



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

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



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

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

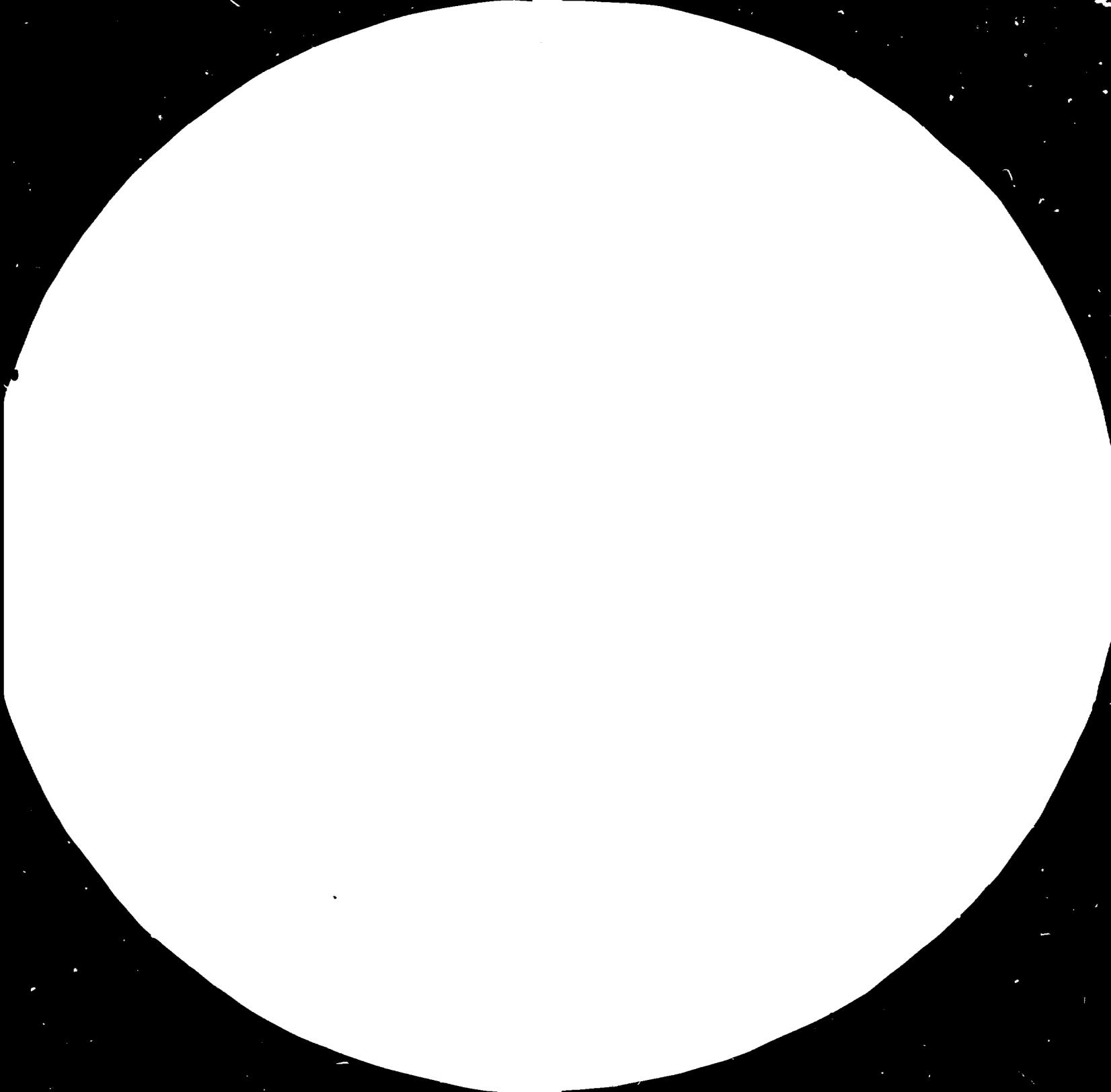
## FAIR USE POLICY

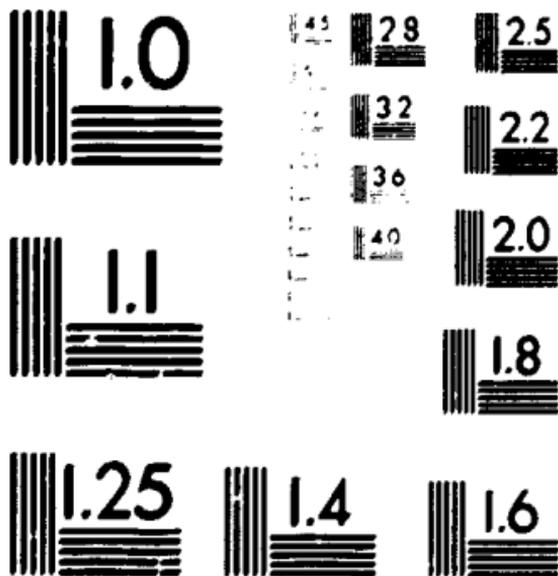
Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

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





**MICROCOPY RESOLUTION TEST CHART**  
 NATIONAL BUREAU OF STANDARDS  
 STANDARD REFERENCE MATERIAL 1010a  
 (ANSI and ISO TEST CHART No. 2)

RECIBINTO

14658

AVRIL 1985  
FRANCAIS

MISSION AUPRES DE L'UNION ARABE DU FER ET DE L'ACIER

TROISIEME MISSION

DU 19 AU 26 AVRIL 1985

FAR

F. PICHON

DP/RA<sup>2</sup>/81/005

(ALGERIE)

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

Vienne

---

Le présent rapport n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

PROJET DP/RAB 60 005

MISSION AUPRES DE LAUNTON ARABE DU FER  
ET DE L'ACIER

MISSION DU 19 AU 26 AVRIL 1985

EXECUTEE PAR F. PICHON

MISSION AUPRES DE L'UNION ARABE DU FER ET DE L'ACIER

du 19 au 26 Avril 1985

SOMMAIRE

<u>I - Le séminaire C<sub>1</sub> : Gestion du personnel</u>	
1-1 L'organisation matérielle	page 1
1-2 Les participants au séminaire	page 2
1-3 Les intervenants et leur intervention	page 3
1-4 Impressions sur ce séminaire	page 3
1-5 Conclusions : suggestions pour l'amélioration des futurs séminaires	page 4
<u>II - Les séminaires futurs</u>	
2-1 Nouveau planning des séminaires 1985	page 5
2-2 Séminaire E : Informatique-Documentation	page 6
III- Questions diverses : mode de recrutement des intervenants	page 6

ANNEXES

annexe I : Séminaire C <sub>1</sub> (Gestion du personnel) : participants
annexe II : Séminaire C <sub>1</sub> (Gestion du personnel) : programme des conférences
annexe III : Dates et lieux des prochains séminaires pour 1985
annexe IV : Conseils aux animateurs

Cette nouvelle mission nous a permis de participer au premier séminaire du projet et nous rendre compte des conditions de déroulement de ce séminaire et d'envisager les améliorations possibles et les modifications à apporter à notre programme définitif primitif.

En outre, la visite de M. WARAWANE, pendant le séminaire a permis de clarifier certains points restés obscures dans le "Document du projet".

#### 1 - LE SEMINAIRE C : GESTION DU PERSONNEL

1

\*\* - Ce séminaire s'est déroulé du 20 au 26 Avril 1985 à SIDI FREDJ, à 20 km d'ALGER

##### 1.1 - L'organisation matérielle

Malgré le court intervalle de temps entre la fixation définitive de la date et l'ouverture du séminaire (un peu plus d'un mois), l'organisation matérielle de celui-ci a été bonne. L'équipe de M. SEIRAFY et de Mme SALHI a accompli un travail considérable pour obtenir que tout soit prêt en temps voulu.

- ce séminaire avait lieu dans une salle de l'ancien fort de Sidi Fredj, salle agréable du point de vue disposition mais dont la sonorité n'est pas très bonne. Une sonorisation excellente a permis néanmoins une audition correcte autant des participants que des intervenants.

- La traduction des textes, redue difficile par une première traduction imparfaite d'allemand en anglais, puis d'anglais en français, a pu s'effectuer correctement et les textes ont été remis à temps aux participants. La traduction simultanée était excellente tant par la qualité de l'interprétation que par l'amabilité des traducteurs.

Les moyens audio-visuels étaient bons et disponibles à temps. La prévision possible d'une assistance de 42 personnes par la Direction du Centre Touristique de Sidi Fredj ne permettait pas toutefois un écart suffisant entre le rétroprojecteur et l'écran, d'où une projection diffi-

-étaient lisible par les personnes les plus éloignées. La suppression de quelques places devrait permettre de corriger cette difficulté, s'il est nécessaire de réutiliser cette même salle.

- Une seule difficulté pour les organisateurs, et spécialement pour nous-mêmes, provenait du manque d'un véhicule totalement disponible, compliqué par la différence d'horaire entre l'UAF (horaire "oriental" de 8h 30 à 15h 30) et celui du séminaire (de 9h00 à 13h et de 14h 30 à 17h 30). Ceci compliquait les relations avec le PNUD ou avec l'UAF; une demande d'une meilleure affectation du véhicule a été faite directement auprès de M. LACHGAR, Secrétaire Général de l'UAF.

Les futurs séminaires qui se tiendront à Sidi Aredj auront lieu dans la salle de conférence de l'hôtel du Port, que nous avons visitée et nous a paru tout à fait convenable. Nous avons suggéré en outre que chaque participant ou intervenant trouve en arrivant une feuille avec le lieu de réunion et l'horaire du séminaire. Un effort est à faire sur le respect de celui-ci. Là, aussi, les problèmes de liaison avec Alger ont souvent retardé l'arrivée des interprètes.

#### 1 - 2 Les participants au séminaire

L'annexe I donne la liste des participants, leur profession et leurs entreprises. Comme on peut le voir, la participation était assez réduite tant en nombre (9 à l'ouverture) qu'en pays représentés (Algérie et Tunisie seulement). Beaucoup d'autres entreprises arabes, très favorables au projet pendant plusieurs mois, se sont dérobées à la dernière minute, souvent sans donner de motifs à leur abstention. Une étude plus approfondie sera entreprise par l'UAF et l'on peut espérer une participation plus étendue pour les prochains séminaires.

Ce petit nombre a été encore diminué par 2 rappels de participants par leurs entreprises. Ceci pose, à notre avis, un problème de déontologie à poser aux entreprises : on ne vient pas à de tels séminaires à titre de "récompense" ou pour "plaire à tel ou tel", mais parce que l'entreprise le juge utile. Sauf cas exceptionnel, il est anormal qu'un

participant soit rappelé en cours de séminaire.

Dans le côté positif, il faut noter le haut niveau de connaissances des participants, ce qui, avec l'intérêt que ceux-ci portaient au sujet, a permis des discussions intéressantes.

### I - 3 Les intervenants et leur intervention

Les intervenants appartenaient à la Société VOEST-ALPINE :

Dr Ehrard REICHEL, vice-président Service de Gestion

M. Herrmann HANNESSHLÄGER, directeur du planning et développement de la main d'oeuvre.

Leur intervention était présentée dans une série de conférences, faisant très probablement partie d'un programme général (ce qui a permis la réalisation du séminaire dans un temps très court), dont on trouvera les titres dans l'annexe II

Le Dr REICHEL, parlant bien l'anglais et assez bien le français au début, la tentation de s'exprimer, compte tenu de l'auditoire dans cette dernière langue, mais rapidement l'expression anglaise, avec traduction par les interprètes, a paru préférable. M. HANNESSHLÄGER parlait moyennement l'anglais et pas le français.

### I - 4 Impressions sur ce séminaire

Nous allons résumer ici les impressions des participants données soit au cours d'une petite séance d'évaluation au milieu du séminaire (car nous sentions un peu d'insatisfaction), soit par écrit en fin de séminaire, ainsi que nos propres impressions.

S'il y a eu satisfaction unanime du point de vue de l'organisation matérielle et de la logistique, un certain nombre de critiques ont été formulées sur le contenu et le déroulement du séminaire:

- Les thèmes traités étaient souvent très généraux, sans recherche d'adaptation au cas précis des usines arabes, que les intervenants semblaient peu connaître. Certains sujets, sans grande utilité, étaient trop développés. D'autres, intéressants, étaient passés sous silence.

Il est regrettable que les entreprises arabes n'aient pas été suffisamment consultées sur le choix des sujets traités (ce qui était impossible, vu le temps disponible). Les usines représentées ont atteint un degré de développement dont il n'était pas toujours tenu compte dans les interventions. Les experts restaient dans la théorie et n'abordaient pas assez de cas pratiques. VOEST ALPINE était trop souvent présentée comme modèle.

- La présentation prenait trop souvent la forme magistrale et ne laissait pas suffisamment de temps aux discussions et ne faisait pas suffisamment appel à l'expérience des usines arabes. Ce dernier point a été partiellement corrigé par notre intervention durant la deuxième moitié du séminaire.

- Nous avons déjà signalé la difficulté d'expression en langue française, qui aboutissait quelquefois à des incompréhensions.

- Enfin la durée du séminaire (prévue pour 6 jours) a paru trop longue aux participants.

Malgré ces critiques, sur lesquelles nous avons insisté pour prévoir leurs corrections dans les prochains séminaires, l'ensemble a paru bon et profitable pour les participants.

#### I - 5 Conclusions : Suggestions pour l'amélioration des futurs séminaires

Compte tenu des impressions précédemment mentionnées, il est prévu:

- d'envoyer à toutes les entreprises, membres de l'UAPA, les projets de programmes rédigés et présentés dans nos précédents rapports, en leur demandant de faire part rapidement à l'UAPA de leurs remarques ou suggestions. L'UAPA en fera avec nous une synthèse, qui servira pour l'établissement du programme définitif;

- de demander aux participants un court rapport, avant le séminaire, sur la matière traitée dans celui-ci, décrivant la manière

dont celle-là est perçue dans leur entreprise. Une synthèse de ces rapports sera adressée aux intervenants

- de remettre à chaque intervenant une feuille de recommandations du type donné dans l'annexe III, leur indiquant les règles à suivre pour le bon déroulement du séminaire;

- Enfin, concernant la durée, il est prévu de ramener celle-ci à 5 jours  $\frac{1}{2}$ , du samedi au jeudi midi avec une demi-journée de "contact", le lundi après-midi, au cours de laquelle il pourra être prévu une visite, ceci permettant de renforcer les contacts entre participants. Eventuellement, une animation complémentaire pourrait être prévue le jeudi après-midi.

## 2 - LES SEMINAIRES FUTURS

### 2 - 1 - Nouveau planning des séminaires 1985

La question du séminaire E ( Informatique) sera évoquée ultérieurement. Pour les séminaires D ( Gestion financière, Marketing, Gestion des stocks), il semble impossible de les tenir en juillet, simultanément avec le séminaire C<sub>4</sub> (Contrôle de la qualité). De plus, la question des intervenants reste actuellement sans réponse, puisqu'il ne semble pas possible de recourir aux professeurs de l'Université Américaine du Caire. Ces deux raisons militent en faveur du report à Octobre 1985, peut-être à NCUADIBHOU (Mauritanie) pour répondre à l'invitation de la SNIM. La question sera étudiée du point de vue des possibilités de logement et du transport des congressistes.

En principe les séminaires C<sub>4</sub> (Contrôle de la qualité) et A et B (Maintenance pour ingénieurs et maîtrise) demeurent aux dates fixées, avec seulement des changements de lieux, le séminaire C<sub>4</sub> devant se tenir à Sidi Fredj, le séminaire A, une semaine à l'UAPA, deux semaines à EL HADJAR, deux semaines à HELWAN (Egypte), le séminaire B à EL HADJAR pour deux semaines et trois semaines à HELWAN.

Les prochains séminaires à Sidi Fredj se tiendront

entièrement  
entièrement à l'hôtel du Port, dont nous avons visité la salle de réunion  
qui nous paraît convenir.

L'annexe IV donne les nouvelles dates des séminaires ~~des~~  
Comme indiqué dans le § 1 -5, nous ne donneront ici aucune modification de  
de programmes, ceux-ci restant provisoirement tels que ~~seaux~~ indiqués dans  
nos précédents rapports pour être soumis aux entreprises membres. Les  
modifications ne seront apportées qu'après les réponses de celles-ci

Sider nous a déjà fait part de son désir de voir réduire &  
le nombre de ses intervenants algériens dans les séminaires A et B et  
accroître sensiblement celui des intervenants non arabes, notamment pour  
le séminaire B (~~Maitrise~~ Maintenance, pour maîtrise), pour lequel il n'en  
é ait pas prévu jusque là.

## 2 - 2 Séminaire E : Informatique - Documentation

Ce séminaire reste provisoirement fixé du 11 au 16 Mai,  
car toutes les entreprises ont déjà été prévenues et il paraîtrait peu  
"politique" de changer la date. Dans ce cas, les seuls intervenants possible  
-bles restent une équipe de VOEST ALPINE, qui dispose d'un programme prêt.  
LE séminaire aurait lieu à Sidi redj.

Toupefois, la satisfaction moyenne donnée par la pres-  
tation de VOEST pour le séminaire C<sub>1</sub>, la nécessité d'étendre la participa-  
tion à de plus nombreux pays nécessitent une étude sur l'opportunité éven-  
tuelle de reporter ce séminaire. M. SALAHIE du PNUD d'Alger doit discuter  
de ce point avec M. LACHGAR.

## III - QUESTIONS DIVERSES : Mode de recrutement des intervenant

En principe, les intervenants possibles, citoyens des  
pays arabes seront proposés par OAPA à ONUDI, qui sélectionnera le ou les  
candidats nécessaires.

Les intervenants, appartenants à des pays non membres  
de la Ligue Arabe seront recrutés par ONUDI et proposés à OAPA qui choisira

La prise en charge des vacations et frais de sé-  
jour sera effectuée de façon similaire par le PNUD (sauf pour les inter-  
venants appartenant à des sociétés membres de l'OAPA)

ANNEXE I

SÉMINAIRE C. : GESTION DU PERSONNEL

Participants:

I ALGERIE

Entreprise nationale de traitement des produits longs ( ENTPL)

M. BRICCI farid , chef du personnel de l'usine

M. BOUZIANE Med. , cadred'étude

SIDER

M. BENALLEG , chef de la division "Emploi"

M. BOUSSAÏD , attaché à la direction du complexe

BATI - METAL

M. DEBOUB Djenidi, chef du département "Formation"

ENDMC

M. LOUNAS sous-directeur de la formation

Entreprise Nationale de Constructions et Charpentes ( EKCC )

M. BENOUDA Abdallah , chef du département "Formation"

M. GUELLIL Mohamed , chef du département "Personnel"

II TUNISIE

EL FOULADH

M. ESSAFY Mehrez , directeur de la division " Formation"

ANNEXE II

SEMINAIRE C<sub>1</sub> : GESTION DU PERSONNEL

Programme des conférences

Devoirs et obligations du département du personnel

Introduction au planning de la main d'oeuvre

Procédures et de recrutement du personnel pour les usines sidérurgiques nouvellement implantées dans les pays en cours de développement

Planning des ressources humaines; éléments pratiques réalisés

Théorie de la rémunération

Bases juridiques en matière de compensation; éléments pour la grille des salaires : motivation et primes

Formation et développement de la main d'oeuvre; principes en cours en Europe Centrale

Transferts des systèmes de formation et développement aux usines nouvellement implantées

Introduction à l'appréciation de la performance

Le concept de "sens"; un modèle pour réduire les fluctuations et augmenter le rendement

ANNEXE III

DATES ET LIEUX DES PROCHAINS SEMINAIRES POUR 1985

Séminaire E : Informatique : du 11 au 16 Mai à Sidi Fredj

Séminaire C<sub>4</sub> : Contrôle de la qualité

du 13 au 18 Juillet à Sidi Fredj

Séminaire A : Maintenance (pour ingénieurs )

du 30 Août au 5 Septembre à l'UAFA (Cheraga)

du 7 Septembre au 19 Septembre à El Hadjar (Algérie)

du 21 Septembre au 10 Octobre à Helwan (Egypte)

Séminaire B : Maintenance ( pour techniciens et maîtrise)

du 7 Septembre au 19 Septembre à El Hadjar ( Algérie)

du 21 Septembre au 18 Octobre à Helwan (Egypte)

Séminaire D : En Octobre ou Novembre

peut-être à Nouadibouh (Mauritanie)

#### ANNEXE IV

#### SEMINAIRES UAFA - ONUDI - FNCD

#### CONSEILS AUX ANIMATEURS

Les participants à ces séminaires sont tous de niveau très élevé, tant du point de vue de leur position hiérarchique que dans les connaissances relatives à leur fonction. Ils souhaitent beaucoup plus des échanges de point de vue et d'expériences qu'une formation magistrale.

EN conséquence :

- L'animateur recevra avant son intervention un court rapport sur les expériences acquises dans le domaine considéré et les souhaits concernant les sujets à traiter au séminaire. Au reçu de ce rapport (qui ne pourra être que tardif), l'animateur ne devra (et ne pourra) pas modifier le texte prévu pour son (ses) exposé(s), mais adaptera la présentation de ceux-ci aux désirs des participants

- Il est souhaitable qu'en début d'exposé l'animateur présente un plan précis de son intervention et demande aux participants les points à survoler et ceux à approfondir

- L'exposé devra être relativement court pour laisser d'avantage de temps à des discussions, à des travaux en groupe ou à des tables rondes, faisant appel à des cas pratiques plutôt qu'à des considérations théoriques. Solliciter, au besoin, de courts exposés complémentaires par des participants sur l'expérience de leur entreprise.

- La traduction simultanée ayant lieu en anglais, français et arabe, chaque animateur est invité à s'exprimer dans la langue, parmi celles-là, la mieux maîtrisée par lui.

