



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

14906

JUILLET 1985
FRANCAIS

Cameroun.

RENFORCEMENT DE L'ATELIER DE BASSA .
ASSISTANCE AU CAPME

DP/CMR/79/012

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

RAPPORT FINAL *

établi pour le Gouvernement camerounais,
par l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel,
Organisation chargée de l'exécution pour le compte
du Programme des Nations Unies pour le développement

d'après les travaux de Monsieur J. Lassort,
Consultant en formation et perfectionnement des cadres,
sous le poste II-54

3875

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
Vienne

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

SOMMAIRE

I INDICATIONS PREALABLES

Objet de la mission
Circonstances de la mission
Limites de la mission

II POPULATION CONCERNEE

Ages
Formation de base
Ancienneté professionnelle
Ancienneté au CAPME
Mobilité interne
Conclusions

III BESOINS EN FORMATION

IV DEMARCHE DE PERFECTIONNEMENT

La formation sur place
Les stages à l'étranger

V FONCTION DE PROMOTION

VI FONCTION CADRES DIRIGEANTS

VII FONCTION ETUDE ET CONSEIL

VIII FONCTION FORMATION

IX ESTIMATION DES BUDGETS DE FORMATION

ANNEXES

1. Distribution des âges
2. Ancienneté professionnelle
3. Mobilité interne
4. Ancienneté au CAPME
5. Liste des cadres liés au projet Promotion (ONUDI)
6. Liste des cadres à former
7. Formation Informatique
8. Formation en Evaluation de projets

I INDICATIONS PREALABLES

1 Objet de la mission

A la demande du Ministère du Commerce et de l'Industrie et du Bureau du P.N.U.D. à Yaoundé, une mission "Plan de Formation" au bénéfice du Centre d'Assistance aux Petites et Moyennes Entreprise (C.A.P.M.E.), s'est déroulée entre le 12 Mai et le 26 Juin, dont une période de 14 jours au Cameroun.

La mission avait pour objet prioritaire d'évaluer les besoins en formation des cadres affectés au projet ONUDI consacré à la PROMOTION.

Plus généralement, le consultant devait, en coopération avec le Conseiller Technique Principal et le Directeur National du CAPME, et pour l'ensemble des cadres,

- apprécier les écart entre le profil du personnel et les fonctions actuellement remplies,
- apprécier les écarts entre le profil et les missions contenues dans la vocation statutaire du CAPME (décision n° 175/83/84 CAPME/DN du 24 Novembre 1983),
- proposer un plan de formation et/ou de perfectionnement, sur 2 ans, correspondant aux écarts précédemment appréciés.

./...

2 Circonstances de la mission

La mission s'est effectuée dans des conditions matérielles et psychologiques excellentes, tant au siège du CAPME à Douala, que dans les antennes, ou au Bureau du PNUD à Yaoundé.

Il est à noter que suite à la décision sus-mentionnée, un effort important d'organisation et de remise en état du CAPME a été mené, qui commence à porter ses fruits, et demande à être poursuivi :

- au niveau du "fonctionnement de l'organigramme",
- au niveau des actions à mener sur le terrain.

C'est la raison pour laquelle les propositions du consultant dépassent la réduction des écarts entre les postes et les profils, pour faire de la formation un vecteur de régulation et de synergie de l'organisme par le biais de la FORMATION-ACTION.

3 Limites de la mission

Compte tenu de l'action engagée par la Direction Nationale du CAPME en vue d'améliorer l'efficacité de l'organisme, les fonctions des cadres sont encore susceptibles d'évolution.

./...

Les indications essentielles étant fournies au consultant, il reste à préciser, si besoin est, le contenu technique et les modalités d'exercice de chaque fonction selon

- le programme d'action 1985-86 du CAPME
- la synergie à favoriser entre les différentes activités
- la conception extensive ou restrictive que l'on peut avoir de chaque fonction
- le type de formation apporté aux cadres concernés.

Une étude fine des postes était donc, à notre sens, prématurée.

Elle est, de plus, étroitement dépendante du potentiel des individus et de leur savoir-faire professionnel, qui sont à vérifier sur le terrain, dans l'application quotidienne de leur métier.

./...

II POPULATION CONCERNEE

On trouvera en Annexe la liste des cadres concernés par le plan, qui présentent les caractéristiques ci-après.

4 Agés

- les 2/3 des agents ont entre 29 et 35 ans
- 22% ont entre 36 et 41 ans.

Il s'agit donc d'une population en pleine maturité ce qui représente un avantage immédiat. En revanche, elle manque d'éléments suffisamment agés pour infuser de l'expérience professionnelle aux couches plus jeunes.

De plus, si elle reste stable, deux inconvénients vont se découvrir dans les années qui viennent :

- un vieillissement simultané
- une difficulté de promotion hiérarchique.

Pour éviter, ou pallier ces inconvénients, il y aura lieu d'user d'une politique du personnel

- Sélective dans les affectations, promotions diverses (hiérarchiques, salariale, de statut, de formation), d'où la nécessité d'un système d'évaluation.
- favorisant la mobilité externe en vue de rééquilibrer la pyramide des âges.

./...

5 Formation de base (culture générale - diplôme)

Sur les 55 dossiers remplis au préalable, à la demande du consultant, la répartition est la suivante :

- 5 niveaux du Brevet élémentaire (agents de maîtrise)
- 5 Baccalauréats
- 4 brevets de techniciens
- 4 brevets de techniciens supérieurs
- 2 diplômes d'Etudes universitaires générales
- 5 Instituts d'Administration des entreprises
- 2 Master of Business Administration
- 10 licences en Sciences Economiques
- 7 licences en Sciences Economiques + I.A.E.
- 2 DECS ou DESS
- 1 maîtrise
- 1 diplôme d'études approfondies
- 1 diplôme d'Ingénieur en 4 ans
- 5 diplômes d'Ingénieur en 5 ans.

Le nombre d'Etudes supérieures complètes, d'une durée au moins égale à 4 années est donc satisfaisant (30 sur 55), malgré le ratio plus faible de formations finalisées sur l'entreprise (17 sur 55).

6 Ancienneté professionnelle

S'agissant de cadres destinés à oeuvrer au service d'entreprises clientes, dans le domaine des études, du conseil et de la formation, il est en général demandé un minimum d'expérience professionnelle de 3 ans, 5 ans pouvant être considéré comme l'optimum, l'individu possédant là un "vécu" suffisant.

./...

A l'entrée au CAPME

- 7 personnes avaient une expérience d'une durée supérieure à 5 ans
- 7 personnes avaient une expérience d'une durée comprise entre 3 et 5 ans
- 5 personnes avaient une expérience d'une durée de 1 ou 2 ans
- 18 personnes n'avaient aucune expérience.

On peut donc dire que 23 personnes sur 37 avaient une expérience insuffisante à leur entrée dans l'organisme.

7 Ancienneté au CAPME

Elle est ainsi distribuée :

- 50% des cadres ont une ancienneté inférieure ou égale à 3 ans
- 25% ont une ancienneté comprise entre 3 et 6 ans.
- 25% ont une ancienneté supérieure à 6 ans.

La première moitié est un sous-ensemble en situation d'apprentissage sur le tas. On peut considérer que l'autre partie est insérée dans le CAPME, et commence à en estimer la "CULTURE".

8 Mobilité interne

Depuis la création du CAPME, la mobilité du personnel cadre (mutations techniques ou/et géographiques) s'est révélée intense.

En effet :

- si, 7 personnes (récemment embauchées) en sont à leur premier poste,
- 14 en sont à leur second,
- 6 ont reçu 3 affectations,
- 8 ont reçu 4 affectations,
- 4 ont occupé de 5 à 10 postes.

./...

Si l'on néglige les 2 positions extrêmes, on constate que le taux moyen de rotation est d'environ 3 changements par individu. Il est, de ce fait, assez élevé bien que certains éléments fassent preuve d'une grande permanence et que la Direction Nationale ait engagé depuis 2 ans une politique de stabilisation des effectifs.

9 Conclusions

En résumé, le CAPME dispose d'un groupe de cadres

- relativement jeune : 75% ont, au plus, 35 ans
- d'un niveau d'instruction générale correct,
- d'une expérience de l'entreprise très limitée,
- n'ayant aucune formation spécifique à leur métier pour la moitié d'entre eux, ou une adaptation partielle et "sur le tas" pour l'autre moitié,
- d'une mobilité interne qui n'a pas facilité cette adaptation pour les individus concernés.

Outre l'âge moyen et le niveau de base, les qualités générales de ces cadres sont les suivantes :

- un bon degré d'ouverture à la discussion
- une aptitude à se remettre en cause
- une motivation pour une plus grande efficacité et un perfectionnement pratique

Il y a donc là une situation tout à fait intéressante pour la mise en oeuvre d'un programme de formation, à condition qu'il soit très structuré et directement lié au fonctionnement de l'organisme.

./...

III BESOINS EN FORMATION

10. A l'examen de la décision portant réaménagement des structures du CAPME, et du travail réellement accompli sur le terrain, il ressort qu'un certain nombre d'actions prévues ne sont pas encore suffisamment mises en oeuvre :

- diagnostic d'entreprises et conseil en développement ou en redressement
- actions collectives au service d'un secteur professionnel donné
- promotion commerciale
- aide à l'artisanat
- mise en place de structures professionnelles
- recherche de partenaires étrangers
- etc ...

Ceci est dû au caractère récent de la rénovation engagée par le nouveau Directeur National, mais aussi au potentiel actuel du personnel (voir II).

11. Hormis le travail exécuté dans les ateliers, les cadres des antennes, du département Assistance et Conseil, et les divers chargés d'Etude réalisent :

- des dossiers de crédit et d'agrément
- des études du marché
- des études de faisabilité technique
- des séances de formation pour les PME.

Ils accomplissent ces tâches avec une bonne volonté évidente, et une compétence qui reste à optimiser.

Certains des cadres les plus anciens ont reçu une initiation par compagnonage par la SATEC, mais en règle

./...

générale, aucune formation professionnelle structurée n'a été distribuée dans les domaines suivants :

- PROMOTION DE PROJETS
- CONSEIL ET ASSISTANCE AUX ENTREPRISES
- FORMATION DE CADRES ET ENTREPRENEURS

12. De manière plus concrète, un effort important est à mener pour rapprocher les savoir-faire actuels, des services proposés par le CAPME dans le dépliant de présentation, qu'il s'agisse

des conseils à la Direction, à la Gestion, et "au développement des entreprises",

des actions de promotion,

de l'assistance technique.

13. Par ailleurs, la quarantaine d'entretiens, ainsi que les visites dans les différents lieux de l'institution ont permis de mettre à jour un certain nombre de besoins dont la satisfaction passe par un perfectionnement destiné aux responsables de départements, d'antennes, de services dans les domaines ci-après :

- définition stratégique
- direction par objectifs
- évaluation de personnel
- communication - travail de groupe.

./...

14. En résumé, compte tenu des caractéristiques des cadres concernés (cf II) et de la nature très particulière des activités du CAPME, le programme proposé met l'accent sur l'acquisition d'une PRATIQUE PROFESSIONNELLE étroitement liée aux fonctions à remplir.

A l'exception de rares sessions techniques suivies à l'étranger, ce programme distribué sur place s'appuie sur le concept de FORMATION - ACTION.

./...

IV DEMARCHE DE PERFECTIONNEMENT

La démarche consiste à utiliser, en tant que de besoin, une alternance de formation sur place au CAPME, et de stages à l'étranger, si possible dans les pays en voie de développement, à défaut dans les pays industrialisés.

A. LA FORMATION SUR PLACE

1. Elle est indispensable pour plusieurs sortes de raisons :

11. Les cadres du CAPME sont en exercice, ont une charge de travail importante dont ils ne peuvent s'abstraire que si un remplaçant est en mesure de les relever.
12. Même dans les cas de formations techniques spécifiques reçues à l'étranger, le contenu et la situation du stage ne sont pas conçus en fonction de la réalité camerounaise : leur adaptation à cette réalité demande de la part des stagiaires une expérience et une maturité élevées.
13. De plus, l'individu, seul, en profite directement : le transfert aux autres cadres de l'institution n'est pas garanti, à l'inverse d'une formation sur place et en groupe.
14. Enfin, le stage à l'étranger se révèle onéreux.

./...

2. Pour ce qui la concerne, la formation sur place présente les avantages ci-après :

21. Elle est fonction non seulement de la réalité camerounaise, mais de celle de l'institution.

22. Elle est d'une rare souplesse puisque articulée sur les problèmes réels qui se posent aux cadres du CAPME : le planning de formation s'adapte donc au travail courant de l'organisme.

23. Les cas d'application étant constitués par ces mêmes problèmes, la formation se révèle "auto-payante", car elle est en mesure de résoudre les dits problèmes.

3. Description succincte de la méthode dite des "PROBLEMES REELS"

31. On relève dans le travail à effectuer par les stagiaires des cas significatifs (projets à évaluer, entreprise à analyser ou à suivre, programme de formation de patrons à préparer, etc...).

32. On présente la méthode ou technique à utiliser, avec, si besoin est, application rapide sur des "cas-écoles" préparés par le formateur.

33. On recueille ensuite les informations propres à définir le problème posé.

./...

34. On applique la méthode à ce problème, les stagiaires étant suivis par le consultant-formateur au cours de l'application.

B. LES STAGES A L'ETRANGER

Compte-ten: de ce qui précède, les stages à l'étranger permettent de répondre aux besoins suivants :

- formation ou perfectionnement théorique et technique spécialisés (ex : stages en cabinet d'ingénierie),
- recueil d'expérience originales menées dans le pays visité et transférables au CAMEROUN (ex : création d'entreprises en Inde ou en France),
- recherche d'un modèle différent de situation pour influencer les attitudes et comportements (métier de conseil en Allemagne, en France ou au Japon),
- visite d'institutions rares et spécialisées : bourse de sous-traitance, institut pour la propriété industrielle, société pour le financement de l'innovation, etc.

Comme on le voit, ces stages ne peuvent venir qu'en complément d'une pratique déjà acquise au CAMEROUN. Le bénéficiaire prend à l'étranger les informations ou méthodes susceptibles de valoriser une réalité dont il a bien fait au préalable l'inventaire dans son pays d'origine.

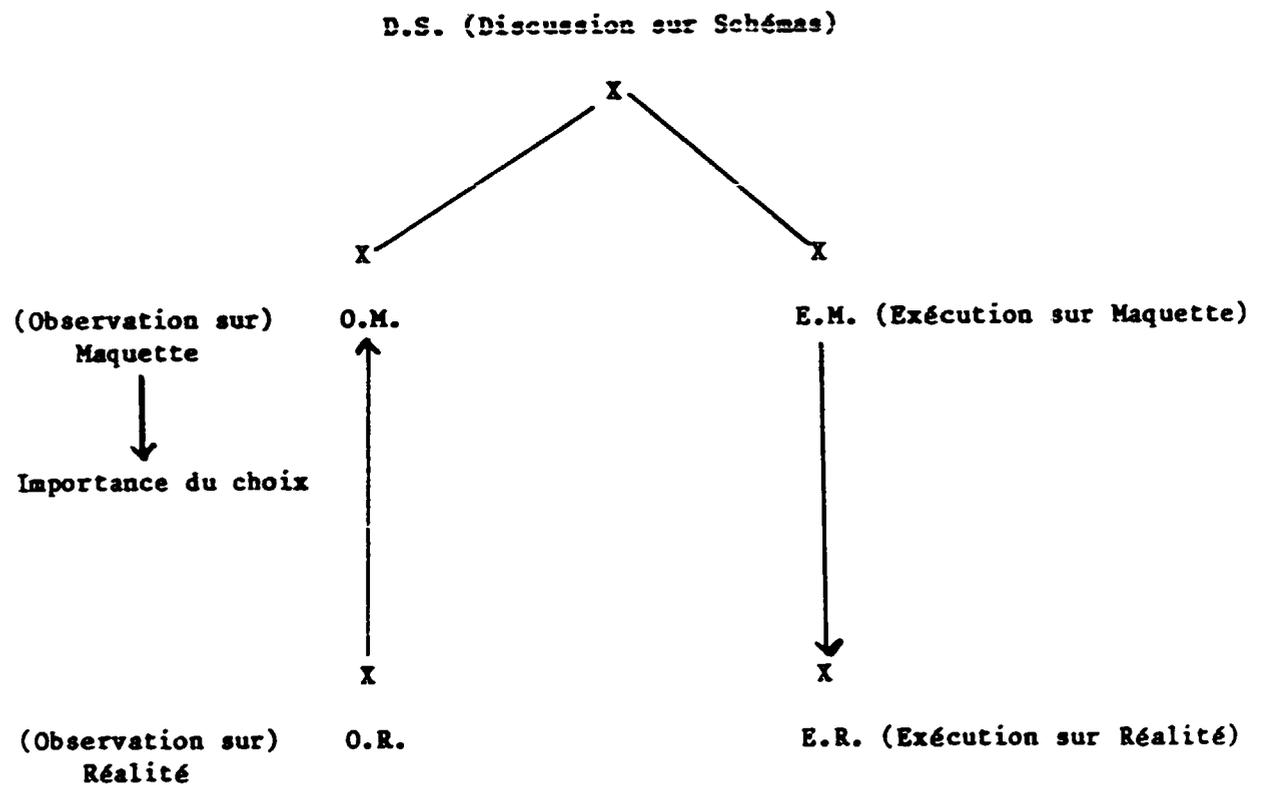
./...

C. INDICATIONS TECHNIQUES

METHODOLOGIE DES PROBLEMES REELS

I LA DEMARCHE PEDAGOGIQUE DE L'ARCHE

On a intérêt à appliquer la démarche pédagogique dite de "l'arche". Elle peut être représentée par le schéma suivant :



La maquette est une réduction de la réalité observée, à ses éléments essentiels.

./...

Dans les phases O.M. et D.S., on utilise surtout des qualités d'induction, d'abstraction, de symbolisation.

Dans la phase E.M., on pratique la déduction et l'application.

Exemple de situations connues de formation, correspondant aux différentes phases :

- | | |
|----------------------|---------------------------------|
| - D.S. | = Université |
| - D.S. + E.M. + E.R. | = Ecoles d'ingénieurs |
| - O.M. + D.S. + E.M. | = Etudes de cas traditionnelles |
| - arche complète | = Méthode des cas réels. |

./...

LA METHODE DES CAS TRADITIONNELLE
II COMPARAISON ENTRE
et LA METHODE DES PROBLEMES REELS

COMPOSANTES DES PROBLEMES REELS

*****		*****			
* PHASE DE RESOLUTION D'UN PROBLEME	!	!	!	!	*
* REEL	!	TECHNIQUES!	ECONO- MIQUES!	HUMAINES!	INTER- FACES
*	!	!	!	!	*

* O.R.	!	Découvrir le problème	!	!	*
*	!		!	!	*
*	!		!	!	*
* O.M.	!	Poser le problème	!	!	*
*	!		!	!	*
*	!	Collecter les informations	!	!	*
*	!		!	!	*
* D.S.	!	Rechercher des solutions	METHODE DES CAS	!	*
*	!		!	!	*
*	!		TRADITIONNELLE	!	*
* E.M.	!	Choisir une solution	!	!	*
*	!		!	!	*
*	!	La "vendre"	!	!	*
*	!		!	!	*
*	!		!	!	*
* E.R.	!	La mettre en place	!	!	*
*	!		!	!	*
*	!	Analyser les résultats	!	!	*
*	!		!	!	*
*	!	Itérations	!	!	*
*	!		!	!	*

L'ensemble du tableau représente la méthode des problèmes réels.

En application de ceci, on perçoit la valeur pédagogique de la formation DANS l'entreprise. On comprend qu'il vaut mieux lier les actions de formation et d'organisation afin d'assurer une meilleure rentabilisation.

./...

V FONCTION PROMOTION

Elle est articulée sur le projet ONUDI et concerne les cadres désignés par la lettre 24159 du 14 Janvier 1985 du Directeur National (voir annexe 5).

15. L'exercice de cette fonction englobe les phases suivantes :

- identification de projets. C'est une phase délicate pour laquelle il ne semble pas exister de formation déposée. Elle peut s'appuyer sur au moins 5 sources :
 - . substitution aux importations
 - . besoins des entreprises, notamment grandes et moyennes
 - . centres et instituts de recherche, ce qui suppose une liaison constante avec eux.
 - . savoir-faire des entreprises étrangères, à partir de contrats d'enquête avec des institutions spécialisées des pays industrialisés.
 - . examen des expériences déjà menées dans les "Pays du Sud" (Afrique, Amérique Latine, Indes et Sud-Est Asiatique).
 - études de marché. S'agissant du Cameroun, ces études doivent se réaliser en tenant compte des aspects spécifiques de la consommation, (motivation) des modalités de distribution et de transport, du degré de solvabilité des cibles visées.
- Le marketing africain reste encore partiellement à inventer.

./...

- études de faisabilité. Selon les cas, elles tiendront compte de la collaboration avec les partenaires industriels étrangers et les sociétés d'ingénierie spécialisées dans la création de petites entreprises africaines.

- suivi de la création de l'entreprise. Elle reste l'affaire du créateur et de la société d'ingénierie, mais l'appui de gestion peut être fourni, si besoin est, par le CAPME.

Par ailleurs, il est important, pour leur formation, leur efficacité ultérieure et leur motivation que les cadres affectés à la promotion de projets voient sur le terrain, dans les entreprises nouvelles, les résultats de leur participation au montage du projet.

16. Le programme de formation

Il comprendra 2 aspects

16.1. FORMATION-ACTION

. Elle s'appuie sur le traitement de cas concrets pris dans le portefeuille des affaires initiées par le Chef de Projet ONUDI. Il conviendrait d'en trouver 1 pour les antennes de Gaoua, Yacundé, Bamenda, Bafoussam et 2 pour Douala, soit au total 6 "cas-école" pour un groupe de 10 à 12 personnes à former.

./...

- . Un premier séminaire d'environ 2 semaines aurait pour but de :
 - vérifier les savoir-faire pratiques des stagiaires
 - analyser les problèmes posés par les cas traités
 - mettre à niveau le groupe sur les notions de base
 - fixer le planning et les conditions de réalisation de l'action
 - distribuer le travail aux participants

- . Il y aura lieu de prévoir 3 regroupements d'une semaine dans l'année pour faire le point d'avancement des travaux et améliorer la méthode et les moyens d'intervention.

- . Entre 2 regroupements, le consultant formateur peut apporter un appui dans les 5 antennes.

- . En fin d'année, une évaluation des projets et des stagiaires sera menée visant à :
 - préparer l'année suivante dans le suivi des projets
 - choisir les perfectionnements spécialisés à apporter à tel ou tel participant.

16.2. PERFECTIONNEMENT SPECIALISE

D'ores et déjà, Messieurs NKODO, YITAMBEN et TANKEU pourraient bénéficier d'une bourse dans le domaine de l'évaluation de projet.

Si la formation décrite en 16.1. se déroule en 1985-86, ces 3 stages pourraient s'effectuer en 1986-87, c'est à dire à compter du mois de Septembre 1986.

./...

VI FONCTION CADRES DIRIGEANTS

La formation dans ce domaine doit faciliter au groupe de responsables :

- la mise en oeuvre du plan d'action 1985-86-87
- l'animation du personnel du siège et des antennes
- le travail en équipe et la coopération interservices.

17. Le programme comprend les étapes suivantes :

17.1. Relevé des problèmes de fonctionnement au siège et dans les antennes.

17.2. Séminaire stratégique

17.3. Réunions d'évaluation trimestrielle

18. PERFECTIONNEMENT SPECIALISE

18.1. Sensibilisation informatique. En vue de l'introduction de l'informatique en 1986, Monsieur NKODO pourrait effectuer un voyage d'information sur l'établissement d'un cahier des charges, et le suivi de l'informatisation du CAPME.

Selon le programme prévu en 1986-87, Monsieur NJIKI suivrait ultérieurement un séminaire adapté à son domaine.

./...

18.2. Gestion de la formation. Le perfectionnement est urgent pour Monsieur M'BASSA (CCAMPC - Abidjan) ; il devra probablement être complété vers la fin 1986 ou en 1987.

Il serait également utile pour Monsieur MOUEN-NJOH de suivre une session complète dans ce domaine et dans celui de la gestion dynamique du personnel.

./...

VII FONCTION ETUDE ET CONSEIL

Ces deux fonctions sont ici regroupées, car elles apparaissent comme étroitement complémentaires.

19. En effet, une étude se mènera d'autant mieux que le cadre qui en est chargé connaîtra les problèmes inhérents à la création et au fonctionnement des entreprises.

De la même manière, un consultant ou un assistant sera plus efficace s'il est en mesure de comprendre et réaliser les différentes études utiles au lancement et au développement d'un projet.

Or, s'ils maîtrisent partiellement les techniques d'études, les cadres du CAPME ont à apprendre les méthodes de conseil et d'assistance.

20. Partant du même principe (FORMATION - ACTION), il reste à choisir une formule incluant à partir de cas concrets, tous les aspects d'une démarche de conseil aux PME.

Le programme pourrait être le suivant :

- 20.1. Etude d'un ou deux secteurs professionnels
- 20.2. Conception du plan d'intervention dans le ou les deux secteurs retenus.

./...

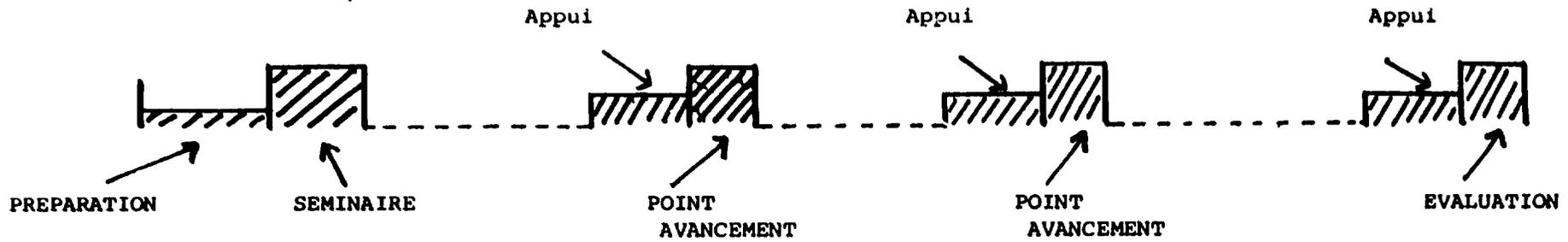
20.3. Actions de diagnostic et de conseil pour les entreprises concernées.

20.4. Conception et diffusion (si besoin est) de programmes de formation à destination des entreprises.

./...

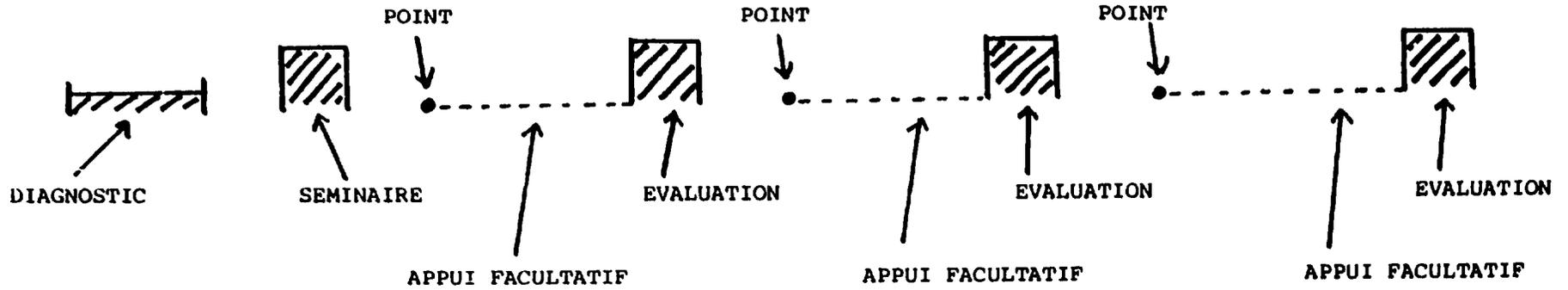
PLANNING DES OPERATIONS DE FORMATION-ACTION (Année 1)

PROMOTION



Mois 1 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

CADRES DIRIGEANTS



LX ESTIMATION
DES
BUDGETS DE FORMATION

(EN FRANCS CFA)

FONCTION DE PROMOTION

I PROGRAMME DE FORMATION - ACTION

A) HYPOTHESE MINIMALE = SEMINAIRES

1985 - 1986

. Préparation du séminaire = 3 semaines
. Réalisation du séminaire = 2 semaines
. 3 regroupements = 3 semaines

8 semaines

soit 2 mois de consultants. * 8.600.000

4 voyages A.R. Europe-Cameroun * 2.200.000

Sous-total 1 : 10.800.000

1986 - 1987

même programme
même budget

Sous-total 2 : 10.800.000

REMARQUE 1 :

. On peut considérer que les 2 regroupements
intermédiaires sont à animer par le CAPME lui-même.

./...

On aboutit alors à un budget par an de :

6 semaines de consultants, soit	6.450.000
2 voyages A.R. Europe-Cameroun	1.800.000
	<hr/>
Sous-total 3 - 1985-86	7.550.000
Sous-total 4 - 1986-87	7.550.000

REMARQUE 2 :

Selon le cas, le budget de cette hypothèse minimale se situe donc, pour les deux exercices 1985-1986 et 1986-1987 entre 15.100.000 et 21.600.000 .

B) HYPOTHESE MAXIMALE = SEMINAIRE + APPUI ENTRE LES SESSIONS

Au budget précédent, il conviendrait d'ajouter un appui sur le terrain (dans les antennes et au siège) d'au moins :

6 semaines de consultants, soit 6.450.000

Les voyages Europe-Cameroun sont inclus dans l'hypothèse A.

Dans ce cadre, on approche un budget compris entre :

21.550.000
et 28.050.000

NOTA : Pour éviter toute surprise, on a estimé l'homme-mois, pris dans une société de conseil, à 4.300.000 (frais de séjour inclus).

./...

- . Ne sont pas pris en compte dans le budget les coûts représentés par les salaires des cadres du CAPME, les frais de déplacement et d'hébergement des stagiaires et les coûts afférents à la structure.

II PERFECTIONNEMENTS SPECIALISES (Bourses)

MESSIEURS NKODO, YITAMBEM, TANKEU

A) SOLUTION 1 :

- . Septembre 1986 - Mai 1987 (10 mois)

Stage financé par la Caisse Centrale de Coopération Economique.

Coût du stage = gratuit

Séjours et voyages = à financer par le stagiaire

* 3.500.000
(par stagiaire).

B) SOLUTION 2 :

- . Septembre 1986 (3 mois)

Stage du SIET - Hyderabad-India * 1.750.000

Séjour et voyage = à financer par le stagiaire.

./...

FONCTION DE CADRES DIRIGEANTS

PERFECTIONNEMENT SPECIALISE (Bourses)
MONSIEUR NKODO

Février 1986

Stage d'initiation informatique	!	
	!	CIEPOP
Stage de correspondant informatique	!	
Coût du stage (5-6 semaines)	*	700.000
Frais de voyage et de séjour en sus	*	1.500.000
		<hr/>
TOTAL		2.200.000

1987 Monsieur NJIKI

Bourse éventuelle pour la mise en place
de gestion informatisée.

TOTAL * 2.200.000

./...

FONCTION ETUDES CONSEIL FORMATION

PERFECTIONNEMENTS SPECIALISES (Bourses)

. Monsieur MOUEN NJOH

Gestion de la formation et
gestion dynamique du personnel.

A partir de Septembre 1986.

3 mois environ

* 1.500.000

Séjours et voyages à financer par le stagiaire

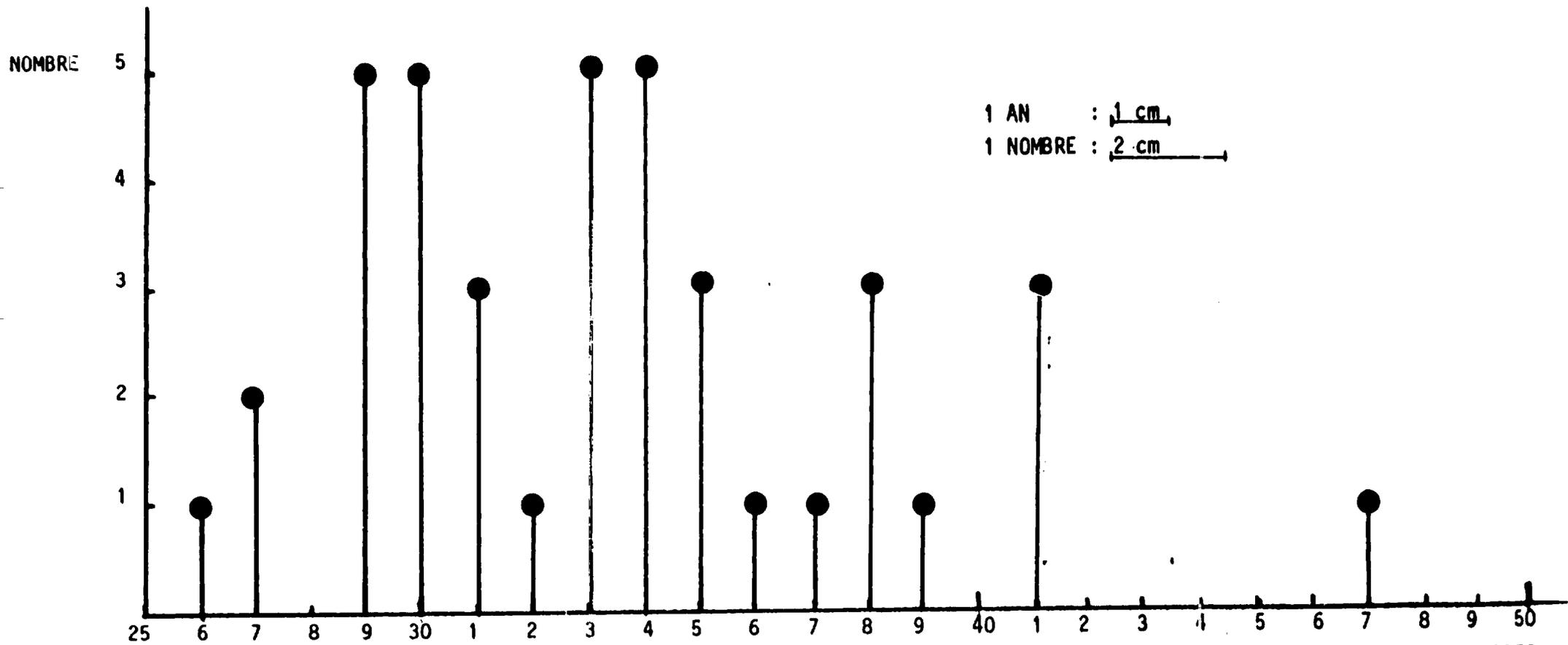
. Monsieur M'BASSA

Même programme

* 1.500.000

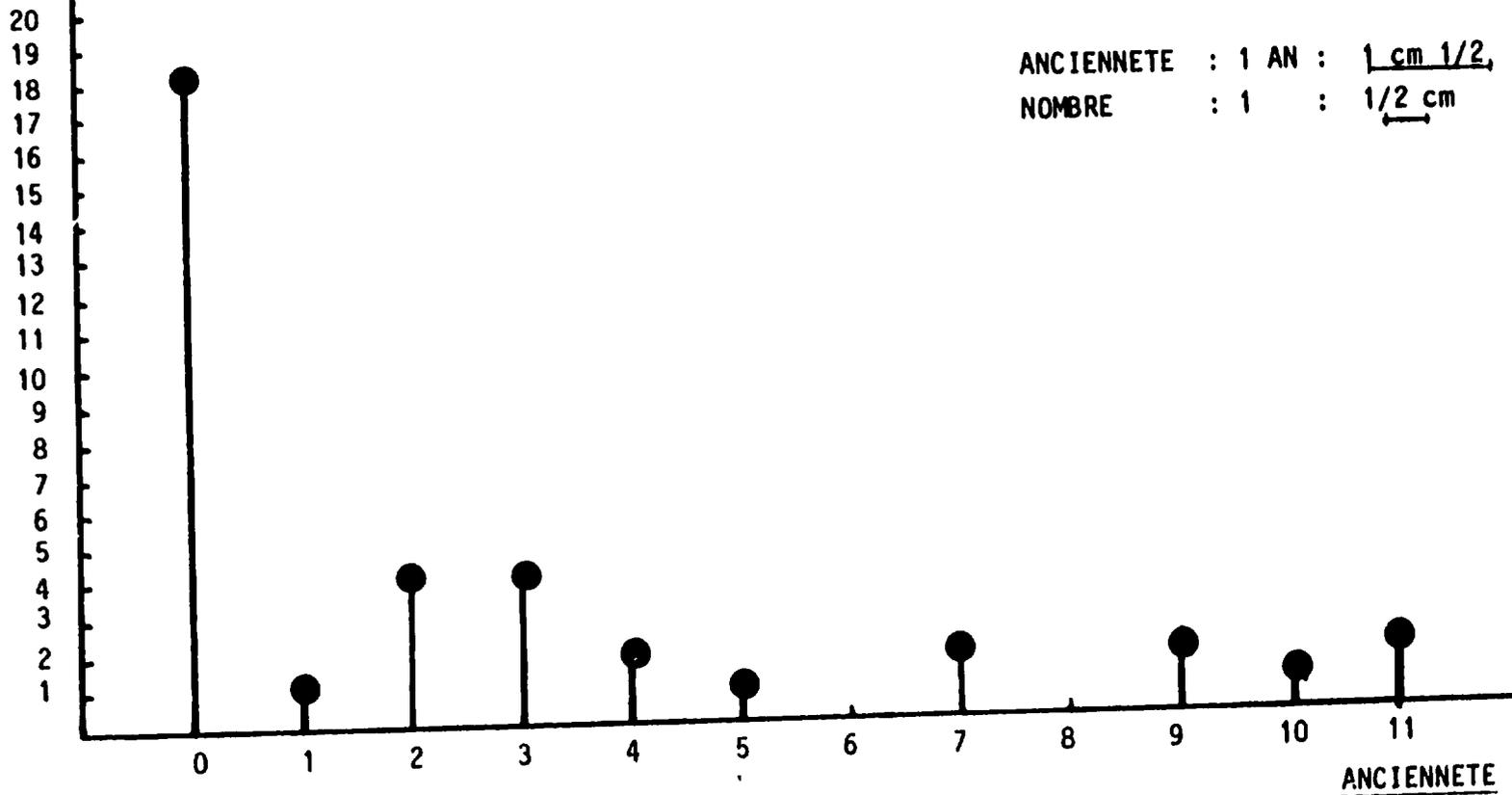
A partir de Septembre 1987

DISTRIBUTION DES AGES



ANCIENNETE PROFESSIONNELLE
A L'ENTREE AU C.A.P.M.E.

NOMBRE



ANCIENNETE : 1 AN : $\overline{1 \text{ cm } 1/2}$,
NOMBRE : 1 : $\overline{1/2 \text{ cm}}$

NOMBRE

14
13
12
11
10
9
8
7
6
5
4
3
2
1

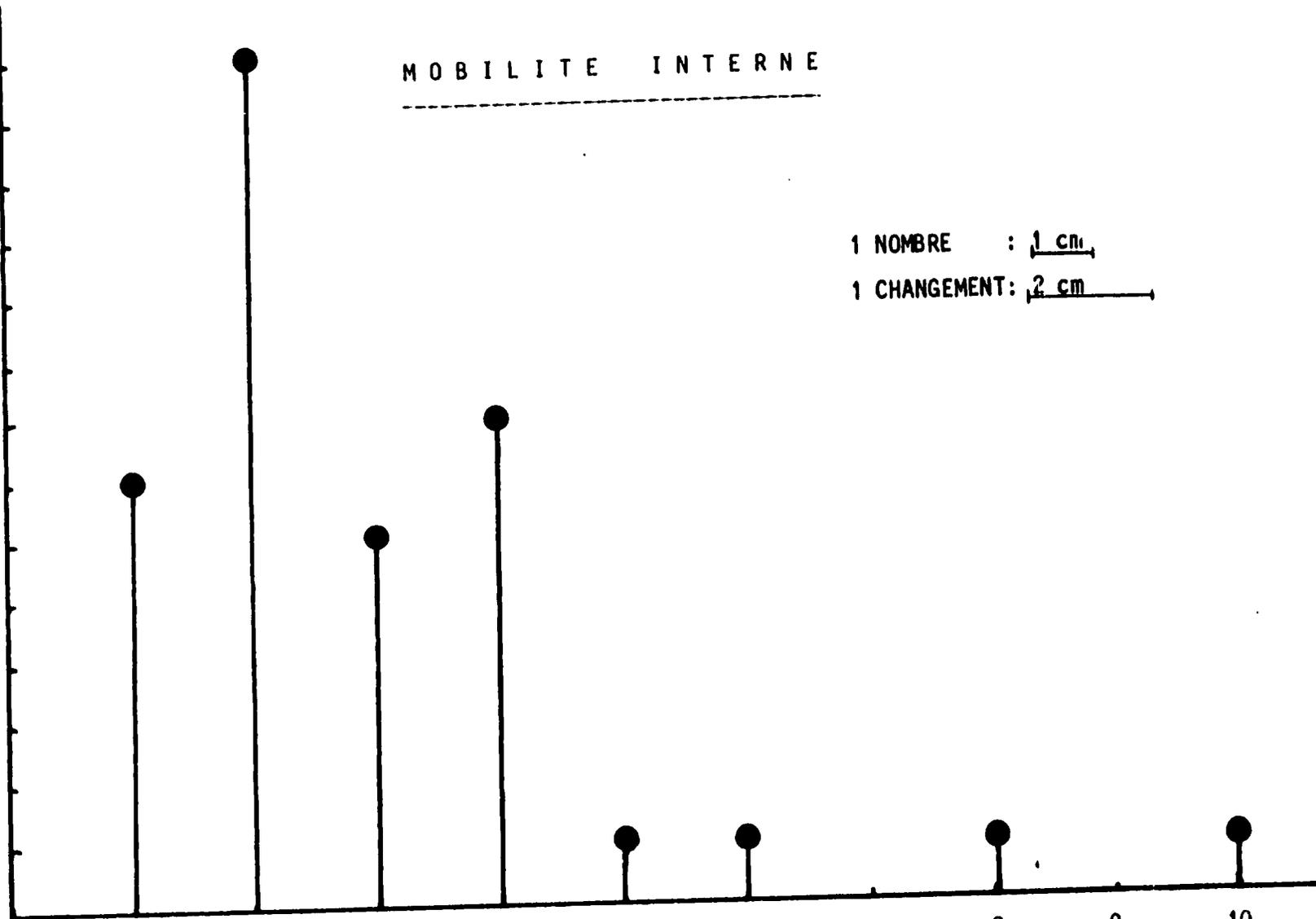
MOBILITE INTERNE

1 NOMBRE : 1 cm

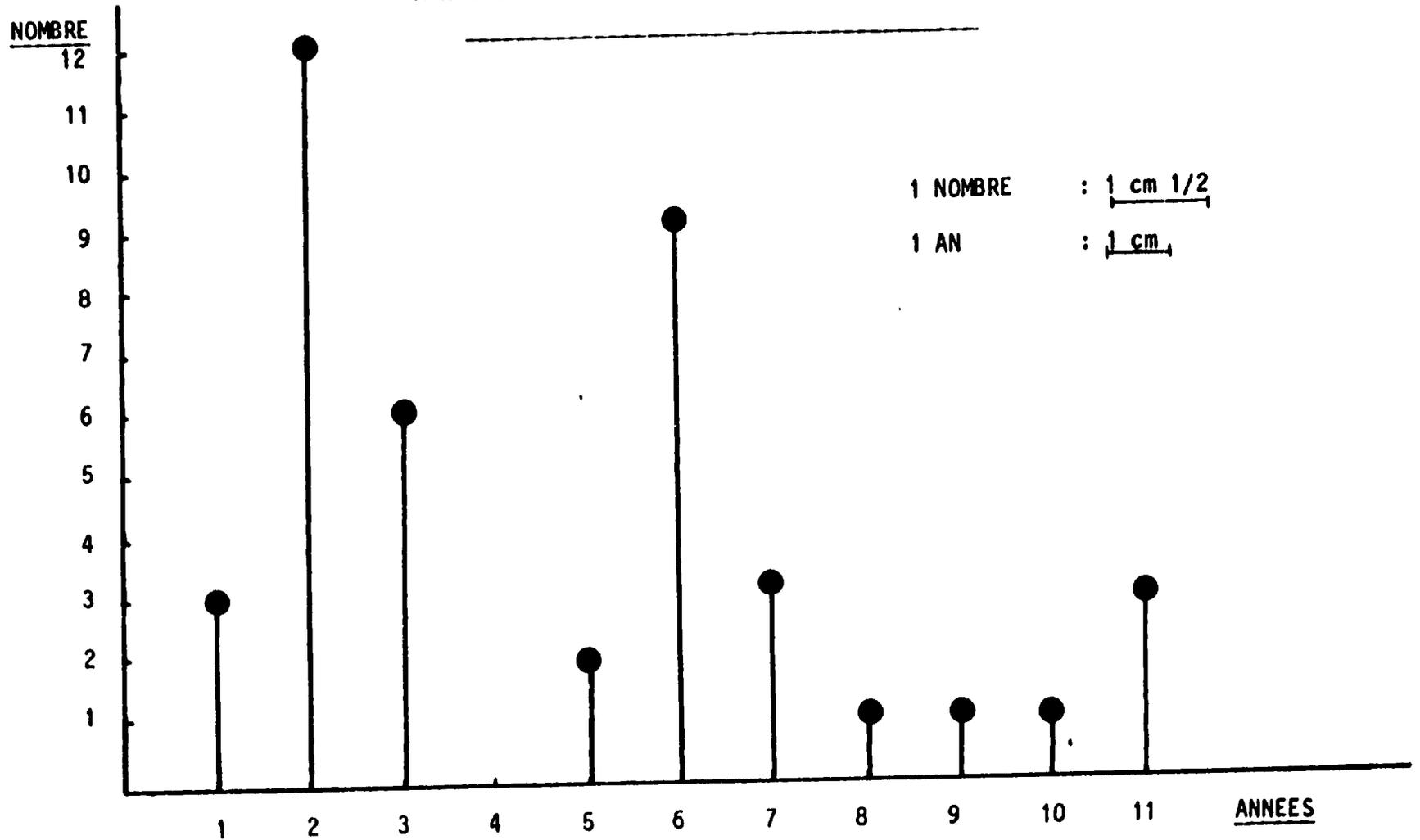
1 CHANGEMENT : 2 cm

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

CHANGEMENTS



ANCIENNETE AU C.A.P.M.E.



LISTE DES CADRES
AFFECTES AU PROJET O.N.U.D.I.

DEPARTEMENT ASSISTANCE ET CONSEIL (DAC) :

MM. YITAMBEN Jean Paul Economiste
TANKEU François Economiste

DEPARTEMENT TECHNIQUE DI :

MM. FOLA Jean Pierre Ingénieur Mécanicien
OBAMA ZISSA Patrice Ingénieur Electro Mécanicien

ANTENNE DE DOUALA :

M. EBOKO BELOUNGA Gervais Economiste

ANTENNE DE BAMENDA :

M. NDA Jacob Economiste

ANTENNE DE BAFOUSSAM :

M. SOP Martin Technico-Commercial

ANTENNE DE GAROUA :

M. ENGOUE Joseph Economiste

.../...

.../...

ANTENNE DE YAOUNDE :

M: BALLA ABESSOLO Economiste

REPLACANTS :

- MM. - KAMGUIA (ANT. GAROUA) Economiste
- MBALLA J.P. (ANT. GAROUA) Ingénieur Electronicien
- MANDESSI-BELL (DAC) Economiste

	FORMATION - ACTION	BOURSES
PROMOTION	MM. - NKODO - YITAKJEN - TANKEU - FOLA - OBAMA - EBOKO - NDA - SOP - ENGOUE - BALLA - M'BALLA MME - MOUTENG	MM. - NKODO 1987 - YITAMBEN 1986 - TANKEU 1987
CADRES DIRIGEANTS	MM. - NKODO - MOUEN NJOH - NSHOM - NJIKI - MBALLA - NGOUPO - EBOKO MME MUKAM MM. - MBASSA - OBAMA - YTAMBEN - NJEBAYI	MM. - NKODO 1986 INFORMATIQUE - NJIKI 1987 INFORMATIQUE
ETUDE - CONSEIL - FORMATION	MM. - ZEDOM - NDA - GHOGOMU - SOP - EBOKO - KANGUIA + 3 personnes du service Etudes à désigner : TALADZUDIE - ELOUNDOU - BIYONG - BAHÉL - MANDESSI BELL - ESSE MME MOUTENG et si disponible M. MOUEN NJOH	MM. - MOUEN NJOM 1986 - M'BASSA 1987

FORMATION
EN
INFORMATIQUE

(EXEMPLE DE PROGRAMMES)

PROGRAMME DU STAGE
CORRESPONDANT INFORMATIQUE-

1 - GENERALITES SUR L'INFORMATIQUE :

- Les matériels :

- . Possibilités et contraintes
- . Différents types.

- Les logiciels :

- . Compilateurs interpréteurs
- . Système d'exploitation
- . Utilitaires.

- Les progiciels :

- . Critères de choix d'un progiciel.

- Architecture des systèmes :

- . Centralisée
- . Distribuée
- . Répartie
- . Télématique.

- L'informatique dans l'entreprise :

- . Les différents partenaires
- . Les informaticiens
- . Les utilisateurs - Dialogue entre informaticiens utilisateurs :
le correspondant informatique.

.../...

- . Les S.S.C.I. - Les contrats
- . L'impact de l'utilisation de l'ordinateur sur :
 - l'organisation - l'infocentre
 - les responsabilités
 - les tâches
- . l'informatique et les conditions de travail
- . l'informatique et les libertés.

II - LES ETAPES DE LA CONDUITE D'UN PROJET :

A. L'étude préalable :

- l'analyse de la situation actuelle
 - . étude des postes (fiches de sorties)
 - . étude des documents
 - . étude de la circulation des informations et des traitements associés
 - . expression des besoins des utilisateurs
 - . la définition des objectifs - le cahier des charges.

B. L'analyse fonctionnelle :

- définition des objectifs et des règles de gestion
- étude de sorties (écran - imprimante)
- tableau des informations
- la saisie des informations on line
off line
les contrôles
- les fichiers
- organigramme des traitements
- la sécurité.

.../...

.../...

C - L'analyse organique et la programmation :

- le travail du programmeur
- la mise au point des jeux d'essais - les tables de décision

D - La vie de l'application :

- expression des nouveaux besoins
- les modifications
- l'amélioration des performances

E - Etude d'un cas concret :

(pourrait éventuellement concerner certaines fonctions de votre entreprise).

Les stagiaires participent à :

- l'expression des besoins
- la réalisation du circuit des informations et de traitements associés -

 Système existant

 Nouveau système

- la mise au point des produits en sortie
- l'élaboration des jeux d'essai - tables de vérité
- la réalisation d'un manuel d'utilisation pour un opérateur à un terminal.

III - ETUDE GLOBALE D'UN SYSTEME D'INFORMATIONS :

- Le schéma directeur
- Présentation de MERISE

.../...

.../...

IV - LES BASES DE DONNEES :

- définition
- le point de vue de l'utilisateur
 - . inventaire et définition des données
 - . les liens entre les données
 - . participation de l'utilisateur à la réalisation du schéma conceptuel de la base (exercice d'application).
- Comment utiliser une base de données
 - . les langages de manipulation des données
 - procéduraux
 - assertionnels (bases de données relationnelles)

V - LA BUREAUTIQUE :

- présentation générale
- différents aspects de la bureautique
- présentation du traitement de texte
 - multiplan
- TP sur MICROMEGA

VI - LES RESEAUX :

- architecture des réseaux
- normalisation
- savoir-faire

VII - LES RELATIONS HUMAINES :

- la communication
- conduite d'une interview
- conduite d'une réunion.

.../...

PROGRAMME INFORMATIQUE
DE GESTION

RAPPEL DES NOTIONS DE BASE DE L'INFORMATIQUE :

- caractéristiques de l'informatique
- l'ordinateur : son fonctionnement - ses différents organes - perfectionnements actuels.
- logiciels - progiciels.
- hiérarchie des systèmes : gros ordinateur, mini-ordinateur - micro-ordinateur.

L'INFORMATION :

- supports : papier - informatique.
- les fichiers : organisation - accès - création - stockage.
- Banque de données.
- Informatique et liberté (loi du 06.01.78) - déclaration.

MISE EN PLACE DU TRAITEMENT INFORMATIQUE D'UNE APPLICATION :

- conception du nouveau système
- cahier des charges
- conception des fichiers
- dossier de programmation
- essais démarrage.

Etude de cas en sous-groupe et mise en commun des solutions.

.../...

METHODOLOGIE :

- conduite de projet (MERISE....).
- analyse (Ex. Warnier, Corrig, programmation structurée).

DIFFERENTES APPLICATIONS EN GESTION :

- gestion de personnel : confidentialité
- gestion de production : nomenclature
- fournisseur : règlements - contrôle
- etc...

DIFFERENTES POSSIBILITES DE REALISATION :

- Centralisées - décentralisées - distribuées - déportées.
- Télétraitement : différé - par lot - temps-réel.

Analyse des différents critères pour la solution la mieux adaptée.

TRAVAUX PRATIQUES :

- Exercices de programmation sur mini-micro système (BASIC).
- Sensibilisation à des progiciels (MULTIPLAN - VISICALC - traitement de texte).

- P R O G R A M M E -

INITIATION A L'INFORMATIQUE

OBJECTIFS :

Mettre les participants en mesure :

- d'acquérir une vue globale et synthétique des différents aspects de l'informatique,
- de s'informer sur l'outil ordinateur (sa puissance, les cas où il est nécessaire, ses contraintes, ses limites, son coût comparé à d'autres moyens, sa sécurité : qualité des résultats...),
- d'apprendre ce que l'informatique peut faire actuellement : nature des problèmes et principes généraux de solutions,
- d'acquérir des connaissances qui leur permettront, s'ils doivent en être les utilisateurs :
 - . d'améliorer la coopération entre les utilisateurs et les informaticiens,
 - . de diminuer les données erronées,
 - . de mieux orienter leurs demandes en fonction des possibilités de la machine,
 - . d'accroître leur capacité à participer aux analyses et à suggérer des idées nouvelles,

.../...

.../...

- de développer un esprit informatique (logique, analyse complète, organisation, évolution, maintenance, sens de l'automatisable...),
- de démythifier l'informatique et éviter :
 - . les idées fausses (l'ordinateur décide, l'ordinateur se trompe),
 - . les inquiétudes (suppression de poste, adaptations difficiles),
 - . le refus d'un outil qu'on ne comprend pas,
- par là même, de ne pas subir l'informatique, mais être capable de la comprendre, de l'utiliser et de participer.

INTRODUCTION AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION :

INITIATION A LA PROGRAMMATION :

- Logique des ordinateurs.
- Ordinogrammes.
- Présentation succincte du langage.
- Exercices de programmation, passage en machine.

ORGANISATION GENERALE D'UN ORDINATEUR :

- Constitution.
- Fonctionnement de l'unité centrale.
- Les codes.
- Les périphériques.

.../...

.../...

MISE EN OEUVRE DE L'ORDINATEUR :

- La saisie des données.
- Les contrôles.
- Les résultats.
- Les fichiers.
- L'évolution des ordinateurs.
- Système d'exploitation.
- Hiérarchie des langages.
- Différents modes d'utilisation.

LES PROBLEMES DE GESTION :

- Etapes de l'analyse.
- L'informatique et les principales fonctions de l'entreprise.

FORMATION A
L'EVALUATION DE
PROJET

(EXEMPLE DE PROGRAMME)

PROGRAMME

DE LA 29^{ème} SESSION DES STAGES DU C.E.F.E.B.

JOURNEES DE PREPARATION AU STAGE : 5, 6, 9 et 10 Septembre 1985

- . Accueil est stagiaires,
- . Informations sur les conditions de séjour,
- . Informations pédagogiques.

PREMIERE PARTIE : TRONC COMMUN : 11 Septembre 1985 au 16 Février 1986

Pendant la première partie de la session, diverses matières feront l'objet d'un enseignement dispensé à l'ensemble des stagiaires. Chaque enseignement comportera le rappel des connaissances de base indispensables, des exercices pratiques et des études de cas.

I - COMPTABILITE :

Ce module est axé sur le Plan Comptable O.C.A.M., dont s'inspirent la plupart des Plans Comptables Nationaux actuellement en vigueur en Afrique francophone.

1. Le système comptable dans l'entreprise :
 - . Comptabilité : générale, analytique et budgétaire.
2. Les grandes notions comptables :
 - . Emplois - Ressources
 - . Débit - Crédit
 - . Partie double

.../...

.../...

3. Traduction comptable des principales opérations économiques :

- . Achats - Ventes
- . Règlements
- . Immobilisations
- . Emprunts
- . Subventions...

4. Les travaux de fin d'exercice :

- . Inventaire
- . Amortissements de provisions
- . Régularisations.

5. Les documents de synthèse :

- . Soldes caractéristiques de gestion
- . Tableau de passage
- . Bilan

6. Les procédés de traitement :

- . Manuel, mécanographique, informatique

7. Sujets annexes :

- . Le nouveau Plan Comptable français (1984), etc ...

.../...

.../...

II - ANALYSE ET GESTION FINANCIERE :

1. L'analyse du Bilan :

- Du bilan comptable au bilan financier
- Analyse des grandes masses
- La surface financière : l'Actif net
- La structure financière :
 - . Fonds de roulement
 - . Besoin en fonds de roulement
 - rotations techniques
 - rotations financières.
 - . Trésorerie
- Le tableau de financement.

2. L'analyse du tableau des soldes caractéristiques de gestion :

- L'analyse de l'activité
 - . Le chiffre d'affaires
 - . La valeur produite
 - . La valeur ajoutée
- L'analyse de la rentabilité
 - . L'excédent net d'exploitation
 - . Le résultat
 - . La capacité d'autofinancement.

.../...

.../...

3. Points complémentaires :

- La méthode des ratios
- La réévaluation des Bilans
- Effet de levier
- Compte de surplus

III - TECHNIQUES BANCAIRES :

1. Présentation générale de l'activité d'une banque :

- Les outils du commerce de banque
 - . les comptes chèques
 - . les comptes courants
 - . les effets de commerce
- Les garanties bancaires
- Bilan et compte de résultat d'une banque

2. Financement des besoins d'investissement :

- Les critères de choix des investissements
 - . non fondés sur l'actualisation
 - . fondés sur l'actualisation

.../...

.../...

- Les modalités de financement :

. recours aux moyens internes : autofinancement

. recours à l'épargne publique :

- augmentation de capital

- emprunts obligataires

. recours aux concours bancaires :

- calcul actuariel et modalités de remboursement des emprunts

- prêts participatifs

- crédits à M et LT

- le crédit-bail

- Le choix des moyens de financement :

. Critères liés à la structure financière de l'entreprise

. Coût réel des crédits : taux actuariel

- La solvabilité de l'entreprise :

. MBA et BFR prévisionnels

. Le plan de financement

. Le solde de trésorerie

3 - Financement des besoins d'exploitation :

- La trésorerie des entreprises

.../...

.../...

- Les crédits de trésorerie

- . dates de valeur et calcul d'agios
- . avances en compte
- . crédits mobilisables
- . escompte commercial
- . crédits de trésorerie garantis
- . engagements par signature

- La détermination du besoin de trésorerie :

- . mois/mois : le plan de trésorerie
- . jour/jour : le plan de trésorerie en dates de valeur

- Le choix des crédits : la détermination de leur coût réel

4 - Financement du commerce extérieur :

- Les opérations documentaires

- . encaissement documentaire
- . escompte documentaire
- . crédit documentaire

IV - CONTROLE DE GESTION :

1 - Présentation générale du contrôle de gestion :

.../...

.../...

2 - La gestion analytique :

- Outil d'information sur le processus de formation des coûts et prix de revient
- Outil d'information pour le contrôle des conditions internes d'exploitation

3 - La gestion budgétaire :

- Outil de prévision définissant les objectifs, les moyens à mettre en oeuvre et les délais

4 - Le contrôle budgétaire :

- Outil servant à :
 - . Comparer les prévisions et les réalisations
 - . Analyser les écarts et en rechercher les causes
 - . Déclencher les mesures de correction.

V - ANALYSE DE PROJETS DE DEVELOPPEMENT :

Initiation aux techniques d'évaluation de projets de développement : Aspect financier et aspect économique.

1 - Outils d'aide à la décision :

- Vocabulaire et présentation des données
- Paramètres de position et de dispersion
- Les indices

.../...

.../...

2 - Généralités sur les projets :

- Qu'est-ce qu'un projet ?
- Relations entre projets et plan de développement
- Prévion et ajustement linéaire
- La rationalisation des choix budgétaires.

3 - Analyse financière de projet :

- Analyse financière sommaire
- Analyse financière détaillée

4 - Evaluation économique par la méthode des prix de référence :

- Détermination du système de prix de référence
- Analyse économique sommaire

5 - Analyse économique par la méthode des effets :

- Mécanismes économiques et comptabilité nationale
- Analyse économique détaillée : Etude des effets directs, indirects, de revenus ; effets sur les finances publiques, sur la balance des paiements.

EVALUATION ET SUIVI DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT

OBJECTIFS DE L'OPTION :

L'option "Evaluation et suivi des projets de développement" a pour but de :

- réfléchir sur la problématique du développement dans ses interactions micro-économie - macro-économie.
- maîtriser certaines techniques d'évaluation et de suivi de projets de développement.

A partir d'études de cas seront présentées les différentes parties à analyser dans une étude de faisabilité (Etude de marché, ingénierie, évaluation économique, etc....). On veillera également à essayer de concilier l'approche micro-économique et l'approche macro-économique en replaçant le projet dans une problématique globale de développement.

A QUI S'ADRESSE L'OPTION :

L'option intéressera donc plus particulièrement les cadres qui seront chargés de faire l'évaluation et le suivi d'un projet :

- dans les ministères ou organismes publics
- dans des institutions financières
- dans des entreprises.

.../...

PROGRAMME INDICATIF :

Macro-économie :

- Prévision économique
- Simulation d'une négociation avec le FMI

Analyse technique et commerciale des projets :

- Ingénierie
- Etude de marché
- Commercialisation

Etudes de cas qui concernent notamment :

- Projet de congélation
- Aménagement hydroagricole
- Projet de réhabilitation d'entreprise
- Production avicole
- Barrage hydro-électrique
- Usine de chaux

.../...

.../...

Suivi de projets :

- Organisation du monde rural
- Recherche et transfert de technologie
- Suivi-évaluation au niveau du projet
- Planification et suivi de projets.

Au cours de l'option sera également présentée une application de la micro-informatique aux problèmes d'évaluation de projets.

Rédaction et soutenance d'un mémoire sous la forme d'un rapport d'évaluation d'un projet.