La première estimation des effectifs par entreprise à été effectuée en utilisant celles des pays voisins. La seconde porte sur l'encadrement qui a été estimé tant en nombre qu'en répartition des cadres dans les fonctions de l'entreprise à partir de ratios résultants de l'expérience.

CADRE	EFFECTIFS	20/50	50/100	100/200	+200	TOTAL
Dir géné et financière		1	1	1	2	66
Dir admi et personnel		1	1	2	2	71
production		1	2	3	6	101
maintenance			1	2	3	33
commercial		1	1	2	3	73
total par entreprise		4	6	10	16	
nombre d'entreprises		40	17	5	2	63
nombre de cadres		160	102	50	32	344

Les cadres concernés par les besoins de formations estimées prioritaires par les interlocuteurs maliens sont au nombre de:

- 66 Directeurs généraux
- 73 Cadres de maintenance
- 73 Cadres commerciaux
- 101 Cadres de production

REMARQUE :

Les cadres de production dans les entreprises de 20 à 50 personnes assurent fréquemment la maintenance et sont donc à former dans cette fonction

En dehors de ces cadres de direction des entreprises, il existe des besoins de formation de cadres moyens. En particulier il existe un besoin urgent de formation de :

- 70 agents de maintenance des équipements diesel
- 20 agents en hydraulique, génie civil et mécanique

2.4.4.2.2. Nombre de cadres de l'administration centrale

Par ailleurs, pour adapter l'enseignement à la demande des industriels de leur fournir des cadres sensibilisés aux exigences de leurs futures fonctions dans les entreprises, les directions des enseignements secondaire et supérieur demandent la formation de leurs formateurs.

2.4.4.3. Type de formation demandée

Les interlocuteurs rencontrés au Mali, ayant donné leur avis, pensent que l'objectif prioritaire de la formation des cadres en cours d'activité doit être de leur inculquer la manière dont ils doivent répondre aux besoins réels de leur entreprise et leur donner un esprit de gestionnaire

Après ces entretiens il apparaît que l'un des moyens possible pour réaliser la formation désirée est la reconduction du projet des "EQUIPES MOBILES" adaptées comme suit :

La formation doit se faire à tous les niveaux hiérarchiques.

Les Directeurs Généraux en effet doivent être sensibilisés à leur rôle dans le management des fonctions prioritaires retenues (production, commercialisation, maintenance et financière) si l'on veut que la formation apportée aux cadres soit suivie de résultats dans l'entreprise.

La formation serait la suivante :

POUR LES CADRES : Elle comporterait 3 à 5 stages de 3 semaines espacées de 2 mois.

Trois à quatre groupes de 6 à 8 stagiaires seront formés en regroupant les cadres ayant les mêmes fonctions.

Pendant ces stages, après une formation théorique sur la fonction et la méthodologie des stages, ceux ci se dérouleront comme suit :

- * Chaque matinée sera consacrée au diagnostic d'une entreprise dans la fonction du stagiaire pour lequel elle aura demandé un stage.
- * L'après-midi, il y aura analyse des observations recherche des solutions aux problèmes dégagés et définition du programme d'action du stagiaire dans l'entreprise pour les deux mois d'interstage .Ce programme sera discuté et approuvé après modifications, si besoin est, par la direction général de l'entreprise.
- * Pendant les deux mois d'interstage le cadre stagiaire appliquera, avec le soutien de son directeur général et d'un moniteur local, le programme décidé. Les resultats obtenus et les difficultés rencontrées seront examinées au debut du stage suivant.

POUR LES DIRECTEURS GENERAUX : Leur formation au management des trois fonctions prioritaires retenues (production, commercialisation maintenance et financiere) se fera lors de 3 à 5 séminaires de 3 jours (dédoublément possible en début et fin de stage) espacés de 2,5 mois.

Durant ces séminaires, ils seront sensibilisés à leur rôle et à l'intérêt des politiques proposées puis traiteront des diagnostics, des programmes d'actions et des réalisations de leurs cadres pendant l'interstage comme sujet d'étude de cas de management.

2.4.5. CENTRES DE RECHERCHE DE DEVELOPPEMENT ET DE FORMATION.

Pour les formations des cadres en activité ainsi déterminées un certain nombre d'organismes sont susceptibles d'être les agences correspondantes de l'ONUDI dans ces projets.

2.4.5.1. Ecole Nationale d'Ingénieurs (ENI)

La vocation de l'ENI est de former des ingénieurs (BAC+4) dans les disciplines suivantes :

- | | |
|------------------|--------------------|
| * Travaux public | * Mécanique |
| * Hydraulique | * Hydrogéologie |
| * Electricité | * Géologie minière |
| * Génie civil | * Commerce |
| * Industrie | * Administration |

L'ENI admet sur concours 100 élèves maliens et étrangers par an et sort entre 50 et 75 ingénieurs chaque année.

Son corps professoral est constitué par :

- 60 permanents dont 40 maliens et 20 français
- 30 vacataires

Ses installations paraissent sommaires et assez vétustes.

Son statut lui permet de réaliser de la formation continue pour laquelle elle a prospecté cette année. Si le corps professoral peut être intéressé à l'opération elle peut devenir une agence correspondante de l'ONUDI pour un certain nombre de projets

2.4.5.2. Ecole pour le Commerce, l'Industrie et l'Administration (ECICA)

La vocation de l'ECICA est de former des cadres moyens pour le commerce, l'industrie et l'administration. Le tableau des 25 sections de l'ECICA se trouve dans l'annexe 1 de la première partie du rapport de ce projet.

Les élèves sont admis à un niveau inférieur au BAC et elle forme des techniciens supérieurs en 4 ans.

Actuellement 500 élèves sortent chaque année de l'établissement

Son corps professoral est constitué de 80 professeurs permanents dont 30 % sont fournis par le Ministère de la coopération française.

Elle dispose de nombreux bâtiments et d'équipements pédagogiques pour enseigner le froid, l'électronique,...

Sa direction dynamique serait intéressée par la formation continue mais son statut actuel ne prévoit pas cette possibilité.

2.4.5.3. Centre d'Etude et de Promotion Industriel (CEPI)

Le CEPI dépend du Ministère de l'Industrie, de l'Hydraulique et de l'Energie, sa vocation est la promotion du développement industriel dans trois missions:

- Promotion générale
- Service d'ingénierie des projets
- Service conseil en gestion aux entreprises

Son personnel se compose de 57 personnes dont 30 cadres.

L'ETAT lui fait construire de nouveaux locaux qui seront spacieux.

Il travaille en collaboration avec :

- SRIFI
- Banque de Développement du Mali
- Institut de Production et de Gestion Prévisionnelle
- Chambre de Commerce
- Fédération Nationale des Employeurs du Mali

Il collabore avec l'ONUDI et a participé au projet des "EQUIPES MOBILES" avec certains de ses cadres présents.

2.4.6. CONCLUSIONS.

2.4.6.1. Observations sur l'environnement de la formation Permanente

Les besoins en formation permanente exprimés sont très importants tant pour l'industrie que pour les enseignants et l'administration centrale. Cette prise de conscience récente liée à la nouvelle politique de privatisation n'a pas encore eu d'effet tant au niveau budgétaire qu'au niveau des mesures d'accompagnements.

2.4.6.2. Tableau de synthèse sur la formation permanente au Mali

2.4.6.2.1. Echancier de la formation

Pour assurer la formation des cadres en activité dans les fonctions prioritaires des entreprises des secteurs prioritaires déterminées dans cette étude sur une période de 5 ans, Les éléments de décision sur le calendrier et les capacités de formation à mettre en oeuvre sont les suivants.

BESOINS DE FORMATION PERMANENTE en nature	en nombre	NOMBRE DE CADRES A FORMER/AN				
		1°	2°	3°	4	5+
SOCIETES INDUSTRIELLES						
*Dir géné et financier	66	14	14	14	14	14/3
*Maintenance	73	18	18	18	18	18/3
*Commercial	73	18	18	18	18	18/3
*Production	101	24	24	24	24	24/3
*Dieselistes	70	18	18	18	16	16/3
*Hydraulique, génie civil		à étudier				
ADMINISTRATION CENTRALE						
*Réflex-format.profes.	25	6	6	6	6	6/3
FORMATEURS-MONITEURS						
*Dir géné et financier	1	1		1		1/5
*Production	2	2		1		2/5
*Maintenance	1	1		1		1/5
*Commercial	1	1		1		1/5

COMMENTAIRES :

1°/ Le type de formation demandé a été décrit au chapitre 2.3.4.3

2°/ Le nombre de cadres à former annuellement retenu dans chaque fonction prioritaire, permet de former l'ensemble de ceux-ci en cinq ans. L'effort de formation demandé apparait très important comparativement à ceux des autres pays de la région.

3°/ A partir de la 5° année le nombre de cadres formé est identique mais la formation n'a lieu que tous les 2 , 3 ou 5 ans selon l'évolution de l'industrie et les besoins de renouvellement des cadres

4°/ Très souvent les grandes entreprises, et en particulier celles dépendant de groupes étrangers, appliquent un programme de formation. Il sera nécessaire de connaître leur intérêt, vis à vis des programmes proposés, avant leur finalisation

5°/ La formation des cadres moyens et des contremaitres qui représente un besoin important n'a pas été, traité dans son aspect quantitatif faute de données significatives.

2.4.1.6.2.2. Capacité de formation

Les centres de formation pouvant participer à la formation ainsi déterminée dans leur domaine de compétence sont les suivant

NATURE EN BESCINS DE FORMATION

CENTRES DE FORMATION
ENI ECICA CEPI

SOCIETE INDUSTRIELLES

*direct géné et financiere	F	F	OF
*direct.gest.de la production	F	F	OF
*commercial (marketing)	F	-	OF
*maintenance	F	-	OF
*dieselistes			

au niveau de la région

ADMINITRATION CENTRALE

au niveau de la région

FORMATEURS MONITEURS

PAR LES EXPERTS ONUDI

REMARQUE :

F = capacité à fournir des formateurs

O = capacité à organiser et à gérer avec l'ONUDI

- = n'intervient pas

OBSERVATION :

Une assistance spécifique de l'ONUDI à la formation des formateurs devra être fournie pour obtenir la formation pratique demandée. Elle se déroulera pendant les stages de formation des cadres et les séminaires des directeurs généraux

2.5. SYNTHÈSE DES ENTRETIENS EFFECTUÉS EN MAURITANIE.

L'étude des entretiens qui se sont déroulés en Mauritanie sous la forme de réunions et d'entretiens personnels avec les représentants des Ministères, des employeurs et des organismes de formation donne les résultats suivants.

2.5.1. IDENTIFICATION DES SECTEURS INDUSTRIELS PRIORITAIRES

Les secteurs industriels prioritaires se déduisent de la nouvelle politique gouvernementale. Les modifications du code des investissements visent à favoriser les industries de transformation des ressources locales pour maximiser la valeur ajoutée apportée dans le pays à ses productions :

- Halieutiques
- Minières
- Agricoles végétales et animales

En fonction de cette politique les secteurs prioritaires retenus par les interlocuteurs mauritaniens sont :

2.5.1.1. Pour les productions halieutiques

- Industrie de la pêche y compris les industries de maintenance des installations et des bateaux à terre
- Industries de stockage et de traitement du poisson.

2.5.1.2. Pour les productions minières

- Industries d'extraction
- Industries de transformation des phosphates

2.5.1.3. Pour les productions agricoles végétales et animales

En amont de l'agriculture, les industries de :

- Production Matériel agricole et des pièces détachées correspondantes
- Production et conditionnement d'engrais et de produits phytosanitaires
- Production et installation de matériel d'irrigation

En aval de l'agriculture, les industries agro-alimentaires dans leur ensemble de :

- Stockage
- Transformation
- Conservation
- Production d'emballages

des produits alimentaires destinés à la consommation humaine et animale.

2.5.2. ENTREPRISES PRIORITAIRES

La liste des entreprises prioritaires a été établie à partir :

- Des listes remises par les services du Ministère de l'industrie et celles de la CGEM avec indication de leurs effectifs.

FAMO MIE	61	SOMIS	465
SOBOMA	72	MIE	45
COGITEM	35	TAPIS SA	21
SLAM	25	SIPE	31
SOMADERE	21	SOMACAR	20
SMPL	36	SIPEC	20
SOMED	63	IBS	40

- De la liste des entreprises de stockage, de transformation des produits halieutiques et de maintenance installées à terre, remise par les services du Ministère de la pêche sans indication des effectifs

COMACOP	SIMAR
MAUSOV	ALMAP
RECOME	SIPECO
SMEF	SALIMAUREM

Les effectifs de ces entreprises sont estimés se situer entre 20 et 75 personnes mais, sauf des variations importantes de leurs activités depuis l'étude RP/SEN/85 603, seules les sociétés SIPECO, ALMAP et RECOME ont une activité significative.

REMARQUES :

- 1°/ Les responsables du Ministère de la condition féminine, de l'artisanat et du tourisme sont très préoccupés par les problèmes de gestion que rencontrent les secteurs coopératifs, précoopératifs et informels auxquels le gouvernement mauritanien attache une importance toute particulière, les considérant les plus adaptés à la dimension du pays. Le nombre d'entreprises de ces secteurs n'est pas connu
- 2°/ Le secteur du tourisme est aussi, par comparaison avec ce qui se passe dans les pays voisins, porteur de développement mais inexploité
- 3°/ Il existe une très importante entreprise nationale minière qui exploite les mines de phosphate du nord du pays . Elle a ses structures propres de formation.

2.5.3. BESOINS DE FORMATION ET DE DEVELOPPEMENT HUMAIN**REMARQUES PREALABLES :**

- 1°/ La nature des besoins de formation est, dans une première approche, indépendante des titres donnés aux responsables mais dépend des fonctions occupées (finance, administration, production, maintenance, personnel, commercial).
- 2°/ Dans les PMI/PME il y a fréquemment, pour des problèmes de rentabilité, regroupement de fonctions à assumer sur un même cadre. On trouve ainsi les fonctions multiples suivantes:
 - administration-personnel
 - production-maintenance
 - gestion-finance

Dans les entreprises à la limite de l'artisanat il peut même y avoir le regroupement sur un même cadre des fonctions direction-gestion-commercial et personnel.

- 3°/ Des études sur les besoins de formation ont été faites sur:
 - L'administration et les sociétés parapubliques (BM)
 - Les sociétés privées (BIT)
 - Le secteur industriel (LOUIS BERGER)

Ces documents n'ont pu être consultés pendant la mission.

2.5.3.1. Fonctions prioritaires

Il ressort des différents entretiens effectués pendant la présente mission et de ceux effectués pour le projet RP/SEN/85 603, que les fonctions pour lesquelles le besoin de formation est estimé prioritaire en Mauritanie sont dans l'ordre des priorités :

- Maintenance
- Gestion et management à tous les niveaux
- Commercial et marketing

Après un examen plus détaillé il apparaît que, comme pour la fonction gestion-management, les fonctions maintenance et commerciale sont assumées à deux niveaux :

1°/ au niveau de la direction générale qui décide très souvent de la politique à adopter et des dépenses à effectuer en fonction, par exemple, de la situation financière de l'entreprise.

2°/ au niveau du cadre qui a en charge l'organisation et l'exécution des opérations.

De ce fait le besoin de formation est double. Il faut :

- Sensibiliser les DG aux politiques à adopter
- Former les cadres responsables à l'exécution de leur mission dans l'entreprise

2.5.4.2 Nombre de cadres à former

2.5.4.2.1. Nombre de cadres industriels

Dans une première approximation, il est possible d'estimer le nombre de cadres présents dans les entreprises et leur répartition par fonction à partir des effectifs de celles-ci :

CADRE	EFFECTIF	20*50	50*100	100*200	+200	TOTAL
Dir général/financier	1	1	1	2	23	
Dir admi et personnel	1	1	2	2	23	
Production	1	2	3	6	38	
Maintenance	/	1	2	3	14	
Commercial	1	1	2	3	24	
Total par entreprise	4	6	10	16		
Nombre d'entreprises	10	11	/	1	22	
Nombre de cadres	40	66	/	16	122	

Les cadres industriels concernés par les besoins de formation, estimés prioritaires par les interlocuteurs mauritaniens, sont donc au nombre de :

- 23 directeurs généraux
- 24 cadres de maintenance
- 24 cadres commerciaux

REMARQUES :

1°/ Les cadres de production dans les entreprises de 20 à 50 personnes assurent en général la maintenance et sont donc à former dans cette fonction.

2°/ L'une des caractéristiques des entreprises mauritaniennes est le petit nombre de cadres commerciaux s'occupant de cette fonction qui est souvent tenue dans les PMI/PME par le directeur général. Cette situation s'explique par le protectionnisme qui a été la règle jusqu'à la nouvelle politique gouvernementale. Elle devient très dangereuse avec sa disparition

2.5.4.2.2. Nombre de cadres de coopératives, des précoopératives et du secteur informel

Ce nombre n'a pas pu être déterminé pendant la mission.

2.5.4.2.3. Nombre de formateurs enseignants

Pour que la formation donnée aux futurs cadres industriels soit plus adaptée aux besoins réels des entreprises industrielles il est nécessaire de les sensibiliser à ceux-ci, dès l'enseignement supérieur. Le nombre d'enseignants à former n'a pas été déterminé.

2.5.4.3. Type de formation demandé

2.5.4.3.1. Type de formation des cadres industriels

Les interlocuteurs rencontrés en Mauritanie, ayant donné leur avis, pensent que les objectifs prioritaires de la formation doivent être triples :

- 1°/ Apporter aux cadres les connaissances théoriques, concernant leur fonction, qui leurs font défaut car l'enseignement dans ce domaine ne fait que commencer en Mauritanie.
- 2°/ Transmettre à l'ensemble de l'encadrement et en particulier aux gérants des entreprises le concept l'entité juridique, financière et économique de l'entreprise, sa nécessité et ses conséquences sur le management et la gestion.
- 3°/ Inculquer aux cadres, en cours d'activité, la notion que leur poste dans une société n'est pas seulement une situation rémunérée mais qu'il implique le devoir de répondre par l'action aux besoins réels de l'entreprise et les former pour qu'ils soient capables d'y répondre.

Après ces entretiens, il apparaît que l'un des moyens possibles d'atteindre ces objectifs est la réalisation d'un projet de formation du type "EQUIPE MOBILE" comportant une formation théorique préalable plus importante pour l'adapter aux besoins particuliers de la Mauritanie.

La formation doit se faire à deux niveaux (Encadrement et Direction Générale). En effet les directeurs généraux doivent être sensibilisés à leur rôle dans le management des fonctions prioritaires retenues, si l'on veut que la formation des cadres soit suivie de résultats concrets dans l'entreprise.

La formation serait la suivante :

POUR LES CADRES : Elle comporterait 3 à 5 stages de 3 semaines espacés de 2 mois.

Les stagiaires seraient regroupés en trois groupes de 6 à 8 cadres ayant les mêmes fonctions.

Pendant ces stages après une formation théorique sur la fonction et la méthodologie de travail ceux-ci se dérouleront comme suit :

- * Chaque matinée sera consacrée au diagnostic de la fonction du stagiaire d'une entreprise qui aura demandé un stage.
- * L'après-midi, le groupe effectuera une analyse des observations faites, recherchera des solutions aux problèmes dégagés et définira le programme d'actions du stagiaire dans l'entreprise pour les deux mois d'interstage. Ce programme sera discuté et approuvé après modifications, si besoin est, par la direction générale de l'entreprise.
- * Pendant les deux mois d'interstage le cadre stagiaire appliquera avec le soutien de son directeur général et d'un moniteur local, le programme décidé. Les résultats obtenus et les difficultés rencontrées seront examinés au début du stage suivant.

POUR LES DIRECTEURS GÉNÉRAUX : La formation au management des fonctions prioritaires retenues (maintenance, gestion, commercialisation) se fera lors de 3 à 5 séminaires de 3 jours (dédoublé possible en début et fin de stage) espacés de 2,5 mois.

Durant ces séminaires, les directeurs généraux seront sensibilisés à leur rôle et à l'intérêt des politiques proposées puis traiteront des diagnostics, des programmes d'actions et des réalisations de leurs cadres pendant l'interstage comme sujet d'étude de cas de management.

Par ailleurs une formation économique leur sera donnée sur ce qu'est une économie d'entreprise et ses conséquences sur leur nécessaire comportement vis à vis de celle-ci.

2.5.4.3.2. Type de formation des formateurs des cadres des coopératives et précoopératives

L'objectif de cette formation est de palier les difficultés de gestion de ces sociétés dues à la méconnaissance, par leurs dirigeants, des règles fondamentales d'une bonne gestion et de la comptabilité.

La formation devra donc comprendre, après la mise au point d'une comptabilité simplifiée adaptée aux futurs utilisateurs, sa mise en place avec ses règles d'utilisation. La formation des utilisateurs et le suivi permanent des comptabilités et des gestions devront être assumés par les formateurs qui deviendront de ce fait les animateurs et les contrôleurs de gestion des coopératives.

C'est donc un projet de formation de formateurs responsables de la formation des dirigeants de coopératives, de la mise en place de la comptabilité simplifiée, ayant un rôle de commissaires aux comptes et d'animateur-contrôleur de gestion qui doit être élaboré en collaboration avec une agence correspondante connaissant bien ce milieu

2.5.5. CENTRES DE RECHERCHE, DE DEVELOPPEMENT ET DE FORMATION

Le nombre d'organismes susceptibles de devenir les agences correspondantes de l'ONUDI dans des projets de formation permanente est très restreint.

2.5.5.1. INSTITUT SUPERIEUR SCIENTIFIQUE (ISS)

La vocation de l'ISS, créé en 1986, est de former des cadres du niveau ingénieur (BAC+2) dans les spécialités suivantes :

- Alimentation-nutrition
- Gestion-économie
- Energie renouvelable
- Ressources maritimes

La première promotion sortante sera de 20 ingénieurs.

Toutefois pour mieux répondre aux besoins de l'industrie l'ISS va modifier ses programmes pour former des :

- Techniciens supérieurs en deux ans (BAC+2)
- Ingénieurs en quatre ans (BAC+4)

Son corps enseignant est de 65 professeurs et il y a 21 administratifs.

L'ISS dispose de

- 2 grandes salles de 60 et 80 places
- 3 salles de 35 places
- 3 salles de 20 places

Ses installations sont très récentes.

Ses statuts lui permettent de réaliser de la formation continue et sa directrice considère que cela est indispensable à la qualité de l'enseignement de l'institut qui doit rester proche de l'industrie et de l'artisanat.

2.5.6. CONCLUSIONS

2.5.6.1. Observations sur l'environnement de la formation permanente

De l'avis de tous les interlocuteurs mauritaniens les besoins en formation permanente sont très importants tant pour l'industrie que pour la pêche et le secteur coopératif ou informel. Cette prise de conscience récente liée à la nouvelle politique n'a pas encore eu d'effets tant au niveau budgétaire qu'au niveau des mesures d'accompagnements

2.5.6.2. Tableaux de synthèse sur la formation permanente en Mauritanie

Pour assurer la formation des cadres en activité dans les fonctions prioritaires des entreprises des secteurs prioritaires déterminées dans cette étude sur une période de 5 ans, Les éléments de décision sur le calendrier et les capacités de formation à mettre en oeuvre sont les suivants.

2.5.6.2.1 Echancier de la formation

BESOINS DE FORMATION PERMANANTE en nature	en nombre	NOMBRE DE CADRES A FORMER/AN				
		1°	2°	3	4°	5+
SOCIETES INDUSTRIELLES						
*Dir général/financier	23	6	6	6		6/3
*Maintenance	24	8	8	8		8/3
*Commerciaux	24	8	8	8		8/3
FORMATEURS MONITEURS						
*Dir général/financier	1	1				1/3
*Maintenance	1	1				1/3
*Commerciaux	1	1				1/3
FORMATEURS EN COOPERATIVE		à étudier				

COMMENTAIRES :

- 1°/ Le type de formation demandée a été décrit au chapitre 2.5.4.3 ;
- 2°/ Le nombre de cadres, à former chaque année, retenu permet de former l'ensemble de ceux-ci en trois ans
- 3°/ A partir de la 4° année les stages de formation sont espacés et n'ont lieu que tous les 2 ou 3 ans selon l'évolution des besoins de l'industrie mauritanienne
- 4°/ Très souvent les grandes entreprises en particulier minières appliquent un programme de formation propre. Il sera nécessaire de connaître leur intérêt vis-à-vis des projets proposés avant de les finaliser. Les besoins de formation de l'entreprise nationale d'extraction des phosphates ne sont donc pas inclus dans l'échéancier.

2.5.6.2.2. Capacités de formation

L'Institut Supérieur Scientifique apparaît comme l'organisme le plus adapté pour être l'agence correspondante de l'ONUDI en Mauritanie pour la formation permanente.

2.6. SYNTHÈSE DES ENTRETIENS EFFECTUÉS AU NIGER

L'étude des entretiens qui se sont déroulés au Niger avec les représentants des différents ministères, des industriels et des organismes de formation donne les résultats suivants.

2.6.1. IDENTIFICATION DES SECTEURS INDUSTRIELS PRIORITAIRES

Le Plan indique au chapitre 2 page 53 pour l'industrie.

"L'industrie : un facteur d'intégration et de diversification des activités.

La priorité accordée au secteur agro-pastoral devra parallèlement s'accompagner du développement de la petite et moyenne industrie. L'industrialisation sera un élément non négligeable de l'amélioration des revenus du monde rural parce qu'elle lui fournira des débouchés nouveaux et des biens nécessaires à l'accroissement de sa productivité.

La transformation industrielle des ressources nationales sera en même temps un moyen de valoriser les produits locaux".

L'analyse de ce texte montre que l'industrie doit :

1°/ Fournir à l'agriculture les biens nécessaires à l'amélioration de sa productivité. Cela met en priorité les industries suivantes :

- Production et installation de matériels hydrauliques et d'irrigation
- Production et conditionnement d'engrais et de produits phytosanitaires
- Production, traitement et distribution de graines et semences
- Production et entretien de matériels agricoles

2°/ Fournir des débouchés nouveaux. Met en priorité des industries agro-alimentaires travaillant en aval de l'agriculture;

Ceci est confirmé par les projections de croissance des PIB de ces secteurs supérieures à la moyenne :

SECTEUR	PERIODE	86/88	88/91	86/91
INFORMEL				
*Agriculture		+3,3%	+3,3%	+6,8%
*Elevage		+2,6%	+3,4%	+6%
FORMEL				
*Industrie, énergie, TP		+4%	+5%	+9%
Globale du pays		+2,9	+3,3%	+6,3%

Ces priorités sont aussi confirmées tant par les responsables nigériens que par leurs conseillers techniques. Ils indiquent comme secteurs industriels prioritaires :

- L'essor de l'eau
- Les industries agro-alimentaires liées à l'activité agro-pastorale (végétale et animale) situées en amont et en aval de l'agriculture
- Les mines, en particulier, de phosphates et de calcaire

2.6.2. ENTREPRISES INDUSTRIELLES PRIORITAIRES

La recherche des entreprises industrielles prioritaires existantes au Niger a été effectuée à partir des listes fournies par la Direction de l'industrie, le Ministère de la tutelle des établissements d'Etat et des sociétés mixtes, et la Chambre de commerce, de l'industrie et de l'artisanat.

La liste de ces entreprises prioritaires avec leurs effectifs estimés est la suivante :

- Industries agro-alimentaires

* Abattoir de Niamey	93	* Siconiger	42
* Olani	75	* Sotramil	36
* Vetophar	32	* Sonia	53
* UAB	/	* Moulins du Sahel	40
* Rini	107	* Sonal	27
* Onaha	280	* Braniger	280
* 4 Boulangeries	20X4		

- Industries textiles

* Sonitextil	817	* CFDT	35
--------------	-----	--------	----

- Industrie du cuir

* Sonitan	92
-----------	----

- Industrie chimique

* ONPPC	253	* SNCN	270
---------	-----	--------	-----

- Industrie metallurgique

* Tréfilerie	16
--------------	----

Soit au total 22 entreprises en amont et en aval de l'agriculture auxquelles il faut ajouter 3 entreprises d'extraction (SONAIR, SONICHAR et COMINAC).

2.6.3. BESOINS DE FORMATION ET DE DEVELOPPEMENT HUMAIN.

REMARQUES PREALABLES :

1°/ La nature des besoins de formation est, dans une première approche, indépendante des titres donnés aux responsables mais dépend des fonctions occupées (finance, administration, production, maintenance, personnel, commercial).

2°/ Dans les PMI/PME il y a fréquemment, pour des problèmes de rentabilité, regroupement de fonctions à assumer sur un même cadre. On trouve ainsi les fonctions multiples suivantes:

- administration-personnel
- production-maintenance
- gestion-finance

Dans les entreprises à la limite de l'artisanat il peut même y avoir le regroupement sur un même cadre des fonctions direction-gestion-commercial-personnel.

2.6.3.1. Fonctions prioritaires

Il ressort des différents entretiens effectués pendant la présente mission et de ceux effectués pour le projet RP/SEN/85 603 que les fonctions pour lesquelles le besoin de formation est estimé prioritaire par les responsables nigériens sont dans l'ordre des priorités les suivantes :

- Commercialisation
- Maintenance
- Direction -management

Après un examen plus détaillé il apparaît, que comme pour la fonction direction-management les fonctions maintenance et commerciale sont assumées à deux niveaux:

1°/ au niveau de la direction générale qui décide très souvent de la politique à adopter et des dépenses à effectuer en fonction, par exemple, de la situation financière de l'entreprise.

2°/ au niveau du cadre qui a en charge l'organisation et l'exécution des opérations.

De ce fait le besoin de formation est double. Il faut :

- Sensibiliser les DG aux politiques à adopter
- Former les cadres responsables à l'exécution de leur mission dans l'entreprise

2.6.4.2 Nombre de cadres à former.

2.6.4.2.1. Nombre de cadres industriels.

Dans une première approximation, il est possible d'estimer le nombre de cadres présents dans les entreprises et leur répartition dans les fonctions à partir des effectifs de celles-ci :

CADRE	EFFECTIF	15*50	50*100	100*200	+200	TOTAL
Dir général/financier	1	1	1	2	26	
Dir admtra/personnel	1	1	2	2	28	
Production	1	2	3	6	51	
Maintenance	/	1	2	3	21	
Commercial	1	1	2	3	32	
Total par entreprise	4	6	10	16		
Nombre d'entreprises	11	5	2	4	22	
Nombre de cadres	44	30	20	64	158	

Les cadres industriels concernés par les besoins de formation estimés prioritaires par les interlocuteurs nigériens sont donc au nombre de :

- 26 Directeurs généraux
- 32 Cadres de maintenance
- 32 cadres commerciaux

REMARQUES :

- 1°/ Les cadres de production dans les entreprises de 15 à 50 personnes assument en général la maintenance et sont donc à former dans cette fonction.
- 2°/ La législation nigérienne interdit actuellement les fonctions multiples mais rend de ce fait moins compétitives les entreprises de 15 à 50 personnes, qui appliquent la règle. Si l'on applique la règle, l'effectif des cadres de maintenance est augmenté de 11, mais le besoin de formation ne change pas
- 3°/ Il a été constaté lors de la mission RP/SEN/85 603, que dans la grande majorité des entreprises nigériennes, la fonction commerciale était assumée par le directeur général (actionnaire principal) ce qui ne change pas le besoin de formation mais peut expliquer en partie les problèmes commerciaux des entreprises qui seront accentués par la mise en place de la nouvelle politique qui induit la libéralisation des échanges.

2.6.4.2.2. Nombre de cadres de l'administration centrale et d'enseignants.

Le directeur du PAIPCE, du Ministère du Plan, estime nécessaire la formation de :

- Fonctionnaires acceptant le principe d'orienter leur activité vers le privé ; leur nombre étant estimé au tiers de celui des cadres industriels précédents.
- Cadres d'offices de développement pour 1/6 du nombre des cadres industriels prévu
- Enseignants pour 1/6 du nombre des cadres industriels prévu

Ceci représente la formation de :

- 9 Cadres à la direction générale
- 10 Cadres à la maintenance
- 10 Cadres au commercial

2.6.4.2.2. Nombre d'agents de maîtrise.

Le président du Syndicat des Patrons d'Entreprises Industrielles du Niger (SPEIN) estime nécessaire la formation complémentaire 20 à 25 agents de maîtrise par an répartis dans les spécialités suivantes :

- Maintenance industrielle
- Maintenance de parc
- Chaudronnerie et construction métallique
- Chimie
- Agro-alimentaires

2.6.4.3. Type de formation demandée.

Il ressort des entretiens avec les responsables maliens, ayant donné leur avis, qu'il faut distinguer deux objectifs de formation différents suivant les cadres concernés.

1°/ Pour les cadres de direction.

La formation, si elle doit leur apporter les connaissances nécessaires à l'accomplissement de leur fonction, doit surtout leur faire prendre conscience de leur responsabilité et de leur rôle dans la vie de l'entreprise pour que celle-ci soit dynamique et rentable, c'est à dire de la réalité industrielle en situation concurrentielle.

Après les entretiens au NIGER, il apparait que l'un des moyens possibles d'atteindre ces objectifs est la réalisation d'un projet de formation du type "EQUIPE MOBILE"

La formation doit se faire à deux niveaux. En effet les directeurs généraux doivent être sensibilisés à leur rôle dans le management des fonctions prioritaires retenues, si l'on veut que la formation des cadres soit suivie de résultats matériels dans l'entreprise.

La formation serait la suivante :

POUR LES CADRES : Elle comporterait 3 à 5 stages de 3 semaines espacés de 2 mois. Les stagiaires seraient regroupés en trois groupes de 6 à 8 cadres ayant les mêmes fonctions.

Pendant ces stages après une formation théorique sur la fonction et la méthodologie de travail ceux-ci se dérouleront comme suit :

- * Chaque matinée sera consacrée au diagnostic de la fonction du stagiaire d'une entreprise qui aura demandé un stage.
- * L'après-midi, le groupe effectuera une analyse des observations faites, recherchera des solutions aux problèmes dégagés et définira le programme d'actions du stagiaire dans l'entreprise pour les deux mois d'interstage. Ce programme sera discuté et approuvé après modifications, si besoin est, par la Direction Générale de l'entreprise.
- * Pendant les deux mois d'interstage le cadre stagiaire appliquera avec le soutien de son directeur général et d'un moniteur local, le programme décidé. Les résultats obtenus et les difficultés rencontrées seront examinées au début du stage suivant.

POUR LES DIRECTEURS GENERAUX : La formation au management des fonctions prioritaires retenues (maintenance, gestion, commercialisation) se fera lors de 3 à 5 séminaires de 3 jours (dédoublément possible en début et fin de stage) espacés de 2,5 mois.

Durant ces séminaires, les directeurs généraux seront sensibilisés à leur rôle et à l'intérêt des politiques proposées puis traiteront des diagnostics, des programmes d'actions et des réalisations de leurs cadres pendant l'interstage comme sujet d'étude de cas de management.

Par ailleurs une formation économique sur ce qu'est une économie d'entreprise et ses conséquences sur leur nécessaire comportement vis à vis de celle-ci leur sera donnée.

2°/ Pour les agents de maîtrise.

Ceux-ci sont souvent issus du rang. Les objectifs de la formation doivent être double :

- Apporter les méthodes de commandement et de gestion du personnel qu'ils auront en charge et la notion des coûts main-d'oeuvre et matière
- Améliorer leur connaissance du métier par les éléments théoriques qui leur font défaut.

Le projet de création de l'IMI vise à satisfaire ce besoin

3°/ Pour les cadres de l'administration centrale.

Des études des besoins de formation des cadres de l'administration centrale sont en cours. L'une d'elles a abouti à l'Elaboration d'un plan de formation pour le Ministère du Plan et de la Planification régionale "dont le rapport de synthèse a été remis en novembre 1988 par Monsieur JC VEREZ". Son estimation de l'enveloppe de la partie formation courte durée de ce plan s'élèverait à 207 millions de FF pour 1989/1990, et celle de la partie longue durée à 519 millions.

2.6.5. CENTRES DE RECHERCHE, DE DEVELOPPEMENT ET DE FORMATION.

Pour les formations des cadres en activité ainsi déterminées un certain nombre d'organismes sont susceptibles d'être les agences correspondantes de l'ONUDI dans ses projets.

2.6.5.1. Chambre de Commerce, d'Agriculture, de l'Industrie et de l'Artisanat (CCAIA).

La CCAIA a, parmi ses missions, celle de la formation continue des cadres des entreprises adhérentes. A partir des demandes qui lui sont faites ou d'évaluation qu'elle va bientôt pouvoir faire de leurs besoins, la CCAIA détermine des programmes de formation, recherche des aides, organise et gère ces stages ou ces séminaires. Elle fait appel, pour la réalisation, suivant les thèmes, soit au Centre National de Préparation à la Gestion (CNPG) soit au Centre de Formation en Technique de Transport (CFTTR).

2.6.5.2. Centre National de Perfectionnement à la Gestion (CNPG)

Le CNPG est un établissement spécialisé de la CCAIA. Il a pour mission de :

- Promouvoir et de développer le perfectionnement à la gestion au sein des entreprises nigériennes,
- Réaliser la coordination et l'harmonie des efforts respectifs du gouvernement, des opérateurs économiques et des autres intervenants dans les politiques de perfectionnement des cadres à la gestion.

Les intervenants sont des consultants du Bureau International du Travail (BIT) et des cadres issus de la formation de formateurs du CNPG.

La formation du CNPG concerne la gestion. Elle s'adresse aux :

- Agents de maîtrise
- Cadres et dirigeants d'entreprises.

2.6.5.3. Institut de Maîtrise Industrielle (IMI).

Le projet de réalisation de l'IMI après de nombreuses vicissitudes a été inscrit au budget prévisionnel du PNUD et correspond à une volonté gouvernementale très forte.

La vocation prévue pour l'IMI est de former les agents de maîtrise comme le demande le SPEIN (voir chapitre 2.6.4.2.2.)

Au niveau des installations, il semble probable que celles du CNPPR soient attribuées à ce projet. Elles comprennent sur 2 hectares :

- 1 bâtiment administratif
- 1 bâtiment avec 2 grandes salles de classe
- 7 bâtiments atelier
- 1 bâtiment d'internat

pour une surface construite voisine de 1000 m² ce qui est supérieur aux besoins prévus pour l'IMI qui formerait 20 à 25 élèves par an alors qu'il en sort 70 actuellement du CNPPR.

2.6.5.4. O P E N.

La vocation de l'OPEN est de développer la maintenance au Niger. L'OPEN est l'objet d'un audit destiné à rechercher des solutions pour améliorer son efficacité.

2.6.6. CONCLUSIONS

2.6.6.1. Observations sur l'environnement de la formation permanente.

Les besoins de formation permanente exprimés sont très importants tant pour l'industrie que pour l'administration centrale et l'une des préoccupations des interlocuteurs responsables est de faire étudier ces besoins pour élaborer des plans de formation.

Pour pouvoir développer cette formation le gouvernement a créé une taxe d'apprentissage de 1% portant sur 90% de la masse salariale des entreprises.

2.6.6.2. Tableaux de synthèse sur la formation permanente au NIGER.

Pour assurer la formation des cadres en activité dans les fonctions prioritaires des entreprises des secteurs prioritaires déterminées dans cette étude sur une période de 5 ans. Les éléments de décision sur le calendrier et les capacités de formation à mettre en oeuvre sont les suivants.

2.6.6.2.1. Echancier de la formation.

BESOINS DE FORMATION PERMANENTE en nature	PERMANENTE en nombre	NOMBRE DE CADRES A FORMER/AN				
		1°	2°	3°	4	+5
SOCIETE INDUSTRIELLES						
*Direction générale	26	6	6	6	6	8/3
*Maintenance	32	8	8	8	8	8/3
*Commercial	32	8	8	8	8	8/3
FORMATEUR-MONITEUR						
*Diretion générale	1	1				1/5
*Maintenance	1	1				1/5
*Commercial	1	1				1/5

COMMENTAIRES :

- 1°/ Le type de formation demandée a été décrit au chapitre 2.6.4.3;
- 2°/ Le nombre de cadres à former chaque année retenu permet de former l'ensemble de ceux-ci en quatre ans
- 3°/ A partir de la 5° année les stages de formation sont espacés et n'ont lieu que tous les 2 ou 3 ans selon l'évolution des besoins de l'industrie mauritanienne
- 4°/ Très souvent les grandes entreprises en particulier minières appliquent un programme de formation propre. Il sera nécessaire de connaître leur intérêt vis à vis des projets proposés avant des les finaliser. Les besoins de formation des entreprises d'extraction ne sont donc pas inclus dans l'échancier.
- 5°/ La formation des agents de maîtrise, objet du projet IMI, n'a pas été traitée.

2.6.6.2.2. Capacités de formation.

La CCAIA peut être, pour la gestion et l'organisation des projets, l'agence correspondante de l'ONUDI.

Le formateur-moniteur en direction générale pourra être choisi parmi ceux formés par le CNPG. La formation des formateurs-moniteurs concernant la maintenance et la commercialisation se déroulera pendant les stages de formation des cadres et sera faite par les experts de l'ONUDI.

2.7. SYNTHÈSE DES ENTRETIENS EFFECTUÉS AU SÉNÉGAL

L'étude des entretiens avec les représentants des Ministères, des employeurs et des organismes de formation donne les résultats suivants.

2.7.1 IDENTIFICATION DES SECTEURS INDUSTRIELS PRIORITAIRES

Le septième plan de développement économique et social en cours présente les choix stratégiques du gouvernement sénégalais :

1°/ Diminuer la dépendance du Sénégal vis à vis de l'extérieur par

- La valorisation des produits locaux à l'exportation,
- L'autosuffisance alimentaire,
- La transformation des phosphates,
- Les conserveries.

2°/ Parmi les objectifs donnés au sous secteur industrie on relève

- Augmentation de la production et de la productivité,
- Diversification par la promotion des PME,
- Renforcement de la coopération régionale et internationale,
- Mise de l'accent sur la maintenance des acquis, la réhabilitation et le renforcement des infrastructures.

3°/ Dans le Plan d'actions prioritaires on trouve :

- Améliorer l'environnement de la production agricole,
- Dynamiser le secteur des pêches,
- Pour le secteur informel étude des voies et moyens d'amélioration progressives des conditions d'emplois, de travail et de productions de ce secteur.

Ces textes confirment les secteurs prioritaires retenus par les responsables du Ministère du Plan :

- Les industries agro-alimentaires situées en amont et en aval de l'agriculture,
- Les industries de traitement des produits vivriers,
- Les industries de production, d'installation et de maintenance de matériel d'irrigation,
- L'industrie textile,
- Les industries d'extraction et de transformation des phosphates,

et l'intérêt de la Chambre de Commerce et d'Industrie vis à vis du secteur informel.

2.7.2. ENTREPRISES INDUSTRIELLES PRIORITAIRES

L'étude des statistiques sur les entreprises et leurs effectifs du CUCI du Ministère de l'économie et des finances, établie en fonction des réponses obtenues donne la classification des entreprises suivante.

SECTEURS INDUSTRIELS	EFFECTIFS DES ENTREPRISES				
	20/50	50/100	100/200	200/400	+ 400
001 Alimentaire	5	2	1	5	1
002 Poisson	2	2	2	3	3
003 Minières	/	1	1	1	1
004 Corps gras	/	/	/	/	2
005 Grains et farine	20	/	3	/	2
006 Sucre et confise.	/	/	1	/	1
008 Textile base	1	1	4	/	4
009 Confession-marocq.	3	1	1	/	1
013 Chimie agricole	/	2	3	1	1
Total	31	9	16	10	16

2.7.3. BESOINS DE FORMATION ET DE DEVELOPPEMENT HUMAIN.

REMARQUES PREALABLES .

1°/ La nature des besoins de formation est, dans une première approche, indépendante des titres donnés aux responsables mais dépend des fonctions occupées (finance, administration, production, maintenance, personnel, commercial).

2°/ Dans les PMI/PME il y a fréquemment, pour des problèmes de rentabilité, regroupement de fonctions à assumer sur un même cadre. On trouve ainsi les fonctions multiples suivantes:

- administration-personnel
- production-maintenance
- gestion-finance

Dans les entreprises à la limite de l'artisanat il peut même y avoir le regroupement sur un même cadre des fonctions direction-gestion-commercial-personnel.

3°/ Les trois grandes entreprises (minière, sucrière et huilière) associées ou non à des groupes internationaux assument la formation de leur personnel. Dans cette première approche nous n'en tiendrons donc pas compte pour la détermination des besoins de formation.

2.7.3.1. Fonctions prioritaires.

Il ressort des différents entretiens effectués pendant la présente mission et de ceux effectués pour le projet RP/SEN/85 603 que les fonctions pour lesquelles le besoin de formation est estimé prioritaire par les responsables sénégalais sont dans l'ordre des priorités les suivantes :

- Commercialisation et marketing
- Maintenance
- Management et gestion (niveau direction générale)
- Direction de la production

Après un examen plus détaillé il apparaît que comme pour la fonction management et gestion les fonctions commercialisation, maintenance et production sont assumées à deux niveaux :

1°/ au niveau de la direction générale qui décide très souvent de la politique à adopter et des dépenses à effectuer en fonction, par exemple, de la situation financière de l'entreprise.

2°/ au niveau du cadre qui a en charge l'organisation et l'exécution des opérations.

De ce fait le besoin de formation est double. Il faut :

- Sensibiliser les DG aux politiques à adopter
- Former les cadres responsables à l'exécution de leur mission dans l'entreprise.

2.7.3.2 Nombre de cadres à former.

2.7.3.2.1. Nombre de cadres industriels.

Dans une première approximation, il est possible d'estimer le nombre de cadres présents dans les entreprises et leur répartition dans les fonctions à partir des effectifs de celles-ci :

CADRE	EFFECTIF	15*50	50*100	100*200	200*400	+400	TOTAL
Dir géné et financier	1	1	1	2	3	124	
Dir admi et personnel	1	1	2	2	3	140	
Maintenance	/	1	2	3	4	135	
Production	1	2	3	6	9	301	
Commercial	1	1	2	3	4	166	
<hr/>							
Total par entreprise	4	6	10	16	23		
Nombre d'entreprises	31	9	16	10	16	82	
Nombre de cadres	124	54	160	160	368	866	

Les cadres industriels concernés par les besoins de formation estimés prioritaires par les interlocuteurs nigériens sont donc au nombre de :

- 166 cadres commerciaux
- 166 cadres de maintenance
- 301 cadres de production
- 124 directeurs généraux et financiers

REMARQUE :

Les cadres de production dans les entreprises de 20 à 50 personnes assument en général la maintenance et sont donc à former dans cette fonction.

2.7.4.2.2. Les agents de maîtrises et cadres moyens.

Les responsables sénégalais se plaignent du manque de cadres moyens et agents de maîtrise alors que le nombre d'ingénieurs est pléthorique. Ces derniers refusant, même pour un début de carrière, d'assumer ces fonctions et préférant rester au chômage. Le nombre de cadres moyens et d'agents de maîtrise à former n'est pas connu et difficilement estimable par des ratios.

2.7.4.2.3 Les gérants de sociétés du secteur informel.

L'importance de ce secteur est estimée essentielle pour les responsables sénégalais interrogés sur ce sujet. Le nombre de sociétés industrielles du secteur informel est important mais n'a pas été étudié. Les propriétaires gérants de celles-ci ont un besoin de formation à différents niveaux :

- comptable et financier,
- organisation de la production,
- gestion des stocks.

Une étude préalable quantitative des besoins et qualitative des méthodes à utiliser dans ce milieu très traditionnel est indispensable pour éviter l'échec d'un projet.

2.7.4.3 Type de formation demandé.

Pour les responsables sénégalais rencontrés il est évident que la nouvelle politique de désengagement de l'Etat et de diminution des tarifs douaniers va obliger les entreprises sénégalaises, pour survivre, à devenir compétitives sur la qualité et sur les prix pour pouvoir se placer avec succès tant sur le marché intérieur qu'à l'exportation.

Elles vont devoir, pour y arriver, améliorer l'adéquation de leur produits avec les besoins et diminuer leurs coûts. Cela implique pour elles un meilleur management et une plus grande efficacité de l'encadrement et du personnel qui devra être réduit en nombre et une meilleure productivité des équipements.

Il ressort des entretiens, avec les responsables sénégalais ayant donné leur avis, qu'il faut distinguer deux objectifs de formation différents suivant les cadres concernés.

1°/ Pour les cadres de direction.

La formation, si elle doit leur apporter les connaissances nécessaires à l'accomplissement de leur fonction, doit surtout leur faire prendre conscience de leur responsabilité et de leur rôle dans la vie de l'entreprise pour que celle-ci soit dynamique et rentable, c'est à dire leur donner l'esprit d'entreprise.

Après les entretiens au SENEGAL, il apparaît que l'un des moyens possibles d'atteindre ces objectifs est la réalisation d'un projet de formation du type "EQUIPE MOBILE".

La formation doit se faire à deux niveaux. En effet les directeurs généraux doivent être sensibilisés à leur rôle dans le management des fonctions prioritaires retenues, si l'on veut que la formation des cadres soit suivie de résultats matériels dans l'entreprise.

La formation serait la suivante :

POUR LES CADRES : Elle comporterait 3 à 5 stages de 3 semaines espacés de 2 mois.

Les stagiaires seraient regroupés en trois groupes de 6 à 8 cadres ayant les même fonctions.

Pendant ces stages après une formation théorique sur la fonction et la méthodologie de travail ceux-ci se dérouleront comme suit :

- * Chaque matinée sera consacrée au diagnostic de la fonction du stagiaire d'une entreprise qui aura demandé un stage.
- * L'après-midi, le groupe effectuera une analyse des observations faites, recherchera des solutions aux problèmes dégagés et définira le programme d'action du stagiaire dans l'entreprise pour les deux mois d'interstage. Ce programme sera discuté et approuvé après modifications, si besoin est, par la Direction Générale de l'entreprise.
- * Pendant les deux mois d'interstage le cadre stagiaire appliquera avec le soutien de son directeur général et d'un moniteur local, le programme décidé. Les résultats obtenus et les difficultés rencontrées seront examinées au début du stage suivant.

POUR LES DIRECTEURS GÉNÉRAUX : La formation au management des fonctions prioritaires retenues (maintenance, gestion, commercialisation) se fera lors de 3 à 5 séminaires de 3 jours (dédoublément possible en début et fin de stage) espacés de 2,5 mois.

Durant ces séminaires, les directeurs généraux seront sensibilisés à leur rôle et à l'intérêt des politiques proposées puis traiteront des diagnostics, des programmes d'actions et des réalisations de leurs cadres pendant l'interstage comme sujet d'étude de cas de management.

Par ailleurs une formation économique sur ce qu'est une économie d'entreprise et ses conséquences sur leur nécessaire comportement vis à vis de celle-ci leur sera donnée.

2°/ Pour les agents de maîtrise.

Ceux-ci seront souvent issus du rang. Les objectifs de la formation doivent donc être doubles :

- Apporter les méthodes de commandement et de gestion du personnel qu'ils auront en charge et la notion des coûts main-d'oeuvre et matière
- Améliorer leur connaissance du métier par les éléments théoriques qui leur font défaut.

La population des agents de maîtrise a été estimée à 3327 pour l'ensemble de 148 sociétés du secteur industriel. Ce qui permet d'évaluer leur effectif dans les 82 entreprises retenues pour prioritaires à environ 1850 agents.

2.7.5. CENTRES DE RECHERCHE, DE DEVELOPPEMENT ET DE FORMATION

Pour assumer les formations des cadres en activité ainsi déterminées un certain nombre d'organismes sont susceptibles de devenir les agences correspondantes de l'ONUDI dans ses projets de formation.

- au Management :

- * Ecole Supérieure de Gestion
- * Ecole Nationale Supérieure Universitaire de Technologie (ENSUT)
- * Centre d'Etude Supérieur d'Administration et de Gestion (CESAG)

- à la commercialisation :

- * Ecole Nationale Supérieure Universitaire de technologie (ENSUT)
- * Association pour la Formation au Sénégal (AFORS)
- * Conseil National des Jeunes Patrons Sénégalais

- à la maintenance :

- * ENSUT
- * centre de formation Professionnelle et de Perfectionnement de Dakar Marine

- du secteur informel :

- * Chambre de Commerce et d'Industrie.

2.7.5.1. Ecole Nationale Supérieure Universitaire de Technologie (ENSUT).

La vocation de L'ENSUT est de former à partir d'élèves sénégalais et étrangers (50%) ayant le Bac sélectionnés sur tests des :

- DUT industriels (60/an) niveau Bac +2
- DUT tertiaires (50/an) niveau Bac +2
- Ingénieurs en nombre variable Bac +4

dans les spécialisations industrielles suivantes :

- * Biologie appliquée
- * Génie chimique
- * Industrie alimentaire
- * Génie électrique
- * Electrotechnique
- * Electronique
- * Travaux publics
- * Batiments
- * Géomètres
- * Génie rural
- * Génie mécanique
- * Mécanique et entretien
- * Construction et fabrication

et dans les spécialisations tertiaires suivantes :

- * Finance et comptabilité
- * Techniques de commercialisation
- * Informatique

Pour effectuer sa mission l'ENSUT dispose de :

- 75.000 M² de terrain
- 1 bâtiment de 2600 M² avec salles de cours, bibliothèque laboratoire de langues
- 3 bâtiments de laboratoires ; surface totale de 1800 M²
- 1 hall industriel de 2600 M²

Son effectif se répartit en 105 enseignants dont 48 expatriés et 100 Personnes pour assurer l'administration, la restauration et l'internat (40 lits).

2.7.5.2. Centre de Formation Professionnelle et de Perfectionnement de Dakar Marine.

Ce centre qui est une société privée indépendante sans but lucratif en dehors du perfectionnement d'ouvriers qualifiés a pour vocation de former des contremaîtres à partir d'ouvriers, sortis du rang après au moins 5 ans d'activité, que lui envoie des entreprises sénégalaises et étrangères

Cette formation, qui porte à la fois sur les techniques et les méthodes de commandement, s'effectue pour quatre spécialités :

- Electricité
- Mécanique (y compris diésel)
- Automatismes
- coques de bateaux (chaudronnerie)

Pour ce faire il dispose d'équipements de formation très modernes.

Son personnel est constitué de

- 12 formateurs permanents brevetés AFPA (4 expatriés)
- 7 administratifs

2.7.5.3 Association pour la Formation au Sénégal (AFORS).

L'AFORS est une association sans but lucratif constituée par 60 entreprises qui versent pour la formation de leur personnel une cotisation s'élevant à 3,6°/°° de la masse salariale versée.

L'AFORS après étude des besoins de formation met au point des programmes puis organise et gère les séminaires, stages, colloques, qui portent par exemple sur :

- Evolution des techniques de commandement
- formation des agents commerciaux
- Entretien et réparation-maintenance

Son président est Mr Issa DIOP de la CCI.

2.7.5.4. Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI).

La CCI a parmi sa mission celle d'aider les entreprises adhérentes à former leur personnel, pour ce faire elle organise et gère des programmes de formation. Par exemple elle a investi 40 millions de FF pour la réalisation d'une salle équipée pour la formation à l'informatique.

La CCI estime, après essai, que la formation des cadres du secteur informel est très importante mais constitue un problème psychologique délicat à résoudre.

2.7.6. CONCLUSIONS.

2.7.6.1. Observation sur l'environnement de la formation permanente

Les besoins en formation au Sénégal sont très importants tant dans les industries du secteur moderne que dans celles du secteur informel. La prise de conscience, par les responsables administratifs et industriels, de la dimension de ce besoin a été accentuée par la mise en place de la nouvelle politique gouvernementale.

Dans ce nouveau contexte les entreprises, pour survivre et se développer, doivent absolument, dans un marché concurrentiel, devenir compétitives au niveau des produits et des coûts et agressives commercialement. Ceci implique la diminution des effectifs et une meilleure efficacité de l'encadrement.

Pour financer cette formation l'Etat sénégalais perçoit auprès des entreprises du secteur moderne une taxe de formation professionnelle de 1%, de 90% de la masse salariale payée. Une partie des sommes ainsi recueillie, 300 millions de FF est versée à l'Office National de Formation Professionnelle (ONFP) qui a en charge l'adéquation entre les besoins des différents employeurs et le contenu de la formation au Sénégal.

2.7.6.2. Tableau de synthèse sur la formation permanente au Sénégal.

Pour assurer la formation des cadres en activité dans les fonctions prioritaires des entreprises des secteurs prioritaires déterminées dans cette étude sur une période de 5 ans, les éléments de décision sur le calendrier et les capacités de formation à mettre en oeuvre sont les suivants.

2.7.6.2.1. Echancier de la formation.

BESOINS DE FORMATION PERMANENTE en nature	NOMBRE DE CADRES A FORMER/AN en nombre	NOMBRE DE CADRES A FORMER/AN				
		1°	2°	3°	4°	5+

SOCIETES INDUSTRIELLES

* Commercial	186	37	37	37	37	37/3
* Maintenance	166	33	33	33	33	33/3
* Production	301	60	60	60	60	60/3
* Dir.géné.et financiers	124	25	25	25	25	25/3

FORMATEUR-MONITEURS

* Commercial	2	2		1		2/3
* Maintenance	2	2		1		2/3
* Production	4	4	1	1		4/3
* Dir.géné.et financiers	2	2		1		2/3

SECTEUR INFORMEL

après étude préalable

COMMENTAIRES

1°/ Le type de formation demandée a été décrit au chapitre 2.7.4.3

2°/ Le nombre retenu de cadres à former chaque année permet de former l'ensemble de ceux-ci en cinq ans

3°/ A partir de la 5° année les stages de formation sont espacés et n'ont lieu que tous les 2 ou 3 ans selon l'évolution des besoins de l'industrie sénégalaise.

4°/ Très souvent les grandes entreprises en particulier minières appliquent un programme de formation propre. Il sera nécessaire de connaître leur intérêt vis à vis des projets proposés avant de les finaliser. Les besoins de formation des entreprises d'extraction ne sont donc pas inclus dans l'échéancier.

5°/ La formation des agents de maîtrise n'a pas été traitée.

2.7.6.2.2. Capacités de formation.

Les centres de formation pouvant participer à la formation ainsi déterminée dans leur domaine de compétence sont les suivants :

BESOINS DE FORMATION	CENTRE DE FORMATION			
	ENSUT	DAKAR-M	CCI	AFORS
SOCIETES INDUSTRIELLES				
1° cadres industriels				
* Commercial	F	/	O	O
* Maintenance	F	/	O	O
* Production	F	/	O	O
* Dir.géné.et financier	F	/	O	O
2° agents de maîtrise	/	F	/	O
SECTEUR INFORMEL	F	/	O	/
FORMATEURS-MONITEURS	Par experts ONUDI			

REMARQUE :

F= capacité à fournir des formateurs

O= capacité à organiser et à gérer

/= n'intervient pas

COMMENTAIRE :

La formation des formateurs-moniteurs par les experts ONUDI est indispensable si l'on veut obtenir la formation pratique demandée par les responsables. Elle se déroulera pendant les stages de formation des cadres et les séminaires des directeurs généraux.

2.8. SYNTHÈSE DES ENTRETIENS EFFECTUÉS AU TOGO

L'étude des entretiens qui se sont déroulés au Togo sous la forme de réunions et d'entretiens individuels avec les représentants des Ministères, des employeurs et des organismes de formation donne les résultats suivants.

2.8.1. IDENTIFICATION DES SECTEURS INDUSTRIELS PRIORITAIRES

L'étude du plan et les entretiens montrent que la nouvelle politique industrielle du Togo est orientée vers les objectifs suivants :

- La valorisation des ressources locales
- La décentralisation industrielle
- La promotion des entreprises exportatrices
- La promotion des PME
- La recherche du développement agricole pour
 - * L'auto-suffisance alimentaire
 - * Augmenter les exportations de cultures de rente
 - * Limiter l'exode rural

Il apparaît au vu de ces perspectives de développement et des résultats des entretiens avec les responsables togolais que les secteurs industriels prioritaires à retenir sont :

- Les industries en amont et en aval de l'agriculture (cultures et élevages) qui permettent d'améliorer et de valoriser les productions végétales et animales du pays.
- Les industries d'extraction et de transformation des produits miniers

2.8.2. ENTREPRISES INDUSTRIELLES PRIORITAIRES

L'étude des entreprises industrielles prioritaires a été effectuée à partir de deux sources d'information :

1°/ une liste des entreprises togolaise assez ancienne et incomplète remise par la Chambre de Commerce, de l'Agriculture et de l'Industrie du Togo.

2°/ un répertoire des entreprises établi en 1987 par la Direction de l'Industrie du Ministère du Plan et des Mines complété par des estimations de leurs effectifs.

Il ressort de ces données que les entreprises industrielles des secteurs prioritaires se répartissent en fonctions de leurs effectifs comme suit :

SECTEURS INDUSTRIELS	EFFECTIFS DES ENTREPRISES				
	20/50	50/100	100/200	200/400	+ 400
Extractrices	/	1	/	1	1
Agro-alimentaires	10	3	1	2	3
Textile	2	1	2	/	1
Mat.agricole	1	1	/	/	/
Pièces de rechanges	1	1	/	/	/
Savon	1	1	/	/	/
Caoutchouc	1	/	/	/	/
Total	16	8	3	3	4

2.8.3. BESOINS DE FORMATION ET DE DEVELOPPEMENT HUMAIN

REMARQUES PREALABLES .

1°/ La nature des besoins de formation est, dans une première approche, indépendante des titres donnés aux responsables mais dépend des fonctions occupées (finance, administration, production, maintenance, personnel, commercial).

2°/ Dans les PMI/PME il y a fréquemment, pour des problèmes de rentabilité, regroupement de fonctions à assumer sur un même cadre. On trouve ainsi les fonctions multiples suivantes:

- administration-personnel
- production-maintenance
- gestion-finance

Dans les entreprises à la limite de l'artisanat il peut même y avoir le regroupement sur un même cadre des fonctions direction-gestion-commercial-personnel.

3°/ Les trois grandes entreprises minière, alimentaires et textiles associées ou non à des groupes internationaux assument la formation de leur personnel. Il sera donc nécessaire de contacter ces entreprises pour connaître leur intérêt pour les formations proposées avant la finalisation des projets.

2.8.3.1. Fonctions prioritaires.

Il ressort des différents entretiens effectués pendant la mission que les fonctions pour lesquelles les besoins de formation estimés prioritaires au Togo sont dans l'ordre des priorités :

- La maintenance
- La gestion de la production
- Le commercial amont et aval

Ceci aux différents niveaux hiérarchiques.

2.8.3.2. Nombre de cadres à former.

2.8.3.2.1. Nombre de cadres industriels.

Dans une première approximation, il est possible d'estimer le nombre de cadres présents dans les entreprises et leur répartition dans les fonctions à partir des effectifs de celles-ci :

CADRE	EFFECTIF	15/50	50/100	100/200	200/400	+400	TOTAL
Dir général/financier	1	1	1	2	3	45	
Dir admi et personnel	1	1	2	2	3	48	
Maintenance	/	1	2	3	4	39	
Production	1	2	3	6	9	95	
Commercial	1	1	2	3	4	55	
Total par entreprise	4	6	10	16	23		
Nombre d'entreprises	16	8	3	3	4	34	
Nombre de cadres	64	48	30	48	92	282	

Les cadres industriels concernés par les besoins de formation estimés prioritaires par les interlocuteurs togolais sont donc au nombre de :

- 55 cadres de maintenance
- 95 cadres de production
- 55 cadres commerciaux

Par ailleurs pour que la formation de ces cadres puisse aboutir à des résultats pratiques dans l'entreprise il est indispensable de sensibiliser les directeurs généraux au management de ces fonctions. Cette sensibilisation concernera :

- 45 directeurs généraux et financiers.

REMARQUE :

Les cadres de production dans les entreprises de 20 à 50 personnes assument en général la maintenance et sont donc à former dans cette fonction.

2.8.3.3. Type de formation demandé.

Dans le compte rendu du travail de sélection des projets de formation prioritaires établi avec le chargé d'étude de formation à la CPF, Cabinet du Ministre du Plan et des Mines les types de formation ont définis, après concertation avec les autres responsables togolais, suivant les populations concernées.

1°/ Les cadres de formation supérieure

Pour ceux-ci les industriels demandent une formation les amenant à comprendre leur rôle et à exécuter correctement les tâches matérielles correspondant à leur fonction. C'est une formation très proche des entreprises et de leurs besoins dont ils ont besoin.

2°/ Les contremaîtres sortis du rang

Ceux-ci connaissent bien la pratique du travail mais il faut les former à leur nouveau rôle d'organisation et de direction de la production.

La formation doit aussi leur donner les méthodes et les moyens techniques de remplir leur nouvelle fonction sans toutefois s'éloigner de l'activité industrielle

3°/ Les formateurs et enseignants

Ceux-ci pour diffuser des connaissances plus adaptées aux besoins des entreprises doivent être mis en contact avec celles-ci et comprendre ce que l'industrie attend des jeunes qu'ils formeront.

Au total l'ensemble des interlocuteurs ayant émis une opinion estime que la formation continue doit être très pragmatique et très proche de la vie et des besoins des entreprises quelque soit la fonction et l'origine des cadres.

Pour les responsables togolais rencontrés il est évident que la nouvelle politique de désengagement de l'Etat et de diminution des tarifs douaniers va obliger les entreprises togolaises, pour survivre, à devenir compétitives sur la qualité et sur les prix pour se placer avec succès tant sur le marché intérieur qu'à l'exportation.

Elles vont devoir, pour y arriver, améliorer l'adéquation de leur produits avec les besoins et diminuer leurs coûts. Cela implique pour elles un meilleur management et une plus grande efficacité de l'encadrement et du personnel qui devra être réduit en nombre et une meilleure productivité des équipements.

Il faut donc distinguer deux objectifs de formation différents suivant les cadres concernés.

1°/ Pour les cadres de direction.

La formation, si elle doit leur apporter les connaissances nécessaires à l'accomplissement de leur fonction, doit surtout leur faire prendre conscience de leur responsabilité et de leur rôle dans la vie de l'entreprise pour que celle-ci soit dynamique et rentable, c'est à dire leur donner l'esprit d'entreprise.

Après les entretiens au TOGO, il apparaît que l'un des moyens possibles d'atteindre ces objectifs est la réalisation d'un projet de formation du type "EQUIPE MOBILE".

La formation doit se faire à deux niveaux. En effet les directeurs généraux doivent être sensibilisés à leur rôle dans le management des fonctions prioritaires retenues, si l'on veut que la formation des cadres soit suivie de résultats matériels dans l'entreprise.

La formation serait la suivante :

POUR LES CADRES : Elle comporterait 3 à 5 stages de 3 semaines espacés de 2 mois.

Les stagiaires seraient regroupés en trois groupes de 6 à 8 cadres ayant les mêmes fonctions.

Pendant ces stages après une formation théorique sur la fonction et la méthodologie de travail ceux-ci se dérouleront comme suit :

- * Chaque matinée sera consacrée au diagnostic de la fonction du stagiaire d'une entreprise qui aura demandé un stage.
- * L'après-midi, le groupe effectuera une analyse des observations faites, recherchera des solutions aux problèmes dégagés et définira le programme d'action du stagiaire dans l'entreprise pour les deux mois d'interstage. Ce programme sera discuté et approuvé après modifications, si besoin est, par la Direction Générale de l'entreprise.
- * Pendant les deux mois d'interstage le cadre stagiaire appliquera avec le soutien de son directeur général et d'un moniteur local, le programme décidé. Les résultats obtenus et les difficultés rencontrées seront examinés au début du stage suivant.

POUR LES DIRECTEURS GÉNÉRAUX : La formation au management des fonctions prioritaires retenues (maintenance, gestion, commercialisation) se fera lors de 3 à 5 séminaires de 3 jours (dédoulement possible en début et fin de stage) espacés de 2,5 mois.

Durant ces séminaires, les directeurs généraux seront sensibilisés à leur rôle et à l'intérêt des politiques proposées puis traiteront des diagnostics, des programmes d'actions et des réalisations de leurs cadres pendant l'interstage comme sujet d'étude de cas de management.

Par ailleurs une formation économique sur ce qu'est une économie d'entreprise et ses conséquences sur leur nécessaire comportement vis à vis de celle-ci leur sera donnée.

2°/ Pour les agents de maîtrise.

Ceux-ci seront souvent issus du rang. Les objectifs de la formation doivent donc être doubles :

- Apporter les méthodes de commandement et de gestion du personnel qu'ils auront en charge et la notion des coûts main-d'oeuvre et matière
- Améliorer leur connaissance du métier par les éléments théoriques qui leur font défaut.

2.8.4. CENTRE DE RECHERCHE, DE DEVELOPPEMENT ET DE FORMATION

Pour assumer les formations des cadres en activité ainsi déterminés un certain nombre d'organismes sont potentiellement susceptibles au Togo de devenir les agences correspondantes de l'ONUDI dans ses projets de formation.

2.8.4.1. Ecole Nationale Supérieure d'Ingénieur (ENSI)

L'ENSI fait partie de l'Université du Bénin et a été restructurée pour mieux répondre aux besoins des industriels.

Sa vocation est de former des :

- 25 Techniciens supérieurs (Bac+3) en 2ans
- 12 à 15 Ingénieurs (Bac+5) en 4ans

dans les spécialités des Génie Civil, Génie électrique et Génie mécanique.

Elle admet 70 élèves par an sur 400 candidats ayant Bac+1.

Pour assurer cette formation son personnel est constitué de :

- 25 enseignants permanents dont 9 à 10 VSN
- 30 vacataires

La direction pense que les statuts de l'ENSI lui permettent de faire de la formation permanente mais de toute façon le Recteur d'Académie, qui est le décideur dans ce domaine, doit être contacté.

2.8.4.2. Centre de formation de l'Office Togolais des Phosphates .

Le centre de formation de l'Office des phosphates assume la formation préalable et continue de ses ouvriers, de sa maîtrise et de ses cadres en particulier à la maintenance de ses équipements. On peut se demander s'il ne pourrait pas étendre cette activité à des cadres et contremaîtres d'autres sociétés pour satisfaire les besoins du pays étant donné le peu d'organismes de formation existants au Togo.

Il faudra rechercher avec le Monsieur le Recteur de l'Académie les possibilités offertes par celle-ci en matière de formation continue pour les fonctions Direction Générale et Commerciale. En effet le Togo ne semble pas disposer actuellement d'autre organisme de formation de haut niveau susceptible de fournir les formateurs-moniteurs.

2.8.4.4. Bureau coordinateur des programmes de formation (CPF) du Cabinet du Ministre du Plan et des Mines.

Le CPF a pour mission de programmer et d'organiser la formation il semble par sa volonté d'agir et sa position pouvoir devenir le correspondant de l'ONUDI

2.8.5. CONCLUSIONS

2.8.5.1. OBSERVATIONS SUR L'ENVIRONNEMENT DE LA FORMATION PERMANENTE

Les besoins de formation permanente au Togo sont importants tant pour l'industrie que pour les enseignants, et les responsables de cette formation dans l'administration centrale en sont conscients et veulent la voir se développer.

Cette démarche est limitée à deux niveaux celui du manque de moyens financiers et celui du peu d'organismes ayant actuellement dans leur mission la formation continue des cadres et des contremaîtres correspondant aux besoins prioritaires exprimés.

2.8.5.2. Tableau de synthèse sur la formation permanente au Togo

Pour assurer la formation des cadres en activité dans les fonctions prioritaires des entreprises des secteurs prioritaires déterminés dans cette étude sur une période de 5 ans, les éléments de décision sur le calendrier et les capacités de formation à mettre en oeuvre sont les suivants.

2.8.5.2.1 Echancier de la formation .

BESIONS DE FORMATION PERMANENTE en nature	en nombre	NOMBRE DE CADRES A FORMER/AN				
		1°	2°	3°	4°	5+
SOCIETES INDUSTRIELLES						
*Dir.général/financier	45	9	9	9	9	9/3
*Maintenance	55	11	11	11	11	11/3
*Production	95	18	18	18	18	18/3
*Commercial	55	11	11	11	11	11/3
FORMATEURS-MONITEURS						
*Dir.général/financier	1	1		1		1/3
*Maintenance	2	2		1		2/3
*Production	3	3	1	1		3/3
*Commercial	2	2		1		2/3
ADMINISTRATION CENTRALE		à déterminer				
ENSEIGNANTS		à déterminer				

COMMENTAIRES :

1°/ Le type de formation demandée a été décrit au chapitre 2.7.4.3

2°/ Le nombre de cadres à former chaque année retenu permet de former l'ensemble de ceux-ci en cinq ans

3°/ A partir de la 5° année les stages de formation sont espacés et n'ont lieu que tous les 2 ou 3 ans selon l'évolution des besoins de l'industrie sénégalaise.

4°/ Très souvent les grandes entreprises en particulier minières appliquent un programme de formation propre. Il sera nécessaire de connaître leur intérêt vis à vis des projets proposés avant de les finaliser. Les besoins de formation des entreprises d'extraction ne sont donc pas inclus dans l'échancier.

5°/ La formation des agents de maîtrise n'a pas été traitée.

2.8.5.2.2 Capacités de formation

Les centres de formation susceptibles de participer à la formation ainsi déterminée sont les suivants :

BESOINS DE FORMATION	CENTRES DE FORMATION			
	UNIVERSITE	ENSI	OTP	CPF
SOCIETES INDUSTRIELLES				
*Dir général/financier	OF	/	/	O
*Maintenance	O	F	F	O
*Production	O	F	/	O
*Commercial	OF	/	/	O
FORMAREURS-MONITEURS	Par experts ONUDI			

REMARQUE :

F= capacité à fournir des formateurs

O= capacité à organiser et à gérer

/= n'intervient pas

COMMENTAIRE :

La formation des formateurs-moniteurs par les experts ONUDI est indispensable si l'on veut obtenir la formation pratique demandée par les responsables. Elle se déroulera pendant les stages de formation des cadres et les séminaires des directeurs généraux.

3 - ETUDE DE SYNTHESE DES BESOINS ET DES CAPACITES DE FORMATION ET DE DEVELOPPEMENT HUMAIN AU BURKINA FASO, COTE D'IVOIRE, GUINEE, MALI, MAURITANIE, NIGER, SENEGAL ET AU TOGO

3.1. INTRODUCTION

3.1.1. LES BESOINS DE FORMATION ET DE DEVELOPPEMENT HUMAIN

3.1.1.1. Les cadres concernés

La formation de quatre catégories de cadres a été estimée prioritaire par la majorité des responsables rencontrés dans les huit pays visités :

- L'encadrement supérieur des sociétés industrielles,
- La maîtrise des sociétés industrielles,
- Les gérants des sociétés coopératives et du secteur informel,
- Les enseignants ayant en charge la formation finale des futurs cadres industriels.

3.1.1.2. L'ordre des priorités des fonctions pour lesquelles un besoin de formation est exprimé en 1989 est le suivant :

- Maintenance
- Commercial
- Management (direction et gestion à tous les niveaux)
- Production

Les deux dernières fonctions arrivent au même rang dans l'ordre des priorités et la fonction Qualité a été deux fois citée.

En 1985, l'ordre des priorités de ces fonctions était tout différent : Maintenance, Production, Management (niveau direction générale) et Commercial.

Une autre évolution sensible des besoins porte sur les objectifs de formation demandé.

3.1.1.3. Les objectifs des formations demandées sont différents suivant les cadres concernés :

POUR LES CADRES SUPERIEURS : La formation vise surtout à changer leur comportement vis à vis de l'entreprise pour les rendre plus efficaces. Les objectifs de la formation sont de leur faire acquérir :

- L'esprit d'entreprise
- Le souci permanent de l'efficacité dans leur fonction
- La notion que leur fonction dans l'entreprise équivaut à une mission à remplir et non pas à une situation de fait due à un diplôme
- Les méthodes pour exécuter leur mission

POUR LES CONTREMAITRES : Ceux-ci sortant du rang l'objectif est de leur faire acquérir :

- Les méthodes de commandement,
- Les notions de gestion
- Les connaissances techniques

qui leur manquent pour être efficaces dans leurs nouvelles fonctions.

POUR LES ENSEIGNANTS ET LES FONCTIONNAIRES DE L'ADMINISTRATION CENTRALE : L'objectif est de :

- Les sensibiliser aux besoins des entreprises industrielles et de leur rôle le développement de celles-ci
- Leur donner les méthodes pour remplir leur mission

POUR LES GERANTS DES COOPERATIVES ET DE SOCIETES DU SECTEUR INFORMELS : L'objectif est de :

- Leur donner des informations et des outils adaptés pour les aider à résoudre leurs problèmes spécifiques de trésorerie et de gestion

3.1.1.4. Origine de l'évolution des objectifs depuis 1985

Si l'on excepte le Burkina Faso où l'économie est planifiée, dans les autres pays visités les gouvernements ont adopté une politique de désengagement de l'Etat et d'ouverture des frontières au marché mondial, en diminuant par exemple les tarifs douaniers.

Les entreprises industrielles, face à leur mise en concurrence et à la nécessité d'équilibrer leurs comptes d'exploitation, ce voient dans l'obligation vitale d'améliorer leur rentabilité, leur productivité, la qualité de leur produit, et leur agressivité commerciale.

Pour y parvenir les entreprises industrielles doivent dynamiser et améliorer l'efficacité de leur encadrement qu'elles se voient par ailleurs dans l'obligation de réduire en nombre comme pour le reste de leur personnel.

Ceci explique les changements dans l'ordre des fonctions prioritaires et des objectifs des formations demandées qui correspondent à des besoins d'application concrets et urgents.

3.1.1.5. Type de formation

Pour aboutir aux objectifs visés et résoudre ainsi le problème clef qui est celui de changer le comportement des cadres dans leur fonction dans l'entreprise. Les représentants de l'Administration Centrale, des entreprises et des organismes de formation concernés ont été unanimes pour demander une formation sur le terrain, non universitaire mais très concrète et pragmatique visant à des résultats concrets et immédiats pour les entreprises.

C'est une des raisons pour lesquelles les représentants rencontrés ont exprimés une préférence marquée pour la reconduction des projets de formation dit des "EQUIPES MOBILES".

3.1.2. CAPACITES DE FORMATION

De nombreux organismes de formation permanente existent dans la plupart des pays visités pour enseigner la gestion financière, le commerce national ou international. Peu de pays disposent d'organismes de formation permanente diffusant une formation au niveau cadre ou contremaître pour la maintenance et la production.

Les représentants rencontrés estiment par ailleurs que trop souvent la formation diffusée dans ces organismes, constituée par des cours et des exposés, est trop intellectuelle pour changer les comportements des cadres.

Une formation des formateurs est donc à prévoir pour la réalisation des projets dont le programme devra être adapté au type de formation demandé.

3.2. ETUDE DES SECTEURS ET ENTREPRISES INDUSTRIELS PRIORITAIRES

3.2.1 SECTEURS INDUSTRIELS PRIORITAIRES

Les secteurs prioritaires retenus par l'ensemble des responsables des pays visités sont ceux qui permettent le développement et la valorisation des productions agricoles et minières.

SECTEURS PRIORITAIRES	PAYS							
	BF	CI	GU	ML	MR	NI	SE	TO
AMONT/AVAL DE L'AGRICULTURE								
*Matériel agricole	*		*	*	*		*	*
*Engrais	*		*	*	*	*	*	*
*Produits phytosanitaires	*		*	*	*		*	*
*Matériel hydraulique	*			*	*	*	*	*
*Matériel d'irrigation	*			*	*	*	*	*
*Stockage et conservation	*		*	*	*	*	*	*
*Agro-alimentaire	*	*	*	*	*	*	*	*
*Textile		*		*			*	
*Cuir	*	*	*	*	*	*	*	*
*Emballages	*	*		*	*	*	*	*
*Bois		*						
*Caoutchouc		*						
PECHE ENVIRONNEMENT					*			
AUTRES ACTIVITES								
*Transports	*			*				
*Mines	*			*		*	*	*
Transformation produits miniers			*		*		*	*
*Matériel électrique/mécanique			*	*	*			

OBSERVATION :

Les initiales portées en absice dans le tableau ci dessus représentent les pays suivants :

BF= Burkina Faso
 GU= Guinée
 MR= Mauritanie
 SE= Sénégal

CI= Cote d'Ivoire
 ML= Mali
 NI= Niger
 TO= Togo

3.2.2. ENTREPRISES INDUSTRIELLES PRIORITAIRES

Les entreprises prioritaires peuvent être reclassées suivant leurs effectifs

PAYS	EFFECTIFS	20/50	50/100	100/200	200/400	+400	TOTAL
Burkina FASO		18	7	2	1		28
Cote d'Ivoire		?	?	?	?	?	282
Guinée		3	6	3	2		14
Mali		40	17	5	2		63
Mauritanie		10	11	/	/	1	22
Niger		11	5	2	4		22
Senegal		31	9	16	10	16	82
Togo		16	8	3	3	4	34

REMARQUE :

Les données recueillies sur les effectifs des entreprises industrielles ivoiriennes anciennes et incomplètes, n'ont pas permis d'établir de statistiques valables sur leurs effectifs. Un effectif moyen de ces entreprises a pu être estimé à 240 personnes. Il a été utilisé pour évaluer le nombre et la répartition des cadres suivant les fonctions dans ces entreprises.

3.3. BESOINS DE FORMATIONS ESTIMES PRIORITAIRES

3.3.1. NOMBRE DE CADRES A FORMER

Le nombre de cadres à former dans les fonctions estimées prioritaires des entreprises prioritaires peut en première approximation, être évalué en fonction des effectifs des entreprises concernées.

3.3.1.1. Cadres de direction.

Dans les fonction estimées prioritaires la répartition des cadres à former est la suivante :

FONCTIONS DES CADRES	NOMBRE DE CADRES DANS LE PAYS TOTAL								
	BF	CI	GU	ML	MR	NI	SE	TO	
Direction générale	29	258	16	66	23	26	124	45	587
Production	44	516	36	101	/	/	301	95	1093
Maintenance	32	258	19	73	24	32	166	55	659
Commerciaux	32	516	21	73	24	32	166	55	919
Dir.adminis/personnel			19						19
TOTAL par pays	137	1548	111	313	71	90	757	250	3277

3.3.1.2. Cadres moyens et contremaitres

Le nombre de ceux-ci à former dans les fonctions de commandement peut être estimé pour un nombre minimum de 2,5 par cadre de direction à 8.000 pour l'ensemble des entreprises recensées.

3.3.1.3. Cadres de l'administration centrale et de l'enseignement.

Cette catégorie de cadres qui interviennent dans le développement des entreprises industrielles, soit par leur assistance administrative, soit par la formation des futurs cadres industriels n'a fait l'objet de demandes de formation prioritaires que pour certains pays.

3.3.1.4. Gérants de coopératives et de sociétés du secteur informel

Les secteurs d'activité des coopératives et informels sont fréquemment considérés par les autorités comme des secteurs très porteurs de développement car plus adaptés aux traditions et aux dimensions des marchés du pays.

Les responsables souhaitent une identification de ces besoins tant en nature qu'en quantité par une étude préalable accompagnée d'une étude sur les modalités de la formation les plus aptes à être acceptées par la population visée.

3.3.2. TYPE DE FORMATION DEMANDE

Les interlocuteurs rencontrés dans les différents pays visités souhaitent pour les cadres industriels deux types de formation suivant ceux-ci :

1°/ Pour les cadres de direction

La formation, si elle doit leur apporter les connaissances nécessaires à l'accomplissement de leur fonction, doit surtout leur faire prendre conscience de leur responsabilité et de leur rôle dans la vie de l'entreprise pour que celle-ci soit dynamique et rentable, c'est à dire leur donner l'esprit d'entreprise.

Après ces entretiens, il apparaît que l'un des moyens possibles d'atteindre ces objectifs est la réalisation d'un projet de formation du type "EQUIPE MOBILE".

La formation doit se faire à deux niveaux. En effet les directeurs généraux doivent être sensibilisés à leur rôle dans le management des fonctions prioritaires retenues, si l'on veut que la formation des cadres soit suivie de résultats matériels dans l'entreprise.

La formation serait la suivante :

POUR LES CADRES : Elle comporterait 3 à 5 stages de 3 semaines espacés de 2 mois.

Les stagiaires seraient regroupés en trois groupes de 6 à 8 cadres ayant les même fonctions.

Pendant ces stages après une formation théorique sur la fonction et la méthodologie de travail ceux-ci se dérouleront comme suit :

- * Chaque matinée sera consacrée au diagnostic de la fonction du stagiaire d'une entreprise qui aura demandé un stage.
- * L'après-midi, le groupe effectuera une analyse des observations faites, recherchera des solutions aux problèmes dégagés et définira le programme d'action du stagiaire dans l'entreprise pour les deux mois d'interstage. Ce programme sera discuté et approuvé après modifications, si besoin est, par la Direction Générale de l'entreprise.
- * Pendant les deux mois d'interstage le cadre stagiaire appliquera avec le soutien de son directeur général et d'un moniteur local, le programme décidé. Les résultats obtenus et les difficultés rencontrées seront examinées au début du stage suivant.

POUR LES DIRECTEURS GENERAUX : La formation au management des fonctions prioritaires retenues (maintenance, gestion, commercialisation) se fera lors de 3 à 5 séminaires de 3 jours (dédoublément possible en début et fin de stage) espacés de 2,5 mois.

Durant ces séminaires, les directeurs généraux seront sensibilisés à leur rôle et à l'intérêt des politiques proposées puis traiteront des diagnostics, des programmes d'actions et des réalisations de leurs cadres pendant l'interstage comme sujet d'étude de cas de management.

Par ailleurs une formation économique sur ce qu'est une économie d'entreprise et ses conséquences sur leur nécessaire comportement vis à vis de celle-ci leur sera donnée.

2°/ Pour les agents de maîtrise

Ceux-ci seront souvent issus du rang. Les objectifs de la formation doivent donc être doubles :

- Apporter les méthodes de commandement et de gestion du personnel qu'ils auront en charge et la notion des coûts main-d'oeuvre et matière
- Améliorer leur connaissance du métier par les éléments théoriques qui leur font défaut.

3°/ Pour la formation des enseignants

Une solution possible est de les intégrer à raison d'un enseignant par groupe dans chaque stage soit comme stagiaire soit comme formateur-moniteur. Ils seront dans ce cas en prise directe avec les cadres industriels et leurs problèmes.

4°/ Pour les cadres de l'administration centrale

Les demandes de formation concernent surtout les cadres chargés de l'identification, de l'évaluation et du suivi des projets industriels. En regroupant les demandes des différents pays il doit être possible de constituer un groupe de stagiaires sur ce thème.

➔ Pour les autres demandes il faudra prévoir des bourses individuelles pour les satisfaire.

5°/ Pour les gérants des coopératives et de sociétés du secteur informel.

Les bases du programme de réalisation de la formation des gérants de coopératives ont été esquissées au chapitre 2.5.4.3.2 de cette étude. Une étude préalable approfondie de ces formations sous leurs différents aspects psychologiques, linguistiques et matériels devra être menée sur le terrain et le problème de l'alphabétisation des interlocuteurs vérifié.

3.4. CENTRE DE RECHERCHE, DE DEVELOPPEMENT ET DE FORMATION

La liste des centres de recherche, de développement et de formation relevée lors de cette étude n'est pas exhaustive.

Les centres indiqués sont ceux qui ont été indiqués par les responsables rencontrés comme les plus capables de répondre aux besoins dégagés.

Ces interlocuteurs ont attiré l'attention sur la nécessité de bien former et encadrer les formateurs-moniteurs pour obtenir une formation pratique et pragmatique conforme à la demande, si non celle-ci risque d'être universitaire et intellectuelle, ce qui est à l'opposé du besoin exprimé.

LISTE DES CENTRES

CENTRE DE FORMATION	FONCTIONS							
	MAN	PRO	COM	DGF	CM	INF	ENS	ADM
BURKINA FASO								
*IUT	/	F	F	F	/	F	/	/
*ESSEC	/	F	/	F	/	F	/	F
*CCIA	O	O	O	O	/	O	/	/
*Ministères	/	/	/	/	/	/	/	O
COTE D'IVOIRE								
*IPNETP	F	/	/	/	F	/	F	/
*INSET (restructuration)	F	F	/	F	/	/	/	/
*CAMPC	/O	/O	FO	FO	/	/	/	/
*CIGE (audit)	/O	/O	FO	FO	/	/	/	/
GUINEE								
*CNP	/	F	F	F	/	/	/	/
*OIC								
*ECF								
*ESMIG	/	/	/	/	/	F	/	/
*CENTRE PILOTE (audit)	F	/	/	/	/	/	/	/
*CCIA	O	O	O	O	/	O	/	/
MALI								
*ENI	F	F	F	F	/	/	/	/
*ECICA	/	F	/	F	/	/	/	/
*CEPI	FO	FO	FO	FO	/	/	/	/
MAURITANIE								
*ISS	F	F	/	/	/	FO	/	/
*CGEM	O	O	O	O	/	/	/	/
NIGER								
*CNP	F	F	F	F	/	/	/	/
*IMI (en projet)	/	/	/	/	F	/	/	/
*OPEN (audit)	F	/	/	/	/	/	/	/
SENEGAL								
*ENSUT	F	F	F	F	/	F	/	/
*DAKAR MARINE	/	/	/	/	F	/	/	/
*AFORS	O	O	O	O	O	/	/	/
*CCI	O	O	O	O	/	O	/	/
TOGO								
*UNIVERSITE	O	O	FO	FO	/	/	/	/
*ENSI	F	F	/	/	/	/	/	/
*OTP	F	/	/	/	OF	/	/	/
*CCPF	O	O	O	O	/	/	/	/

REMARQUES :

F= capacité à fournir des formateurs-moniteurs
O= capacité à organiser et à gérer avec l'ONUDI
/= n'intervient pas

COMMENTAIRES :

1°/ Les pays ne disposent pas tous d'organismes pouvant dans une formation déterminée soit fournir des formateurs-moniteurs, soit organiser et gérer une formation.

2°/ Certains organismes sont en audit ou en restructuration et leur capacité à intervenir devra être vérifiée.

3°/ Certaines formations telles que celle des :

- Contremaitres
- Enseignants
- Cadres de l'Administration Centrale

ne pourront pas être données dans le pays et si le nombre de demande est suffisant les cadres concernés seront regroupés au niveau régional sur des centres tels que :

- IPNETP
- CAMPC
- Centre de formation de DAKAR MARINE

3.5. ECHEANCIER QUANTIFIE DE LA FORMATION

Sur la base d'une formation de la totalité des cadres, dont la formation est estimée prioritaire pour les plans de développement des pays concernés, sur une période de 5 ans le besoin de formation annuelle par catégorie de cadres de direction des entreprises industrielles est le suivant :

BESOIN DE FORMATION	BF	CI	GU	ML	MR	NI	SE	TO	TOTAL
1°/ CADRES DE DIRECTION/AN sur cinq ans									
*Dir.général/financier	8	50	6	14	6	6	25	9	124
*Maintenance	8	50	6	18	8	8	33	11	142
*Production	12	100	12	24	/	/	60	18	226
*Commercial	8	100	7	18	8	8	37	11	197
*Administration/personnel			6						6
2°/ FORMATEUR-MONITEURS									
*Dir.général/financier	1	1	1	1	1	1	2	1	9
*Maintenance	1	6	1	1	1	1	2	2	15
*Production	2	6	2	2	/	/	4	3	17
*Commercial	1	5	1	1	1	1	2	2	14
*Administration/personnel			1						1

COMMENTAIRES :

1°/Le type de formation correspondant aux "EQUIPES MOBILE" a été décrit au chapitre 3.2.2. Il nécessite l'intervention d'environ un expert ONUDI pour trois formateurs-moniteurs ce qui représente pour l'effectif de cadres dont la formation est considérée comme prioritaire, la fourniture par l'ONUDI de 18 experts à temps plein pendant la première année puis un suivi à temps partiel sera nécessaire à la formation de l'ensemble de ces cadres.

2°/ A partir de la 5^e année la formation serait ramenée au cinquième suivant l'évolution des industries.

3°/ La formation des contremaîtres, des enseignants et des cadres du secteur informel n'a pas été quantifiée.