



53201

NATIONS UNIES
CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

REUNION
GENERALE
E/CN.14/73
WP.5/REV.12
20 août 1973
FRANCAIS
Original

COMMISSION ECONOMIQUE POUR L'AFRIQUE

RAPPORT DE LA
REUNION REGIONALE D'EXPERTS SUR L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET
LA FORMATION EN MATIERE DE GESTION EN AFRIQUE

Addis-Abéba, 25 juin - 3 juillet 1973

Organisée par
LA FONDATION ALLEMANDE POUR LES PAYS EN VOIE DE DEVELOPPEMENT
en collaboration avec
LA COMMISSION ECONOMIQUE DES NATIONS UNIES POUR L'AFRIQUE

TABLE DES MATIERES

<u>Chapitre</u>		<u>Paragraphes</u>
	PREMIERE PARTIE : DEBATS EN SEANCES PLENIERES	
I	Introduction	1 - 11
II	Situation, problèmes et besoins	12 - 99
	PARTIE II : DELIBERATIONS EN COMITES	
III	Situation, contraintes et besoins	101 - 106
IV	Aptitudes et moyens matériels	107 - 120
V	Programmes d'enseignement et de formation en matière de gestion	121 - 128
VI	Programmes de formation communs pour les cadres de direction	129 - 144
VII	Coopération en matière de formation des cadres supérieurs de gestion	145 - 152
VIII	Projet d'assistance en faveur des programmes nationaux de formation et de recherche en matière de gestion	153 - 156
IX	Résumé des recommandations	157
X	Proposition relative à l'élaboration de programmes de formation et de recherche de niveau supérieur en matière de gestion en Afrique	158 - 171
	PARTIE III : CONCLUSION	172 - 176
	ANNEXES	
I	Ordre du jour	
II	Liste des participants	
III	Membres des comités	
IV	Liste des documents	

RAPPORT DE LA
REUNION REGIONALE D'EXPERTS SUR L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET
LA FORMATION EN MATIERE DE GESTION EN AFRIQUE

Addis-Abéba, 25 juin - 3 juillet 1973

PREMIERE PARTIE

DEBATS EN SEANCES PLENIERES

CHAPITRE PREMIER

INTRODUCTION

Séance d'ouverture

1. La séance a été ouverte à 10 h 15 par un représentant du Secrétaire exécutif de la Commission économique pour l'Afrique. Avant de donner lecture du message de bienvenue du Secrétaire exécutif, il a exprimé aux participants les regrets de celui-ci de ne pouvoir s'adresser personnellement à eux, du fait qu'il devait se trouver à Genève pour la cinquante-cinquième session du Conseil économique et social.
2. Après avoir souhaité la bienvenue aux participants, aux consultants et aux observateurs des organisations représentées à la réunion, le Secrétaire exécutif indiquait dans son message que l'Afrique souffrait d'insuffisances aussi bien quantitatives que qualitatives en ce qui concernait le personnel de gestion à tous les niveaux; et il affirmait que le manque de cadres continuait de s'aggraver si des mesures concrètes n'étaient pas prises pour satisfaire les besoins présents et futurs. Il mettait l'accent sur la nécessité d'intégrer la formation à la gestion dans les systèmes nationaux d'enseignement, d'adapter les programmes d'études et les méthodes de formation, de former des instructeurs autochtones en matière de gestion et d'assortir les programmes de formation d'activités de recherche et de consultation.
3. Le Secrétaire exécutif concluait son message par un appel à la recherche de l'autonomie et à la coopération à tous les échelons, nationaux et multinationaux. A ce propos, il appelait l'attention des participants sur l'avant-projet de coopération multinationale pour l'enseignement supérieur, la formation et les recherches en matière de gestion qui devait être examiné et, le cas échéant, modifié selon les besoins. Il indiquait que la CEEA et le BIT étudiaient au niveau des secrétariats la possibilité de prendre de concert des mesures pour lancer ce projet au cas où les participants recommanderaient son exécution. Il exprimait l'espoir que la réunion permettrait de mettre en lumière des domaines prioritaires de coopération active et rappelait que si les pays africains devaient avant tout compter sur leurs propres efforts pour accroître leurs ressources en personnel de gestion, toute offre d'assistance extérieure ou de collaboration multinationale tendant à appuyer ces efforts n'en serait pas moins accueillie favorablement et appréciée comme il convenait.

4. Au nom du Gouvernement impérial éthiopien, Son Excellence Ato Metekou Jembere, Vice-Ministre à la Commission de la planification, a souhaité la bienvenue à Addis-Abéba à tous les participants et aux représentants des différentes organisations.

5. Dans son allocution, le Vice-Ministre a insisté sur la nécessité pour les pays africains de former un personnel de gestion efficace afin d'améliorer leur capacité d'absorption en présence du développement et des innovations. Cette amélioration exigeait l'adoption et l'application de techniques modernes de gestion dans le secteur public et le secteur privé. La formation des futurs cadres et le perfectionnement continu des cadres en activité réclament des programmes et des moyens institutionnels appropriés. La mise en place de moyens de formation, de recherche et de perfectionnement en matière de gestion, permettant la formation et le perfectionnement de consultants et enseignants autochtones, constitue un élément indispensable de tout effort national tendant à remédier au manque de cadres de gestion.

6. Un effort de coopération dans le domaine de la formation ainsi que pour le partage des données d'expérience et des résultats de recherche aiderait l'Afrique à se donner encore de nouveaux moyens de favoriser l'intégration économique. L'orateur a mis les participants en garde contre toute tendance à doubler ce qui existait déjà, mais il a souligné la nécessité pour tout programme multinational de tendre avant tout à renforcer et à compléter les moyens existants en même temps qu'à créer les nouveaux services requis pour satisfaire les besoins essentiels.

7. Monsieur Rudiger Merchert, parlant au nom du Directeur général de la Fondation allemande pour les pays en voie de développement, a souhaité la bienvenue aux participants, aux consultants et aux représentants des diverses organisations prenant part à la réunion, et les a remerciés d'avoir accepté l'invitation qui leur avait été adressée. Il a expliqué que la Fondation suivait avec un vif intérêt les efforts déployés par les instituts de gestion et les gouvernements africains pour remédier à la pénurie critique de personnel de gestion à tous les niveaux. C'est à cause de ces efforts que la Fondation a été heureuse de fournir les ressources nécessaires et de collaborer avec la Commission économique pour l'Afrique en vue de l'organisation de la présente réunion. Celle-ci a pour objet de fournir aux personnes s'occupant directement des questions de formation et de développement en matière de gestion une occasion d'étudier les besoins et les problèmes les plus urgents et d'envisager les moyens concrets qui permettraient de résoudre, grâce à des efforts nationaux et multinationaux, les problèmes identifiés. Pour que l'africanisation des cadres dirigeants des économies nationales soit efficace, il faut que toutes les personnes investies de responsabilités de direction et toutes celles qui doivent exercer une autorité ou un pouvoir de contrôle ou de décision soient convenablement préparées. En conclusion, le représentant de la Fondation a exprimé sa satisfaction du rôle joué par la CEA dans les travaux préparatoires concernant l'organisation de la réunion.

Election du bureau

8. A l'unanimité, les participants ont élu pour diriger les débats des séances plénières un bureau composé comme suit :

Président :

M. G.C.K. Harlley

1er Vice-Président :
2ème Vice-Président :
Rapporteur général :
Comité de direction :

M. Ikram Youssef Sayed
M. Bernard Ravelomanantsoa
M. A.B. Abaliwano
Tous les membres du bureau et du
secrétariat de la réunion.

9. Les participants sont convenus en outre qu'en raison des activités très importantes de leur organisation respective dans le domaine de l'éducation et de la formation en matière de gestion, les représentants du BIP et de l'UNESCO seraient, par cooptation, déclarés membres du Comité de direction, et que les deux vice-présidents assureraient la présidence des Comités I et II.

Adoption de l'ordre du jour et organisation des travaux de la réunion

10. A la demande de l'un des participants, un représentant du secrétariat de la CEA a indiqué l'origine des différents titres et sous-titres constituant l'ordre du jour comme suite à l'enquête par correspondance menée par le secrétariat en 1971/72 auprès de différents organismes africains de formation à la gestion et à l'administration publique pour déterminer s'ils étaient intéressés par l'organisation d'une réunion régionale et pour déterminer les six sujets principaux qu'ils souhaiteraient voir inscrire à l'ordre du jour de cette réunion. Le représentant du secrétariat a également exposé en détail l'articulation des points de l'ordre du jour pour leur examen en séances plénières et en comités, et il a appelé l'attention des participants sur le fait que les deux dernières journées de réunion avaient été spécialement réservées pour leur permettre de récapituler les principales recommandations qu'ils pourraient adopter en vue d'aider le secrétariat à établir un plan d'action, ainsi que pour donner aux organismes bilatéraux et internationaux la possibilité d'envisager les conditions dans lesquelles ils pourraient collaborer au mieux avec les Africains dans leurs efforts tendant à la mise en oeuvre de projets concrets.

11. Les participants ont adopté l'ordre du jour ainsi que le programme d'organisation des travaux de la session, étant entendu que des modifications pourraient y être apportées ultérieurement, le cas échéant, au cours des délibérations en séances plénières ou en comités.

CHAPITRE II

SITUATION, PROBLEMES ET BESOINS

Point 1 de l'ordre du jour : Situation du personnel et besoins de formation dans le domaine de la gestion en Afriquea) Situation de la main-d'oeuvre en Afrique et perspectives pour les années 70

12. Le Président a ouvert cette phase des travaux de la session en donnant la parole à un membre du secrétariat de la CEA, qui a présenté aux participants les principales conclusions d'un document de base à caractère général intitulé "Situation de la main-d'oeuvre en Afrique et perspectives pour les années 70" (WP.6/MAN/9).

13. Tout en constatant les résultats obtenus par les pays africains dans les efforts qu'ils déploient pour atteindre les objectifs de la deuxième Décennie de développement, l'orateur a souligné que les résultats en pareille matière étaient mesurés de moins en moins en fonction des taux de croissance du PNB, mais de plus en plus en tenant compte du fait que le développement était un processus socio-économique entraînant, et même exigeant, des changements de structure.

14. Il y a lieu de consacrer une attention plus grande au développement rural, à l'extension des relations économiques extérieures, à la stabilisation des recettes d'exportation, à l'intensification des échanges intra-africains et à la régulation de l'accroissement de la population.

15. Dans ces conditions, deux problèmes essentiels se posent en matière de ressources humaines : d'abord la nécessité d'une plus grande diversification des qualifications de la main-d'oeuvre, et ensuite celle d'une amélioration des possibilités d'emploi, notamment dans le secteur rural. Quantitativement, une demande est à prévoir dans certaines branches particulières, en fonction des politiques de développement général sectoriel suivies, mais c'est la nécessité d'un personnel mieux formé et plus qualifié qui se ferait le plus sentir. Du côté de l'offre, des contingents de plus en plus nombreux seront à la recherche d'un emploi salarié; une population active croissant rapidement et une pénurie prévisible de personnel qualifié pour l'exécution des programmes de promotion de l'emploi se traduiront par une offre excessive de main-d'oeuvre.

16. Les systèmes actuels d'éducation et les caractéristiques des stimulants sont à l'origine de cette situation, les premiers absorbant une fraction importante des maigres ressources disponibles pour la formation de gens sans compétences particulières, et la seconde orientant les aspirations individuelles vers les emplois de bureau. Il est possible de remédier aux insuffisances de l'offre et de la demande en procédant, d'une part, à la réforme des systèmes d'éducation et en créant, d'autre part, des possibilités d'emploi. Les ressources de l'Afrique étant limitées, les programmes doivent être adaptés aux réalités.

17. Après cet exposé sommaire de la situation générale de la main-d'œuvre et des problèmes correspondants, la parole a été donnée à un autre membre du secrétariat, qui a mis en lumière certains aspects de la situation du personnel de gestion en Afrique.

18. Illustrant sa présentation au moyen de renseignements sur la situation de certains pays africains, il a esquissé les principales caractéristiques de la pénurie de cadres de gestion en Afrique comme suit :

- pourcentages élevés, parfois alarmants, d'assujettissement au personnel de gestion étranger, aux échelons supérieurs en particulier;
- perspective d'une demande future énorme de personnel de gestion, spécialement aux échelons intermédiaires, et existence d'un nombre considérable de postes vacants dans certains pays et secteurs;
- manque d'expérience relatif chez les cadres de gestion autochtones;
- faible niveau de culture générale du personnel de gestion autochtone, en particulier dans la catégorie des propriétaires directeurs d'entreprises;
- mauvaise gestion généralisée, spécialement dans le secteur semi-public;
- taux élevé d'échec des établissements du fait de mauvaises techniques de gestion;
- insuffisance des moyens locaux de perfectionnement du personnel;
- lenteur de l'africanisation du personnel de gestion dans le secteur privé;
- influence défavorable des facteurs politiques, sociaux et culturels sur le rendement des cadres de gestion (nominations, promotions, etc.);
- aptitude limitée à appliquer un esprit novateur et à voir loin dans les entreprises.

19. Un débat assez prolongé a suivi au sujet de la nécessité de donner une définition plus ou moins rigoureuse des différents échelons de cadres dirigeants de manière à permettre aux participants de circonscrire leurs délibérations.

20. Le secrétariat a maintenu son point de vue, selon lequel les participants devaient se consacrer essentiellement aux cadres supérieurs, et par suite aux programmes de perfectionnement en matière de gestion destinés aux étudiants, aux diplômés d'université et aux personnes possédant déjà une expérience de la gestion. La souplesse, cependant, est nécessaire à cet égard. En fin de compte, les participants ont décidé d'adopter la définition du secrétariat comme principe directeur pour la suite des délibérations.

21. Quelques participants ont souligné qu'en matière de cadres, la qualité importait plus que la quantité; qu'il convenait de ne pas négliger le secteur non "organisé" de l'économie, et que l'"expérience requise" pour devenir directeur pouvait être d'ordre qualitatif aussi bien que quantitatif, ce qui implique que les années d'expérience dans une fonction doivent se traduire par la qualité de cette expérience.

22. On a également fait remarquer que le perfectionnement des cadres devait être adapté à des situations différentes dans le secteur public et le secteur privé, et ne devait pas être organisé au hasard, mais être fondé sur des estimations précises de la demande présente et future.

23. Un participant a fait valoir en outre que la formation n'était pas nécessaire seulement pour les cadres, mais aussi pour ceux qui devaient être dirigés.

b) Concepts et systèmes globaux d'enseignement et de perfectionnement en matière de gestion

24. M. I.A. Ibrahim, représentant du BIT, a présenté un document intitulé "Concepts et systèmes globaux en matière de formation accélérée des cadres dirigeants" (WP.6/MAN/15). Ayant défini le développement de l'aptitude à la gestion comme impliquant à la fois l'enseignement des principes de la gestion et la formation à la gestion, il a exposé en détail les points suivants du document :

- malgré des progrès considérables en Afrique, l'aptitude générale à la gestion n'est pas à la mesure des espérances que suscite le développement socio-économique. L'écart est nettement plus sensible sur le plan qualitatif;
- le développement de l'aptitude à la gestion et à l'administration exige que des mesures détaillées et systématiques soient prises, en particulier pour la détermination des objectifs à long terme;
- il est nécessaire de former des conseillers de gestion et de dispenser une formation générale à la gestion;
- la formation à la gestion n'est pas seulement offerte dans un système d'enseignement officiel, mais elle a également sa place dans un système d'acquisition de connaissances (formation en cours d'emploi);
- les méthodes d'enseignement doivent tenir compte du fait que les cadres dirigeants se préoccupent avant tout d'action et de résultats;
- les cadres expérimentés sont une source idéale d'acquisition des connaissances pour les autres;
- l'enseignement de la gestion n'est pas un processus impliquant une succession de phases, mais dans la pratique, c'est un processus continu, qui est un élément de tout programme intégral de mise en valeur des ressources humaines;

- différentes sortes de programmes (sectoriels, multisectoriels) sont nécessaires, de même que des méthodes favorisant les innovations et la coordination des programmes à l'échelon national;
- des programmes régionaux et sous-régionaux sont nécessaires, mais ils doivent compléter les programmes nationaux et non faire double emploi avec eux;
- il y a lieu de procéder à une étude poussée des systèmes de développement de l'aptitude à la gestion appliqués dans la plupart des pays.

25. Des critères devront être définis pour l'appréciation critique des programmes en matière de gestion.

26. Au cours de l'examen du document, on a fait valoir qu'il fallait distinguer différentes catégories de cadres et que l'enseignement de la gestion hors des écoles, telle qu'elle est illustrée en Egypte par l'expérience du Nil, devait recevoir la place qu'elle méritait parmi les méthodes de perfectionnement en matière de gestion. A ce propos, on a fait ressortir les aspects positifs et les aspects négatifs d'une combinaison des activités de consultation et des activités de formation en matière de gestion. Les effets négatifs peuvent naître du recours à cette combinaison pour obtenir des services de consultation gratuits, alors que la durée normale des stages de formation n'est pas suffisante pour des activités de consultation efficaces.

27. Un des participants a formulé une mise en garde contre le danger qu'il y avait à s'intéresser trop exclusivement au secteur public. Il a également exprimé sa préoccupation au sujet de l'écart existant entre les connaissances théoriques et leur application pratique par les élèves. A son avis, le problème est en partie imputable aux instructeurs de gestion eux-mêmes, qui généralement connaissent bien les questions théoriques, sans être capables de résoudre les problèmes pratiques. Cette opinion a été partagée par le Président, qui a estimé que la "tendance à la théorie" était une conséquence logique du fait que les stagiaires n'avaient guère de contacts avec la pratique de la gestion.

28. Un problème peut se poser avec les élèves particulièrement capables et qualifiés, à savoir le risque de les perdre au profit du secteur privé où les rémunérations sont souvent plus élevées. La solution consistant à lier les élèves par un contrat à terme n'est pas considérée comme efficace et peut les détourner de leur intérêt. D'autre part on a estimé qu'un "taux de migration limité" à l'intérieur de l'économie nationale devait être considéré comme normal. Des perspectives de carrière et des conditions de travail raisonnablement attrayantes pour les instructeurs, jointes à l'entretien de leur intérêt, doivent suffire en principe à prévenir des pertes excessives.

29. Les participants ont délibéré sur la formation accélérée des cadres dirigeants selon l'exposé de l'observateur du BIT. Il y a lieu d'encourager la transformation du comportement des cadres et de recourir davantage aux méthodes autodidactiques. Les cours magistraux et les méthodes fondées sur les conférences sont parfois moins opportuns et efficaces; il conviendrait de leur accorder une place moins importante dans les programmes de développement des aptitudes à la gestion. L'intérêt individuel est un facteur

déterminant pour le développement des compétences du personnel dirigeant. Il a été admis qu'un administrateur qui prend de l'intérêt à sa profession était à la fois un bon stagiaire et un instructeur efficace pour ses subordonnés.

30. L'observateur du BIT a également fait valoir que, si l'enseignement et la formation étaient importants en tant que tels, ils ne suffisaient pas à faire un bon dirigeant. Le fait que les cadres dirigeants sont normalement âgés de plus de 40 ans dans les pays développés doit être considéré comme la preuve que l'expérience pratique est un élément essentiel pour la formation. On peut aussi en déduire le genre d'antécédents que les instructeurs de formation doivent théoriquement posséder. Les instructeurs vraiment qualifiés et expérimentés étant rares, il y a lieu de recourir aux dirigeants expérimentés pour les programmes de formation.

c) Objectifs et besoins en matière de formation à la gestion

31. M. P.J. Sommerfeld a présenté un document sur les objectifs et les besoins en matière de formation à la gestion (WP.6/MAN/11). Dans son résumé, il a déclaré que l'objectif de la formation à la gestion en Afrique était de contribuer au processus de développement en rendant plus efficace le fonctionnement des organisations. Il a mis en doute les systèmes traditionnels de formation à la gestion utilisés actuellement, pour deux raisons : premièrement, parce que la possibilité de traduire dans la pratique les connaissances acquises en classe est entachée d'incertitude, et, deuxièmement, parce que les éléments de la théorie et de la pratique de la gestion ne reflètent pas nécessairement les principaux objectifs prioritaires de l'enseignement de la gestion dans les pays africains. Les stagiaires ne rencontrent pas de problème pour assimiler les connaissances théoriques, mais leur formation de base les pousse à manifester une tendance à la sujétion dans leur comportement pratique. L'auteur estime que le facteur primordial pour les stagiaires est de se développer eux-mêmes, d'apprendre à "se surpasser", mais jusqu'ici, on n'a guère insisté sur cet aspect de la formation à la gestion en Afrique.

32. L'orateur a poursuivi son intervention en redéfinissant les objectifs de l'enseignement de la gestion en Afrique comme suit :

- une transformation systématique des organisations est souhaitable; le principal objectif doit être de modifier la société et non les individus;
- accroître l'autonomie individuelle ainsi que l'aptitude à agir et le désir d'agir;
- diffusion de connaissances et de techniques de gestion;
- utilisation et analyse de l'expérience.

33. La nécessité d'une transformation de la société résulte du fait que la fonction publique a été conçue à l'origine pour le maintien de l'ordre, alors que son rôle actuel, du moins du point de vue politique, concerne le développement. Les objectifs ont changé, mais la structure et le fonctionnement de la fonction publique sont restés les mêmes, ce qui rend nécessaire une transformation des comportements à l'égard des méthodes administratives.

34. La forme de comportement caractérisée par la soumission s'explique partiellement par l'héritage colonial, et partiellement comme un résultat des systèmes hiérarchiques officialisés en vigueur dans les sociétés africaines traditionnelles.

35. Pour atteindre les nouveaux objectifs, il faut encourager la transformation des structures et du fonctionnement des organisations. Certaines observations empiriques indiquent comment on peut y arriver :

- des séminaires à l'intention d'une équipe de gestion d'une organisation ont donné l'occasion d'intégrer les processus de transformation de l'organisation dans les activités de formation, c'est-à-dire qu'ils combinent la transformation de l'organisation avec l'apprentissage individuel du processus permettant le changement. Il serait préférable de réunir une équipe complète de gestion d'une organisation et d'analyser conjointement les études de cas des autres organisations ou de sa propre organisation plutôt que de réunir des personnes sans aucun lien entre elles. Dans ce dernier cas, il n'est guère possible de se concentrer sur la situation particulière d'un participant, ce qui peut faire naître une tendance en faveur des cours théoriques et de caractère général;
- des groupes de travail chargés d'améliorer le comportement professionnel. Ces séminaires durent de 3 à 5 jours, commencent par des débats portant sur le changement en général mais passent rapidement à l'examen des problèmes de l'organisation à laquelle les participants appartiennent. Ces groupes de travail ont donné d'excellents résultats en Afrique de l'Est;
- On a entrepris en Egypte une expérience au cours de laquelle des cadres de gestion moyens de 13 organisations semi-publiques ont reçu pendant deux mois une formation concernant les techniques d'acquisition des connaissances et les processus de transformation. Après cette période, ils ont travaillé pendant six mois dans l'une des 13 organisations (pas la leur) comme consultants. Cette méthode a permis aux participants d'acquérir des connaissances et de prendre de l'assurance, tandis que les organisations profitaient des services de consultants. Cette méthode peut être rendue encore plus efficace lorsque les stagiaires sont tenus d'agir en tant que consultants auprès de leur propre organisation pendant la période de formation.

36. Les moyens de formation permettant d'atteindre les objectifs peuvent donc être trouvés (en partie) dans la dynamique de groupe et dans les séances de groupe T. Ces dernières donnent des indications, mais certains aspects de leur mise en œuvre sont opposés aux pratiques courantes :

- L'instructeur n'est pas un professeur mais un guide, les stagiaires choisissent eux-mêmes ce qu'ils veulent apprendre et ils participent activement aux processus d'acquisition des connaissances;
- Les éléments théoriques doivent porter sur les procédés qui ont des chances de réussir;
- Les structures actuelles rigides des programmes d'enseignement interdisent toute concentration sur ce qui se passe dans la situation de formation en tant que telle.

37. Cependant, l'orateur a conclu par une mise en garde contre l'application généralisée de cette méthode. Il pense qu'une autonomie individuelle accrue doit être acceptable dans une situation de changement; cependant, son acceptation est plus problématique lorsque la formation à l'autonomie est étrangère à la réalité de l'organisation. L'un des problèmes provient du fait que la nouvelle technique de formation proposée entraîne parfois des réactions négatives de la part des stagiaires eux-mêmes. Ils ont hâte manifestement d'apprendre et d'obtenir des solutions pour des problèmes particuliers auxquels ils doivent faire face dans leurs organisations. Pour être accepté en tant que professeur, l'instructeur "révolutionnaire" est alors obligé de recourir à la méthode de formation fondée sur la conférence suivie de discussions, ce qui peut lui donner un sentiment de déception.

38. En ouvrant le débat général, sur le point 1 de l'ordre du jour, le Président a fait remarquer qu'un des aspects négatifs de la formation en vue de l'autonomie résultait du fait que les instructeurs eux-mêmes n'étaient pas toujours complètement autonomes et qu'ils étaient tributaires de leurs clients et vice versa. Les instructeurs ne peuvent aider que ceux qui désirent être aidés. Il a souligné ensuite que la formation n'était pas un phénomène isolé et que son efficacité était subordonnée aussi aux conditions politiques et culturelles extérieures.

39. Les délibérations ont ensuite porté sur le choix des stagiaires. On a déclaré que les stagiaires n'appartenaient pas toujours à la catégorie des cadres de gestion qui avaient le plus besoin d'être formés ou qui pouvaient en tirer d'une formation le maximum de profit. Dans certains cas, le dialogue et la coopération sont insuffisants entre les organismes fournissant les stagiaires et les établissements de formation à la gestion. En Egypte, l'usage de la sélection commune des stagiaires s'est imposé. Lorsque le Gouvernement n'insiste pas, les établissements du secteur privé ne s'intéressent pas toujours à l'envoi de stagiaires. Les considérations de temps peuvent exercer une influence. Les programmes de formation à l'intention des candidats de ce secteur doivent avoir une orientation pratique et un rendement plus immédiat que dans les secteurs public et semi-public. Dans ce cas, l'utilisation de la méthode combinant consultation et formation pourrait être la mieux appropriée.

40. En ce qui concerne la question du personnel chargé de la formation à la gestion, on a souligné qu'il est encore plus difficile de trouver de bons professeurs de gestion. C'est pourquoi il faut favoriser leur utilisation optimale. Un des problèmes qu'implique la formation à la gestion apparaît dans le fait que les instructeurs ou les établissements de formation ne sont pas toujours en mesure de déterminer les points faibles et les points forts des organisations. Leurs préoccupations portent essentiellement sur des problèmes bien connus.

41. Des participants ont fait remarquer qu'une proportion considérable des cadres supérieurs de gestion n'avaient pas suivi de stages de formation. L'orateur a admis qu'ils devaient aussi recevoir une formation, mais il a estimé que la majeure partie d'entre eux avaient participé à un stage de formation au cours des dix dernières années de leur carrière.

42. En ce qui concerne l'utilisation de conférenciers extérieurs on a indiqué qu'ils pouvaient être très utiles s'ils étaient choisis judicieusement. Un participant a estimé qu'ils devaient travailler à titre d'homologues avec le personnel permanent de l'établissement.

43. Afin d'utiliser au mieux les méthodes de formation à l'autonomie, l'instructeur doit déjà posséder lui-même un certain degré d'autonomie. Pour que ces méthodes soient payantes, il faut aussi que l'instructeur accepte de les utiliser efficacement. C'est pourquoi les participants ont estimé que les diverses catégories de personnel de gestion exigent des objectifs et des techniques différents en matière de formation. Un participant a donné une nouvelle définition de la formation à l'autonomie en termes philosophiques : pour que les connaissances techniques importées soient pleinement efficaces il est indispensable que les intéressés aient appris auparavant à mettre un frein à leur liberté. Plusieurs orateurs ont mis en doute l'utilité de la formation à l'autonomie, étant donné qu'elle ne donne pas nécessairement de bons résultats.

44. Les stagiaires et les clients ne sont pas toujours en mesure de définir le genre de changement qui est nécessaire. On a posé la question de savoir si l'on disposait de modèles tout faits, et l'orateur a répondu que l'objectif essentiel était de rapporter la transformation de l'organisation à la formation, mais que le genre de changement requis était difficile à déterminer par quelqu'un venant de l'extérieur. Son rôle se limite à la création d'une situation et à fournir les éléments permettant aux stagiaires de définir le genre de changement requis.

45. On a fait valoir que l'enseignement de la gestion devait être considéré par rapport aux autres formes d'enseignement et compte tenu des objectifs généraux de la société dans son ensemble. Les principes de gestion doivent être inculqués dans les autres formes d'enseignement, même à partir de l'école primaire. Comme pour les autres catégories de formation, il faut donner à la formation en cours d'emploi, par opposition aux études poursuivies dans un établissement d'enseignement, un rôle plus important dans la formation à la gestion et il faut se rendre compte que la formation doit être un processus permanent s'étendant sur toute l'existence. Pour obtenir que la génération actuelle ne soit pas trop "immobile", la transformation des mentalités exige une révolution dans les notions relatives à l'enseignement et à la formation et dans les matières des programmes.

46. Pour transformer les organisations, il faut tout d'abord modifier l'esprit de leurs membres. Les croyances traditionnelles ayant cours en Afrique contribuent à une situation dans laquelle le comportement du groupe tend à être moins efficace. Les méthodes de formation doivent également tendre à encourager les participants à se comporter en tant que membres d'un groupe.

47. L'instructeur, en tant que promoteur de l'évolution, doit personifier ses propres croyances, et le fonctionnement efficace des établissements d'enseignement de la gestion doit être un exemple pour les autres organisations, encore que, semble-t-il, il en soit rarement ainsi.

48. La formation à la gestion se heurte à de nombreux problèmes; la tâche à accomplir est énorme et les établissements de formation ne sont pas pleinement en mesure de répondre aux besoins. Nous devons chercher à savoir pourquoi certains programmes réussissent mieux que d'autres. Malgré les déficiences de la formation à la gestion, les cadres de gestion commencent à l'utiliser davantage.

49. En dépit des problèmes actuels, les efforts qui seront entrepris en vue du développement de la gestion devront être adaptés à la situation sociale propre à l'Afrique. Quelles que soient les conditions propres à chaque pays, l'intérêt national exige que les ressortissants qui participent à la prise de décisions soient plus nombreux.

50. On a fait remarquer aussi que la formation des cadres de gestion était une nécessité impérieuse dans les petites industries, où l'on pourrait favoriser l'accroissement du nombre d'emplois. En ce qui concerne leur formation, il importe que l'on améliore leurs connaissances techniques et leur aptitude à l'organisation.

Point 2 de l'ordre du jour : Programmes d'enseignement et de formation en matière de gestion

51. La discussion des diverses questions figurant au point 2 de l'ordre du jour a été animée par le professeur F.A. Coles, Jr. (consultant). Il a présenté deux notes, à savoir un document de base intitulé "Programme d'enseignement et de formation en matière de gestion" (WP.6/MAN/5), qui, du fait qu'il avait été antérieurement distribué aux participants, a été considéré comme déjà lu, ainsi qu'un supplément au document de base dont on a donné lecture à la réunion. Ce supplément souligne et développe certaines observations, notamment au sujet d'incidences, formulées dans le document de base.

a) Examen critique des programmes d'études actuels

52. Le document de base relève certaines lacunes dans l'éducation et la formation des administrateurs et des gestionnaires. Il s'ensuit, de l'avis de l'orateur, que l'attention doit se porter par priorité sur les programmes de formation en matière de gestion :

- i) Formation des cadres de l'administration et la gestion publiques des experts;
- ii) Formation d'administrateurs compétents, à l'esprit optimiste et capables de prendre les décisions requises non seulement pour soutenir la concurrence mais aussi pour la devancer;
- iii) Formation à la gestion par objectifs, ce qui exige des dispositions d'esprit caractérisées par la confiance, l'acceptation de l'interdépendance et des efforts déployés en collaboration pour atteindre les objectifs communs;
- iv) Formation orientée vers le développement de l'organisation;
- v) Elimination des nombreux doubles emplois observés dans l'enseignement et la formation en matière de gestion, lesquels résultent de la répartition et de l'utilisation irrationnelles des ressources;
- vi) Carence de la coopération internationale dans le domaine du développement de la gestion;
- vii) Orientation trop poussée de l'enseignement et de la formation en matière de gestion vers le secteur public, au détriment des besoins du secteur public;

- viii) Appui insuffisant des services de bibliothèque et des programmes de recherche dans le domaine de la gestion;
- ix) Adaptation insuffisante des programmes d'enseignement et de formation en matière de gestion aux plans nationaux de développement économique;
- x) Nécessité de mettre à jour et d'élargir les compétences du personnel enseignant;
- xi) Renseignements insuffisants sur les besoins en personnel, ce qui compromet l'élaboration et l'exécution de programmes efficaces d'enseignement et de formation en matière de gestion;
- xii) Nécessité d'accorder plus d'attention à la planification stratégique, à la conception et au développement de l'organisation, à la gestion des programmes et des projets;
- xiii) Nécessité d'insister davantage sur le développement des qualités administratives telles que la capacité de résoudre des problèmes, de prendre des décisions, des risques, des initiatives, des responsabilités, etc.;
- xiv) Coopération et collaboration insuffisantes entre les établissements d'enseignement et de formation, d'une part, et le "monde réel" des affaires, d'autre part;
- xv) Distinction artificielle entre les notions et les disciplines de "gestion" et de "l'administration".

b) Conditions à remplir en matière de programmes

53. L'orateur a souligné la nécessité : i) d'établir des programmes et des programmes d'études positifs et bien conçus visant à la formation des futurs administrateurs aussi bien qu'au perfectionnement des administrateurs actuellement en exercice; ii) d'instituer des programmes et des programmes d'études intégrés et multidisciplinaires pour répondre aux besoins toujours plus complexes en matière de gestion; iii) de constituer un cadre d'enseignants et d'instructeurs autochtones en matière de gestion, appuyé de services et de moyens suffisants de recherche, d'administration et de bibliothèque.

c) Développement des programmes d'études

54. Selon le consultant, les principes du développement des programmes d'études découlent des objectifs de la gestion dans une économie en voie de développement, à savoir : i) le rendement maximal dans l'utilisation des ressources humaines, financières et autres; ii) l'utilisation la plus complète possible de ces ressources; iii) l'accroissement et l'amélioration du flux des biens et services produits à l'aide de ces ressources; iv) une répartition aussi équitable que possible du revenu provenant de l'emploi de ces ressources; v) le maintien d'une stabilité économique et financière maximale durant le processus de développement.

55. Pour atteindre les objectifs de gestion dans une situation en évolution rapide (ou dans une situation exigeant une évolution rapide), les administrateurs et les gestionnaires doivent, selon l'orateur, acquérir et développer

certaines aptitudes à apprendre de même que certains attributs de la personnalité ou "facultés de gestion" indispensables. Par conséquent, toutes adjonctions ou modifications à apporter aux programmes d'études doivent s'inspirer des compétences et des attributs de la personnalité indispensables à l'exercice satisfaisant des fonctions de gestion. Les programmes d'études auraient pour objet de pourvoir les étudiants des éléments tirés de l'expérience de l'instruction et des auxiliaires d'étude pour leur permettre d'acquérir les compétences et de développer les attributs de la personnalité.

56. Les attributs de la personnalité ou facultés de gestion ci-après ont été cités comme indispensables, encore que leur importance relative puisse varier de situation en situation : esprit d'entreprise, faculté d'innovation, aptitude à traduire les idées dans l'action, réceptivité au changement, organisation du changement, tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude, volonté de prendre des risques. Dans le document complémentaire, l'auteur s'est étendu sur ces facteurs de personnalité et a proposé que les étudiants soient plongés dans des situations impliquant des problèmes d'ordre pratique afin de susciter et de stimuler l'acquisition des connaissances voulues.

57. L'orateur a affirmé que l'administrateur, d'une entreprise ou de tout autre type d'organisation, doit s'occuper de la gestion des ressources a) humaines, b) matérielles et c) stratégiques. Il a ensuite défini sommairement la nature des compétences associées à la gestion de chacune de ces trois catégories de ressources, en indiquant les formes d'études qui faciliteraient l'acquisition ou le développement de ces compétences.

58. La révision des programmes d'études proposée par le professeur Coles peut se résumer comme suit :

- a) La gestion des ressources humaines exige certaines connaissances en matière de comportement qui peuvent être normalement acquises par l'étude des sujets suivants : i) comportement des petits groupes (forces psychologiques et sociales qui modèlent le comportement des petits groupes, répercussions des qualités ou des caractéristiques du groupe sur l'individu, interaction entre les individus, les groupes et les organisations); ii) comportement de l'individu au sein d'une organisation (théories du conflit entre la personnalité, les mobiles, les aspirations, la perception et le rôle; moyens par lesquels l'organisation suscite un comportement fonctionnel ou antifonctionnel, etc.); iii) théories de l'organisation (théories du comportement dans le cadre de l'organisation, exercices expérimentaux d'acquisition de connaissances, présentation des organisations en fonction des variables, répercussions sur les systèmes d'organisation des variables matérielles et sociales; iv) comportement social et établissement des politiques en tant que véhicule de l'évolution sociale et de la gestion des fonctions sociales).
- b) La gestion des ressources matérielles exige des compétences quantitatives, qui peuvent être acquises par l'étude des disciplines suivantes : i) gestion des exploitations (décisions stratégiques par rapport aux décisions d'exploitation, méthodes descriptives, normatives et analytiques à appliquer pour les décisions relevant de l'exploitation, étude des secteurs de la gestion des affaires concernant les finances, la commercialisation, la production et les

recherches théoriques et pratiques); ii) analyse économique (demande, offre, production, services, politiques monétaires et fiscales, facteurs déterminants de la consommation globale et des investissements); iii) principes et problèmes du développement économique; iv) systèmes économiques comparés; v) comptabilités; et vi) statistiques.

- c) La gestion des ressources stratégiques exige des connaissances et des compétences qui peuvent être acquises par l'étude des sujets suivants : i) systèmes de décision en matière de gestion (planification de la gestion, systèmes de contrôle et d'information, variations de la configuration résultant de différences d'importance, de catégories et d'objectif selon les organisations ainsi que du style de gestion, des relations, des fins et des limitations des systèmes officiels et non officiels); ii) analyse et prévision de l'environnement (identification et analyse des facteurs saillants qui limitent la portée de l'action de l'organisation ou qui pourvoient à des possibilités d'initiatives nouvelles en matière d'organisation); iii) stratégie (nature et rôle de la stratégie dans la société, problèmes liés à l'identification, à l'élaboration, à l'évaluation et à la mise en oeuvre d'une stratégie compte tenu des besoins dans les domaines du comportement et de l'information, analyse d'organisations en place et mise au point de stratégies axées sur des aspects particuliers de ces organisations).
- d) La classification ci-dessus des matières pourrait être étendue et renforcée par l'addition d'études qui se chevauchent sur des sujets tels que problèmes de gestion, solution des problèmes, aspects économiques de la gestion et d'autres correspondant à la situation particulière des pays intéressés.

59. Pour conclure, le professeur Coles a signalé que les programmes d'études utilisés pour l'enseignement et la formation en matière de gestion doivent être élaborés et exécutés de façon à combler l'écart entre "l'académie" et le "monde réel", c'est-à-dire entre la théorie et la pratique. Il ne serait possible de combler cet écart que si les responsables de l'établissement et de l'application des programmes d'études : i) s'engageaient et s'attachaient à améliorer la gestion dans tous les secteurs de l'économie; ii) prêtaient assistance à tous les secteurs de l'économie pour découvrir et définir les besoins dans le domaine de la gestion; iii) répondaient effectivement et efficacement à ces besoins.

Ce contact constant avec le "monde réel" doit être associé à une conception de la gestion telle :

- a) qu'elle soit généralement applicable aux organisations de toutes sortes répondant à un objet ou visant au rendement;
- b) que l'accent soit mis sur le caractère multidisciplinaire de la théorie et de la pratique de la gestion moderne;
- c) qu'elle régisse, et même prévoie et suscite, le changement.

En bref, les programmes d'études utilisés pour l'enseignement et la formation dans le domaine de la gestion doivent, dans les pays africains comme dans les autres pays en voie de développement, correspondre aux nécessités du développement.

60. Lors du débat qui a suivi, l'intérêt s'est concentré en grande partie sur un modèle institutionnel établi aux Antilles pour les études universitaires des futurs administrateurs et pour le perfectionnement des administrateurs actuellement en exercice. On a signalé qu'il existait un cadre administratif commun pour l'enseignement et la formation destinés aux deux catégories de cadres de gestions (futurs et actuels), mais qu'en fait les cours étaient dispensés dans des locaux distincts, ce qui avait l'avantage d'atténuer tout sentiment d'insécurité chez les administrateurs en poste soumis à un stage de formation. En réponse à une question, on a indiqué que, théoriquement, il faudrait faire commencer l'enseignement des principes de la gestion au niveau postuniversitaire (c'est-à-dire à l'intention d'éléments déjà titulaires d'un premier diplôme universitaire). Cependant, comme le modèle considéré était une entreprise nouvelle, les matières des études de gestion ont été abordées au niveau universitaire (étudiants non encore diplômés). Une certaine appréhension s'est manifestée quant à la possibilité de confier les services de consultation aux enseignants déjà chargés des études universitaires, mais l'orateur a exprimé l'avis que l'enseignement serait renforcé par le contact avec les problèmes du "monde réel" qu'impliquent les activités de consultation; ce qui dépendrait naturellement de la qualité du personnel enseignant.
61. Une question a été soulevée à propos de l'organisation de deux courants parallèles d'enseignement et de formation au niveau universitaire d'une part et au niveau non universitaire d'autre part. On a fait remarquer à ce propos que chez les jeunes stagiaires, en particulier, la tendance était de rechercher les diplômes et titres universitaires plus prestigieux en sorte que les études de courte durée non sanctionnées par un diplôme ou les cours intensifs de caractère pratique tendaient à être négligés. A ce propos, on a exprimé une certaine crainte devant la possibilité d'une prolifération d'institutions correspondant à différents groupes d'objectifs. Le consultant a estimé cependant que les objectifs de formation à court terme et les objectifs à long terme réclamaient différentes catégories d'institutions et de programmes, mais que la possibilité subsistait d'une coordination et d'une harmonisation plus étroites des programmes entre les institutions qui doivent être complémentaires.
62. Comme pour répondre aux besoins réels d'une société en voie de développement comme à ceux du stagiaire, les programmes d'études doivent se fonder sur les besoins reconnus en matière de gestion, un participant a mentionné qu'il était difficile, au moins dans les conditions propres à son propre pays de déterminer ces besoins à l'échelle nationale et même dans le seul secteur industriel, pour la raison essentielle que les cadres de direction en place, n'ayant pas reçu eux-mêmes une formation systématique, n'étaient pas orientés vers les besoins de leurs entreprises ou de leurs administrations en matière de gestion. Dans ces conditions, une certaine orientation technique est nécessaire aux enseignants et aux instructeurs spécialistes de la gestion.
63. A l'exception d'un participant qui doutait de la possibilité d'organiser des stages de formation axés sur les attributs de la personnalité ou du comportement, on n'a pas exprimé d'opinions nettement opposées au schéma ci-dessus des aptitudes à apprendre des attributs du comportement (l'intérêt manifesté) requises pour l'exercice satisfaisant, en cours d'emploi, des fonctions de gestion. On a fait valoir à ce sujet que le développement des compétences relevant des dispositions d'esprit et du comportement devait être envisagé comme un processus continu d'acquisition. Par conséquent, des

résultats concluants dans cet aspect des programmes périscolaires de formation et d'enseignement concernant la gestion, dans le cadre des programmes d'enseignement et de formation permanents, doivent être considérés comme un élément indispensable et complémentaire du système. Il n'est pas possible autrement de provoquer les changements qualitatifs souhaités chez les cadres de gestion.

64. Un participant, au moins, a signalé à l'attention qu'il était important de soutenir la révision des programmes d'études par des efforts déployés simultanément pour produire des auxiliaires pédagogiques adaptés aux conditions nationales et judicieux fondés sur les recherches concernant les structures et les fonctions des organisations. Si cet élément était négligé, l'efficacité des programmes d'études révisés s'en trouverait compromise.

65. Une autre question également soulevée a été celle de l'importance relative à accorder dans la formation aux comportements et matière de gestion que le consultant a qualifiés respectivement de "stratégique" et de "relevant de l'exploitation" (ce dernier étant plus étroitement associé aux secteurs fonctionnels traditionnels de la gestion : comptabilité, commercialisation, production, etc.). Le consultant a signalé à ce propos que, s'il ne fallait pas trop insister sur la formation de caractère fonctionnel, celle-ci constituait néanmoins un important élément des programmes de formation.

66. A la fin de la séance, le Président a informé les participants que ce point de l'ordre du jour (point 2) serait examiné en profondeur au Comité 1. Il a demandé que les observations et les recommandations s'appliquent plus étroitement au sujet et aux thèmes s'y rapportant.

Point 3 de l'ordre du jour : Moyens d'enseignement, de formation, de recherche et services consultatifs de niveau supérieur en matière de gestion 1/

Services concernant les programmes (non universitaires) de perfectionnement des cadres : East African Community Management Institute.

67. Le professeur A.N. Agarwala, Consultant du Nehru Institute of Research and Business Administration, étant absent, M. J.A. Green, Directeur du projet (PNUD/Fonds Spécial) de formation et de développement de l'East African Railways and Harbours à Nairobi a parlé de l'origine, de la nature, des objectifs et des fonctions particulières de l'Institut de gestion de la Communauté de l'Afrique orientale.

68. M. Green a exposé brièvement l'origine de l'idée tendant à la création de l'Institut de gestion de la Communauté est-africaine, idée qui procédait d'un projet du PNUD. Il a déclaré en outre, qu'il ressortait du projet du PNUD qu'il fallait a) améliorer la compétence de l'administration et de la gestion

1/ Le consultant qui avait rédigé le document WP.6/MAN/10, qui était le principal document de travail consacré à ce point de l'ordre du jour ne s'étant pas présenté, le document n'a pas été proposé officiellement pour être examiné en séance; il a été considéré comme étant un document de base pour les travaux des comités.

de la Communauté d'Afrique orientale et b) créer une institution chargée d'assurer l'amélioration de l'administration et de la gestion. C'est pourquoi l'Institut de gestion actuel a été conçu comme un établissement non universitaire destiné aux cadres de gestion en exercice de la Communauté de l'Afrique orientale. Il a ajouté que, afin d'obtenir que l'Institut réponde aux besoins des utilisateurs et que les organisations utilisatrices se consacrent pleinement au programme, on a confié aux participants la détermination de la portée, des principes, du recrutement, du financement, etc. de l'Institut. Bref, les organisations utilisatrices ont établi le plan de l'Institut. On a décidé en outre qu'une conférence se tiendrait trois ans après le lancement du projet, afin de faire en sorte que l'Institut continue de répondre aux besoins des utilisateurs, en ce qui concerne plus particulièrement l'opportunité des programmes d'études.

69. M. Green a déclaré que les objectifs de l'Institut étaient les suivants :

- a) Etablir des liens étroits avec les autres organisations de gestion;
- b) Demander aux organisations utilisatrices d'établir les programmes de formation;
- c) Fournir des services de consultations;
- d) Déterminer le personnel nécessaire;
- e) Procéder à des recherches;
- f) Créer une bibliothèque et un centre de références spécialisés dans la gestion;
- g) Fournir les moyens matériels nécessaires pour les réunions;
- h) Favoriser l'organisation de conférences internationales;
- i) Créer et soutenir des pratiques de gestion propres à l'Afrique;
- j) Encourager la coopération en Afrique orientale.

70. L'orateur a précisé que l'Institut avait été créé en tant qu'organisme autonome ayant la haute main sur ses avoirs, son financement et son recrutement. L'organe de direction, à savoir le Conseil d'administration est composé de membres représentant les organisations utilisatrices, et le Directeur de l'Institut est également membre du Conseil d'administration. Les besoins en matière de formation sont déterminés tout d'abord par les organisations utilisatrices, présentés ensuite au Conseil d'administration pour examen, après quoi un programme annuel de formation est établi.

71. M. Green a précisé que des enquêtes concernant la formation avaient été faites dans les principales organisations utilisatrices et que l'on avait établi l'ordre d'urgence suivant pour la formation :

- a) Programmes à l'intention des cadres supérieurs de gestion : stages de courte durée à l'intention des cadres supérieurs de gestion en vue d'établir de nouvelles méthodes pour la solution des problèmes et de diffuser des renseignements;
- b) Programmes de gestion professionnelle à l'intention des cadres supérieurs en vue de porter au maximum le potentiel individuel et d'accroître les compétences dans des domaines particuliers;

- c) Programmes à l'intention des cadres moyens;
- d) Programmes de gestion financière;
- e) Programmes de gestion du personnel à l'intention des cadres chargés du personnel;
- f) Programmes de gestion de la maîtrise à l'intention des cadres subalternes et moyens;
- g) Programmes d'administration publique destinés au personnel de secrétariat de la Communauté de l'Afrique orientale;
- h) Programmes d'amélioration de l'organisation à l'intention des cadres de tous les échelons;
- i) Programmes de conférences.

72. M. Green a ensuite parlé du rôle de consultation et de recherche que l'Institut est appelé à jouer. Le personnel de l'Institut africain doit acquérir les aptitudes nécessaires pour s'acquitter des services de consultation, évitant ainsi d'être tributaire des consultants extérieurs. Le même principe doit s'appliquer au perfectionnement des chercheurs locaux en insistant sur le secteur de recherche portant sur l'amélioration des méthodes et du matériel didactiques. Les traitements et les autres avantages consentis au personnel doivent être aménagés pour être à la hauteur de ceux des autres secteurs.

73. M. Green a alors distribué un document intitulé "The East African Community Management Institute" (WP.6/MAN/13), rédigé par le Professeur B.A.N. Collins, Conseiller hors classe des Nations Unies et par lui-même. L'exposé de M. Green a fait l'objet d'un débat.

74. Un participant du Soudan a déclaré que dans son pays une Académie des sciences administratives avait été récemment créée; essentiellement elle est analogue à l'organisation créée au sein de la Communauté de l'Afrique orientale. Cette académie a été créée en raison de la nécessité urgente d'une réforme administrative. Il a précisé qu'il était manifeste que, partout en Afrique, il y avait une tendance visant à l'amélioration des systèmes administratifs. Il s'est félicité également de l'idée d'organiser des séminaires dans ce domaine de telle sorte que les pays africains sachent ce que les autres font dans le domaine considéré.

75. Un participant de l'Egypte a contesté la politique de l'Institut de gestion de la Communauté de l'Afrique orientale, selon laquelle les organisations utilisatrices servent de promoteurs du changement, étant donné que le recrutement, les programmes, les méthodes de formation, etc. dépendent de ces organisations. Il a déclaré que l'autodiagnostic n'était pas toujours le meilleur étant donné que ceux qui sont à l'extérieur se rendent souvent compte plus clairement de la nécessité de réformes. En outre, étant donné que ce sont les organisations utilisatrices qui déterminent la politique à suivre, l'Institut ne peut pas être tenu responsable des échecs. Cette conception a été appuyée par un représentant soudanais.

76. M. Green a défendu la stratégie de son Institut en expliquant que le seul moyen de transformer les organisations utilisatrices était d'obtenir leur engagement sans réserve envers le projet, objectif qui peut être atteint en les faisant participer activement aux décisions d'ordre politique. En outre, il est évident que ce sont les organisations utilisatrices qui connaissent le mieux les besoins de leurs organisations respectives en matière de formation.

77. M. Green a exposé une méthode permettant de déterminer les besoins en matière de formation et intitulée Project Improvement Plan (PIP) (Plan d'amélioration des projets). Il a indiqué que cette méthode avait été adoptée par toutes les organisations de la Communauté de l'Afrique orientale.

78. Un participant de l'Ouganda a demandé s'il existait un programme de formation à l'intention des instructeurs et M. Green a répondu par l'affirmative.

79. Un participant du Nigéria a demandé si les résultats des recherches de l'Institut seraient communiqués aux autres pays africains. M. Green a répondu que si les résultats des recherches sont réservés actuellement aux membres de la Communauté de l'Afrique orientale, il est probable qu'ils seront mis à la disposition des autres pays.

Point 4 de l'ordre du jour : Programmes de formation communs pour les cadres de direction

a) Différences que la formation des administrations présente entre le secteur public et le secteur privé

Pour faciliter la discussion de ce point de l'ordre du jour, les documents suivants ont été présentés :

"Formation d'administrateurs pour les secteurs public et privé" (WP.6/MAN/8) et Development Project - Their Role in Management Training.

80. En présentant le premier de ces deux documents, M. G. Dahlke a d'abord posé la question de savoir s'il existait des différences réelles entre le secteur public et le secteur privé en ce qui concerne la formation à la gestion des entreprises industrielles et commerciales et s'il y avait lieu de prévoir une formation distincte pour les administrateurs de l'un et de l'autre secteur. Il a décrit diverses formes d'organisation des entreprises publiques et a noté que la majorité des responsables de la décision dans le secteur public n'avaient pas reçu de formation préalable en matière de gestion. Les décisions essentielles touchant la détermination des prix, la sélection du personnel, la répartition de maigres ressources, etc., étaient souvent prises par des personnes autres que les cadres de direction. Par conséquent, la formation à la gestion était nécessaire non seulement aux administrateurs, mais encore à leurs homologues, à savoir les planificateurs.

81. Les administrateurs et les gestionnaires manifestent des dispositions d'esprit différentes : les premiers subissent l'influence de certaines règles fixes et s'y soumettent, tandis que les seconds font preuve d'une plus grande souplesse d'esprit et prennent leurs décisions en tenant compte des objectifs de leurs organisations. Ces deux catégories de cadres appliquent des méthodes différentes pour l'établissement des budgets et le contrôle des dépenses. Quoique mieux rémunéré, le gestionnaire privé ne jouit pas d'un aussi grand prestige social que son homologue du secteur public. Les administrateurs de la fonction publique bénéficient de conditions d'emploi plus stables que ceux du secteur privé. Les administrateurs des entreprises publiques se heurtent souvent au problème que pose l'adoption de décisions cruciales par des départements ne relevant pas de leur compétence. Il convient de ne pas perdre de vue cette situation quand il s'agit d'organiser des cours de formation à leur intention. De même les fonctionnaires de l'Etat ont tendance à considérer que les techniques de gestion sont de bonnes choses, mais en dehors du secteur public.

82. La technique d'appréciation du rendement dans les différents secteurs de la gestion a également été exposée en détail. L'orateur a fait valoir que la vérification des comptes de gestion ou l'estimation de la gestion s'appliquaient à l'appréciation du rendement des entreprises du secteur public.

83. Le second document de M. Dahlke portait sur la nécessité de tenir compte des projets de développement comme base de la formation à la gestion. L'orateur s'est étendu sur les avantages et les inconvénients du recours à la méthode des projets. Dans tous les secteurs, les projets de développement impliquent planification, orientation, estimation des dépenses, contrôle budgétaire, exécution, gestion, prise de décisions. Cette méthode pouvait s'appliquer à la gestion des

exploitations aussi bien qu'à l'administration de la planification. La méthode présente le grand avantage d'être applicable à tous les secteurs comme à tous les projets de développement. L'auteur a appelé l'attention sur les travaux déjà effectués par l'ONUDI et l'OCDE dans le domaine de la gestion des projets. D'autre part, la méthode offre aux planificateurs de la main-d'œuvre un bon moyen de rapporter la demande de main-d'œuvre aux services de formation existants.

84. Au sujet de ces deux documents, un participant a demandé des précisions sur la distinction qu'ils semblaient établir entre administration et gestion, étant donné que les fonctions administratives devaient être dirigées et que l'administration et la gestion devaient être planifiées, orientées, contrôlées, etc.. L'intéressé a demandé s'il n'y avait pas lieu de prévoir en l'espèce une orientation commune reposant sur la gestion. Il n'est pas unanimement reconnu que l'administrateur en tant que bureaucrate ne se rencontre que dans le secteur public.

85. A propos des doutes indiqués dans l'un des documents sur le point de savoir si les cours de formation répondaient aux besoins, un observateur a demandé si les programmes de formation offerts ne résultaient pas des moyens de formation disponibles, des antécédents et des connaissances des instructeurs et si le problème de l'insuffisance des dispositions offertes par rapport aux besoins des intéressés ne tenait pas en grande partie aux lacunes des instituts de formation en dépit de tous les efforts que ces derniers déployaient pour adapter leurs programmes aux besoins réels. En réponse, on a fait valoir que le blâme devait aller également aux clients et aux stagiaires, qui étaient souvent incapables de définir la formation dont ils avaient besoin. Il importe que les instituts de formation examinent en profondeur les besoins et les problèmes réels de leurs stagiaires en matière de formation.

86. Un autre observateur a fait remarquer que le caractère transitoire des affectations dans la fonction publique, point qui a été modifié par la suite pour mettre l'accent sur la grande mobilité des fonctionnaires, a tendance à nuire à la planification. La sécurité relative de l'emploi dans la fonction publique a été mise en contraste avec le système d'engagement et de renvoi propre au secteur privé.

87. Un fonctionnaire du secrétariat a soulevé la question des besoins des petites entreprises qui ne peuvent subsister et se développer que par l'amélioration du rendement. On a fait remarquer à ce propos que la formation en matière de gestion était une notion implicite dans la grande entreprise. Cependant, les entreprises moyennes ont également des responsabilités en matière de gestion, impliquant tous les aspects de la gestion fonctionnelle; elles représentent un groupe d'objectifs très importants du point de vue de la formation à la gestion.

88. On a demandé si les techniques de gestion axées sur le rendement de la production pouvaient s'appliquer aux opérations de l'Etat qui étaient orientées vers l'administration et si les réglementations et les vérifications propres au secteur public pouvaient se concilier avec la souplesse et les fins qu'impliquait la pratique de la gestion. En réponse, on a affirmé qu'il était possible d'infuser dans les conceptions administratives certaines notions et perspectives particulières à la gestion. Toute activité administrative implique des coûts d'ordre économique et la prise de décisions sur l'utilisation et la répartition de ressources limitées. Les retards d'ordre administratif qui se répercutent sur les dépenses justifient des améliorations tendant à faire en sorte que le mécanisme de décision soit plus efficace et moins onéreux.

89. A propos de la conception des cours destinés aux administrateurs, on a estimé qu'une méthode efficace consisterait à organiser des visites de consultation permettant de déterminer et d'apprécier les problèmes et d'engager un dialogue avec les administrateurs sur les moyens de résoudre ces difficultés. Les cours de formation systématiques ne permettraient pas d'en faire autant.

90. Un point important, qui n'a pas été suffisamment étudié, apparaît dans le fait que les gestionnaires et les administrateurs ont des attributions communes dans la fonction de direction. Comme l'existence et la prospérité de l'économie nationale dépendent au même titre des efforts, de la qualité du travail et des décisions des dirigeants dans le secteur public aussi bien que dans le secteur privé, une orientation commune s'impose quant aux mesures à prendre pour que la qualité de la direction soit meilleure et que les résultats soient plus probants, ce qui servira l'intérêt national dans la plus large mesure possible. Il faut également des cours communs pour les cadres dirigeants aux responsabilités comparables dans le secteur public et le secteur privé. Tout en offrant des dispositions distinctes pour les cadres différents, des problèmes propres aux administrateurs et aux gestionnaires, ces cours pourvoiraient aussi à une orientation fondamentale commune des dispositions d'esprit à l'égard de la fonction de direction.

b) Administrative Staff College (Institut d'administration) : conception de la formation à la gestion

91. Un document sur le sujet précité (WP.6/MAN/4) a été présenté par M. T.R. Young, qui a esquissé le concept fondamental et les caractéristiques essentielles de la méthode de formation à la gestion appliquée par l'Administrative Staff College. Il s'est fondé sur l'expérience et les programmes de cette école pour faire ressortir les modifications apportées à cette méthode pour l'adapter aux conditions propres à l'Afrique orientale. Le but principal du Collège est de préparer les stagiaires à améliorer la qualité de leur travail dans l'exercice de leurs fonctions et à développer chez eux l'aptitude à prendre des décisions et à résoudre des problèmes par des efforts déployés en groupe. Cette méthode collective de formation à la gestion se fonde sur un amalgame de stagiaires de situation comparable, mais de formation, d'expérience et de nationalité diverses. Les participants aux programmes de cet établissement proviennent du secteur public et du secteur privé. La durée des séminaires ordinaires est de cinq semaines.

92. L'expérience de la méthode du Staff College acquise en Afrique orientale a été comparée au modèle du Staff College de Henley-on-Thames pour ce qui concerne la durée des cours, les moyens et la composition des matières. Les différences évidentes entre les deux établissements concernant le temps consacré aux travaux collectifs et les ressources en personnel ont pour origine l'effectif limité des enseignants au collège d'Afrique orientale et, par conséquent, le recours dans une large mesure aux conférenciers extérieurs et le fait que les participants africains ont encore à prendre confiance dans la méthode collective en tant que procédé authentique d'instruction.

93. M. Young a également parlé des perspectives d'avenir de la méthode des Staff Colleges. Il a signalé à l'attention que cette méthode offrait aux stagiaires un lieu de rencontre où ils pouvaient partager et élargir leurs connaissances empiriques, les relations étroites existant entre le secteur privé et le secteur public des pays africains qui favorisaient une orientation commune de la

gestion, le développement de la confiance en soi dû aux efforts collectifs tendant à la recherche de solutions aux problèmes, ainsi que la possibilité d'assurer le partage et la diffusion des données d'expérience à l'échelon sous-régional et à l'échelon régional. Cette méthode de formation présente bien entendu certaines limitations du fait qu'elle ne convient pas à la formation des cadres débutants ni à l'enseignement des éléments de la gestion.

94. La possibilité d'élargir le programme du Staff College en Afrique doit être rapportée à la question de savoir si ce programme est acceptable pour les stagiaires et les employeurs. Tout aussi importants sont la question de la composition des participants, le problème du recrutement du personnel enseignant et l'assujettissement du personnel étranger, les investissements considérables requis pour mettre en place les installations nécessaires. En terminant son exposé, M. Young a souligné la nécessité de la coopération pour l'utilisation de ces installations coûteuses et de la mise en commun de l'expérience et des matériaux disponibles au profit des autres collèges à créer ou qui existent déjà dans d'autres sous-régions. La CEA et l'Association d'administration publique et de gestion en Afrique pourraient jouer un certain rôle à cet égard.

95. Le document présenté par M. Young a donné lieu à un débat très animé. On a examiné la question de la participation d'éléments provenant du secteur public et du secteur privé et le problème qu'implique la nécessité de prendre des dispositions satisfaisantes pour des participants de formation et d'origine différentes a été soulevé. La participation hétérogène et les antécédents variés entraînent le recours à un ensemble polyvalent d'études de cas d'espèce. La question de la nécessité de pourvoir aux besoins essentiels des stagiaires en matière de formation a été soulevée et certains participants ont fait valoir que, grâce aux travaux collectifs, ceux qui justifiaient d'une compétence technique contribuaient à aplanir les insuffisances des participants dépourvus de connaissances techniques.

96. On a d'autre part soulevé la question de l'existence au Kenya de plusieurs instituts de gestion offrant des études à peu près analogues, ce qui risquait de créer des doubles emplois. Le chevauchement des efforts à l'échelon des pays et sur le plan continental n'est pas inconnu dans le domaine et, les ressources étant limitées pour la gestion, il faut éviter les doubles emplois en favorisant la coordination des activités à tous les échelons, national, sous-régional et régional.

97. Le rôle de l'East African Staff College a été résumé comme suit par un participant :

- Améliorer le rendement professionnel des cadres supérieurs de la fonction publique;
- Améliorer les connaissances portant sur les techniques de gestion;
- Assurer une meilleure compréhension entre administrateurs et gestionnaires.

L'orateur a exprimé des doutes quant à la possibilité de poursuivre ces trois objectifs simultanément. Il a demandé en outre si, dans le monde réel des affaires, on recourait à la méthode de la décision collective pour résoudre les problèmes. La formation doit être orientée de manière à permettre à l'individu de s'acquitter d'un travail de meilleure qualité dans une perspective élargie.

98. D'autres questions ont été examinées : moyens de résoudre le problème se rapportant à l'établissement sur place des études de cas particuliers, à la sélection des participants, à l'harmonisation de la théorie et de la pratique, au prolongement de la formation dans la pratique, aux moyens de surmonter la difficulté d'obtenir que les fonctionnaires supérieurs et les cadres de direction acceptent de suivre des cours, à la question de savoir si les Staff Collages doivent entreprendre des travaux de consultation ou établir des relations d'ordre académique avec les universités.

99. En ce qui concerne le problème à résoudre pour obtenir que les cadres de direction croient à la formation et facilitent en conséquence l'application de la formation dispensée à leurs subordonnés, l'attention a été attirée sur les séminaires sous-régionaux concluants que le CAFDRAD a organisés récemment à l'intention des cadres supérieurs de l'administration.

PARTIE II

DELIBERATIONS EN COMITES

100. Pendant deux jours, le 28 et le 29 juin, les participants se sont séparés en deux commissions pour délibérer sur les aspects particuliers du sujet, à la lumière des débats d'ordre général poursuivis en séance plénière et de la substance des documents de travail 1/. Les conclusions des deux commissions ont été ensuite examinées et harmonisées en séance plénière; ces conclusions sont présentées dans les chapitres ci-après.

CHAPITRE III

SITUATION, CONTRAINTES ET BESOINS

Point 1 de l'ordre du jour

Documents présentés : WP.6/MAN/2, 9, 11, 14 et 15.

101. Les participants ont reconnu que les pays africains comprenaient aujourd'hui de mieux en mieux que le manque de rendement et l'insuffisance des aptitudes à la gestion représentaient pour les efforts de développement une contrainte plus lourde que la simple insuffisance des ressources financières. L'aptitude à planifier, à exécuter et à administrer avec efficacité les programmes et les services de développement dans tous les secteurs de l'économie est capitale du point de vue de la possibilité d'atteindre les objectifs du développement et d'aboutir à une productivité plus forte.

102. Diverses enquêtes publiques sur l'aptitude à la gestion dans les entreprises publiques d'un certain nombre de pays ont révélé des faiblesses fondamentales en matière de gestion financière et de développement de l'organisation. Le perfectionnement des aptitudes à la gestion doit être conçu et programmé en fonction des besoins actuels et futurs de l'économie. Il en découle que le potentiel des éléments qui occupent déjà des fonctions de direction et de responsabilité, par l'intermédiaire desquelles ils peuvent aujourd'hui prendre des initiatives et gérer, doit être développé davantage pour leur permettre d'avoir un rendement plus élevé dans l'exercice de leurs fonctions et que des mesures doivent être prises dans l'immédiat pour commencer à préparer les successeurs de des cadres actuels.

103. Actuellement en Afrique, l'enseignement des principes de la gestion et l'amélioration de la fonction traversent une période d'examen critique et de planification en prévision des dispositions à prendre dans l'avenir. Un certain nombre de gouvernements se sont livrés à l'appréciation critique de leurs efforts nationaux et des projets de coopération technique intéressant de domaine de gestion. Des missions communes du PNUD et des institutions chargées de l'exécution ont étudié de nombreux projets. Au cours de la réunion de 1972 de son Comité consultatif pour l'Afrique, le BIT a analysé critiquement ses travaux antérieurs dans le domaine du développement de la gestion en Afrique et a donné les grandes lignes des principes directeurs qu'il se propose de suivre à l'avenir. D'autres organisations et institutions, dont la CEA et le CAFRAD par

1/ Les programmes de travail ont été les suivants :
Comité I : Points 2, 3, 4 et 9 de l'ordre du jour.
Comité II: Points 5, 6, 7 et 9 de l'ordre du jour.

exemple, qui se consacrent aussi à l'enseignement des principes de la gestion et au développement de la fonction de gestion, se sont rendus compte de la nécessité d'attacher une plus grande importance à la question et d'apporter une contribution plus efficace à l'avenir et ont manifesté leur volonté de le faire grâce à des mesures concertées.

104. Les diverses analyses critiques faites jusqu'ici portent habituellement sur les efforts passés et sur les résultats. Toutefois, on a généralement l'impression que le fossé qui sépare les besoins et les résultats acquis jusqu'ici est encore très large. Si certains résultats ont été obtenus dans l'édification d'institutions nationales dans les domaines de la gestion, de la productivité et de l'administration, comme aussi pour la formation d'un certain nombre d'éléments des cadres de gestion en vue de surmonter les difficultés immédiates, le problème fondamental reste sans solution : les aptitudes générales des pays africains en matière de gestion et d'administration continuent de se situer bien en deça de ce qu'on aurait pu espérer; cette situation risque très sérieusement de compromettre à l'avenir les efforts de développement économique et social.

105. Une des raisons de cet écart entre le degré souhaitable et le degré réel des aptitudes à la gestion en Afrique apparaît, bien entendu, dans l'expérience très courte que la plupart des pays de la région ont pu acquérir dans la création et l'exploitation d'entreprises industrielles et autres entreprises à base économique. Toutefois, une autre raison est manifestement que la manière d'aborder l'enseignement et la formation en matière de gestion utilisée jusqu'ici par la plupart des gouvernements et des organismes de coopération technique a pourvu à des améliorations partielles rapides dans certaines entreprises, comme dans certaines administrations publiques, en posant les bases de l'action future, mais les méthodes ont été trop limitées dans leurs objectifs, dans leur étendue et dans les apports de ressources, pour permettre une amélioration radicale des aptitudes à la gestion et à l'administration.

106. Il est possible que des facteurs sociaux, économiques et politiques agissent comme des obstacles qui s'opposent à l'efficacité de l'enseignement des principes de la gestion et de la formation à la fonction; il conviendra d'en tenir compte lors de l'établissement des programmes.

CHAPITRE IV

APTITUDES ET MOYENS MATERIELS

Points 3 et 5 de l'ordre du jour

Documents présentés : WP.6/MAN/3, 10, 13, et 15.

107. Les participants ont examiné les aptitudes et les moyens nécessaires pour que le développement de l'enseignement de la gestion et de la formation à la gestion soit efflué en Afrique; les délibérations détaillées consacrées à ces éléments ont porté sur les points suivants :

a) Formation des professeurs de l'enseignement de la gestion et de la formation à la fonction de gestion

Au sujet des objectifs de la formation des conditions requises pour les enseignants, le schéma suivant a été proposé :

<u>Genre de formation</u>	<u>Objectifs</u>	<u>Conditions requises pour les enseignants</u>
i) Universitaire	Enseignement universitaire fondamental pour la préparation à la gestion et à l'administration	Diplôme de connaissances générales, plus spécialisation en des sujets particuliers
ii) Postuniversitaire	Etudes spécialisées pour les recherches ou l'enseignement de la gestion ou de l'administration	Diplôme supérieur (licence) avec expérience applicable des recherches ou des questions industrielles
iii) Après expérience	Amélioration des aptitudes des cadres de gestion ou d'administration en service dans l'exercice de leurs fonctions ou les préparer à des responsabilités plus grandes	Diplôme ou titre, ou qualifications professionnelles plus expérience importante et compétence en tant que consultants pour des programmes destinés à des clients particuliers
iv) En cours d'emploi	Comme ci-dessus, plus l'accent sur les besoins particuliers de l'organisation	Comme ci-dessus, plus solide expérience de ce genre particulier d'organisation
v) Formation spécialisée pour propriétaires gérants	Offrir une formation aux propriétaires gérants d'entreprises petites ou moyennes (commerce, industrie, agriculture), non considérés par les autres institutions	Comme ci-dessus, plus compréhension spéciale des besoins des entreprises petites et moyennes, acquise grâce aux recherches et à l'expérience

108. Dans le cas de la formation universitaire, on a proposé qu'une distinction soit faite entre les études sanctionnées par un titre universitaire et les études sanctionnées par un diplôme. Cette dernière catégorie d'études est souvent offerte aux éléments ayant déjà acquis de l'expérience; elle peut être offerte à des ingénieurs, à des scientifiques, etc., désireux d'améliorer leurs aptitudes à la gestion.

109. A l'heure actuelle en Afrique, il ne semble pas qu'on accorde une attention suffisante à la formation des professeurs de gestion et des instructeurs en gestion. Dans les institutions étrangères, les programmes de formation ne sont pas toujours applicables aux enseignants originaires des pays africains, ce qui varie d'une région à l'autre. En outre, les candidats originaires des pays en voie de développement constatent qu'il leur est plus difficile d'obtenir leur admission à ces établissements d'études supérieures, du fait d'une part, que les places sont limitées et que, d'autre part, la concurrence ne fait que croître pour les places disponibles.

110. L'insuffisance des soutiens, financiers ou autres, a joué un rôle important dans la lenteur de la mise en place de moyens réservés à la formation des professeurs et des instructeurs dans le domaine de la gestion. De plus, en ce qui concerne les établissements de formation des professeurs et des instructeurs spécialistes de la gestion qui existent en Afrique et ailleurs, les renseignements auxquels les professeurs et les instructeurs peuvent avoir facilement accès sont nettement insuffisants.

b) Problèmes auxquels se heurtent les professeurs et les instructeurs de l'enseignement de la gestion

111. Les professeurs et les instructeurs ont tendance à connaître les contradictions quant à leur rôle. Il leur faut choisir entre le système des valeurs universitaires ou académiques et le système des valeurs industrielles pratiques.

112. Le monde académique ou universitaire accorde la prépondérance aux recherches, mais un bon chercheur n'est pas obligatoirement un bon professeur et réciproquement. Les professeurs et les instructeurs spécialistes de la gestion se révèlent souvent dépourvus d'une formation suffisante en matière de méthodes de formation. Ceux qui n'ont qu'une expérience pratique limitée doivent constater souvent qu'ils ont du mal à se faire accepter sans réserve par des cadres de gestion et d'administration en service. S'il n'est pas utile, peut-être, d'avoir occupé pendant longtemps un poste de gestion, un bon professeur ou instructeur doit avoir une bonne connaissance des problèmes de gestion, sentir ces problèmes. Il est donc souhaitable que les programmes d'études conçus pour les professeurs de gestion et les instructeurs en gestion comprennent un élément concernant l'analyse des situations pratiques.

113. Les professeurs et les instructeurs spécialistes de la gestion n'ont guère de possibilités de se perfectionner eux-mêmes; ils sont en nombre limité et bien souvent ils sont surchargés de travail.

114. Les dispositions financières pourvoyant à des congés d'études ou de recherches sont quasi-inexistantes. Les possibilités d'avancement qui pourvoient à la poursuite d'une carrière convenable et bien ordonnée, de même qu'à des rémunérations suffisantes, sont plutôt rares. En outre, dans la plupart des pays africains, il semblerait que les institutions de formation à la gestion

et de développement de la fonction ne bénéficient pas du degré d'autonomie qui leur permettrait d'attirer les professeurs, les instructeurs et les consultants de la qualité voulue, de les former et de les retenir pendant de longues périodes en leur offrant les conditions de travail séduisantes et ne craignant pas la concurrence.

115. L'importance accordée à la formation aux principes de la gestion est restreinte en règle générale. Bien souvent, c'est le premier programme qui aura à souffrir en cas de difficultés financières dans une organisation ou dans un pays.

c) Le développement des auxiliaires et les moyens de formation à la gestion (fonds, personnel, recherches, etc.)

116. Dans les pays africains, cette question n'a fait l'objet que de recherches limitées. L'argent n'est pas toujours l'obstacle principal; il faut considérer aussi une pénurie de personnel local capable d'entreprendre les recherches en Afrique. Un autre élément apparaît dans l'insuffisance de la préparation aux fonctions d'enseignement et de formation. En outre, les auxiliaires de formation ne correspondent pas toujours aux besoins du milieu.

d) Nécessité d'inculquer aux cadres supérieurs de gestion des aptitudes à la formation

117. Du fait que tout directeur poursuit consciemment ou inconsciemment la formation de ses subordonnés dans l'exercice de ses fonctions quotidiennes, il pourrait être utile de le sensibiliser à cet élément de son rôle. Si les cadres de gestion en service doivent être considérés comme autant de ressources au service des programmes extérieurs d'enseignement et de formation, il est possible, en revanche, que la possibilité de développer leurs aptitudes à la formation soit gravement limitée, de fait par exemple que, par tempérament, ils ne conviennent pas à ce rôle.

e) Coopération pour le développement des aptitudes à la formation à la gestion

118. Des efforts sont déployés à l'échelon des pays pour instaurer la coopération entre les établissements qui se consacrent à la formation à la gestion et au développement de la fonction, mais ces efforts n'ont pas tous été efficaces.

119. D'autre part, il est évident que la plupart des pays africains n'ont pas encore formulé jusqu'ici une politique nationale de la formation nettement définie, détaillée et complète, liée à la structure des ordres d'urgence et des objectifs nationaux du développement, si bien que la formation et le développement n'ont pas l'effet souhaitable sur le développement national.

f) Recommandations

120. Les participants ont recommandé :

- i) Qu'il y ait des échanges de renseignements au sujet des moyens de formation des professeurs et des instructeurs en matière de gestion qui existent en Afrique, comme ailleurs;

- ii) Que les moyens de formation qui existent en Afrique soient élargis avec l'assistance d'institutions étrangères réputées, des organisations internationales compétentes et des donateurs bilatéraux;
- iii) Qu'un programme ou qu'une série de programmes soient établis en Afrique pour la préparation des professeurs des instituts africains d'enseignement et de formation en matière de gestion, sur une base expérimentale au départ, sous les auspices du système des Nations Unies et avec la collaboration des institutions établies d'enseignement et de formation en matière de gestion;
- iv) Que tous les pays tendent à l'élaboration d'une politique nationale de la formation, clairement définie et détaillée, en indiquant nettement la place de cette politique et des moyens créés ou développés en vertu de cette politique dans la structure de l'ordre d'urgence et des objectifs nationaux du développement;
- v) Que des moyens de recherche et de consultation soient créés et développés dans la mesure du possible, avec l'assistance, le cas échéant, des institutions spécialisées des Nations Unies et des autres organisations bilatérales ou interafricaines compétentes dans ces domaines et justifiant de l'expérience correspondante;
- vi) Que le choix des personnes justifiant des qualifications requises pour l'enseignement et la formation se fasse en tenant compte des autres conditions préalables requises en matière d'enseignement et de formation, bien que l'expérience pratique soit un atout apprécié en la matière;
- vii) Que les gouvernements africains étudient sérieusement la possibilité d'octroyer une autonomie suffisante aux institutions de formation à la gestion et de développement de la fonction, de manière à leur permettre d'attirer des professeurs, des administrateurs et des consultants de la qualité souhaitable et à pourvoir à des conditions de travail séduisantes qui les inciteront à rester en permanence au service de ces institutions.

CHAPITRE V

PROGRAMMES D'ENSEIGNEMENT ET DE FORMATION EN MATIERE DE GESTION

Point 2 de l'ordre du jour

Documents se rapportant à ce point de l'ordre du jour : WP.6/MAN/2, 5, 7, 10, 12, 14 et 15

121. Les participants ont constaté que les principaux problèmes posés par l'élaboration des programmes d'enseignement et de formation en matière de gestion résidaient dans la pénurie de personnel qualifié, le manque d'information et de données sur les cadres nécessaires, l'insuffisance des ressources (notamment matérielles et financières) et une certaine répugnance ou réticence à reconsidérer et à réviser les programmes d'études en fonction de besoins nouveaux.

122. Ils ont également reconnu que l'enseignement de la gestion faisait appel à bon nombre d'autres disciplines (sciences économiques, psychologie, comptabilité, mathématiques, statistique, sociologie, etc.) pour développer les qualifications indispensables relevant du comportement, des dispositions d'esprit et de la compétence technique.

123. Ils ont de même constaté que, quand il s'agissait d'établir des programmes destinés aux cadres en activité, l'intégration était souvent insuffisante pour permettre d'offrir, aux divers stades de la carrière de ces cadres, des connaissances empiriques concernant l'acquisition des connaissances, en sorte que les programmes soient souples et conçus pour améliorer l'aptitude des cadres à gérer les ressources (humaines, matérielles et stratégiques); les études à envisager pourraient être organisées à plein temps ou à temps partiel, en cours d'emploi ainsi que par correspondance et pourraient recevoir une sanction appropriée (certificat, diplôme, grade, etc.); des séminaires, des travaux sur un projet, des réunions d'études et autres types d'enseignement seraient nécessaires pour procurer un complément d'expérience.

124. Il a aussi été admis que les programmes d'études universitaires et post-universitaires seraient considérablement améliorés si on y incorporait l'examen de problèmes de gestion "réels", des stages d'application (pour des périodes allant jusqu'à 12 mois) sur des projets de développement rural ou de service social ainsi que dans des organisations opérant localement, des visites d'usines, des discussions avec des cadres en activité, le rassemblement de données en vue d'études de cas locaux, l'analyse de l'exploitation des petites entreprises aussi bien que des grandes, les recherches en faculté et les services de consultation.

125. Les participants ont reconnu de même que les programmes d'études appliqués à l'enseignement et à la formation en matière de gestion profiteraient d'une coopération étroite entre les établissements d'enseignement, d'une part, et les organismes publics ainsi qu'industriels ou commerciaux d'autre part, et que ce genre de coopération pourrait être favorisé par une plus grande mobilité du corps enseignant, par l'envoi des étudiants en stages d'application et l'institution de taxes de formation, de subventions et de prix.

126. Ils ont constaté que les pays africains ne s'efforçaient guère à faire de la gestion une matière des programmes d'enseignement et de formation du deuxième cycle, la conséquence en étant que le personnel appartenant à cette catégorie investi de responsabilités de gestion était mal équipé pour exercer efficacement ses fonctions.

127. Enfin, les participants ont reconnu que pour l'établissement de programmes d'enseignement et d'études de la formation en matière de gestion, une attention particulière devait être accordée au rôle joué par les petites entreprises industrielles et commerciales dans le développement économique et national.

Recommandations

128. Les participants ont formulé les recommandations suivantes :

- i) Des ressources humaines et financières supplémentaires d'origine nationale et internationale (c'est-à-dire bilatérale et multilatérale) doivent être consacrées à des études tendant à obtenir des renseignements plus complets sur les cadres de gestion nécessaires aux pays africains en vue de l'amélioration des programmes d'études;
- ii) Les programmes d'enseignement et de formation en matière de gestion doivent présenter un caractère d'intégration plus poussé, grâce à la pleine utilisation de toutes les disciplines applicables;
- iii) Il y a lieu d'offrir différents types de programmes d'enseignement de la gestion, compte tenu des conditions et des besoins particuliers aux diverses catégories de cadres en activité;
- iv) L'enseignement en matière de gestion au niveau des études universitaires et des études supérieures doit autant que possible utiliser pleinement les méthodes et techniques pédagogiques modernes, compte dûment tenu en dernière analyse des situations et des besoins réels, et donner la place voulue à des travaux pratiques portant sur des problèmes de gestion "réels";
- v) Des efforts doivent être faits et des encouragements fournis en vue d'établir et de maintenir la collaboration et la coopération entre les institutions d'enseignement, l'Etat et les organismes industriels et commerciaux;
- vi) En raison des créations d'emplois et autres avantages dont les petites entreprises viables pourraient faire bénéficier le développement économique national, il y a lieu d'accorder plus d'attention à l'élaboration de programmes d'études pour l'enseignement en matière de gestion destinés aux cadres de cette catégorie d'entreprises. Parmi les matières comprises dans ces programmes doivent figurer des études concernant les fonctions d'organisation, de commercialisation, de gestion financière, de production et d'administration du personnel relevant de l'exploitation de leur entreprise;
- vii) Tous les programmes d'études, qu'ils soient destinés à des étudiants ou à des diplômés d'université, à des cadres en activité ou aux dirigeants de petites entreprises industrielles ou commerciales, doivent être assortis de travaux de recherche appliquée mettant l'accent sur les méthodes de gestion rationnelles et efficaces, sur

R/CE 14/599

14/599

Page 34

l'opportunité d'appliquer tel ou tel concept ou technique de gestion; et sur le caractère approprié ou non des différentes méthodes d'enseignement et de formation;

viii) Des efforts doivent être faits pour inscrire des questions de gestion comme matières dans les programmes d'enseignement et de formation du deuxième cycle.

CHAPITRE VI

PROGRAMMES DE FORMATION COMMUNS POUR LES CADRES DE DIRECTION

Point 4 de l'ordre du jour

129. Les participants sont convenus qu'il y avait lieu d'entendre par "cadres de direction" les cadres responsables des décisions et des politiques dans les secteurs public, semi-public et privé, et par "cours communs de formation de cadres" les cours, conférences ou séminaires destinés à la formation en commun de cadres supérieurs à la situation et aux responsabilités comparables appartenant aux secteurs public, semi-public et privé. Les programmes communs de formation de cadres doivent comprendre non seulement une formation fondée sur un dénominateur commun, c'est-à-dire des études essentielles sur les techniques de gestion fondamentales, mais aussi une partie complémentaire d'études spécialisées en option dans une catégorie donnée de gestion fonctionnelle, permettant l'application des notions de gestion acquises à la solution de problèmes fonctionnels dans des domaines correspondant aux antécédents différents des stagiaires. La possibilité d'offrir des programmes ainsi combinés existe notamment dans le cas des stages de durée supérieure à une semaine.

130. Un programme commun de formation de cadres groupant des participants de tous les secteurs est souhaitable, en raison des avantages qu'offre cette solution pour la réalisation d'une orientation commune dans le sens des objectifs du développement et d'une plus grande efficacité dans l'exercice des fonctions. Dans les conditions où ils se trouvent, certains pays peuvent se contenter de chercher à atteindre ce but au cours des années à venir.

a) Différences et similitudes entre administration publique et gestion des affaires

131. Pour apprécier les différences et les similitudes des besoins des dirigeants et des administrateurs en matière de formation, il faut considérer le but commun vers lequel tendent les efforts de développement de l'aptitude à la gestion dans les deux secteurs. Le but commun a été défini comme "l'accélération du développement socio-économique de la nation". Les méthodes de gestion modernes ainsi que l'enseignement et la formation en matière de gestion sont indispensables dans tous les secteurs de l'économie nationale pour que l'objectif commun ainsi reconnu ou déclaré puisse être atteint.

132. Pour identifier et analyser les caractères et les domaines fonctionnels communs à l'administration publique et à la gestion des affaires, la principale difficulté est une question de terminologie. La suggestion préconisant de substituer respectivement "administration publique" et "administration des affaires" à secteur public et secteur privé, selon le cas, et de considérer dans les deux expressions le mot "administration" comme un dénominateur commun, n'a pas rencontré une adhésion unanime. Selon l'un des arguments avancés, l'administration englobe l'organisation et la gestion, alors que les tenants de la gestion soutiennent que l'administration ne constitue que l'aspect fondamental de la gestion.

133. Les participants ont admis que les principales caractéristiques fonctionnelles communes à l'administration dans les secteurs public et semi-public et à la gestion dans le secteur privé étaient les suivantes :

Planification
Orientation
Décision
Elaboration des
politiques

Organisation
Coordination
Communication
Recherche du
rendement

Exécution
Contrôle
Délégation

134. Il a été constaté et reconnu que pour les manières de voir les règles et les méthodes, les différences entre l'administration et la gestion des affaires étaient les suivantes :

- Différences dans les méthodes, les règles et les orientations appliqués pour que les buts fixés soient atteints et les caractéristiques fonctionnelles réalisées.
- Objectifs finals généralement différents.
- Les fins poursuivies sont interprétées en fonction de motifs différents : rentabilité et continuité dans le secteur privé, service et intérêt national dans le secteur public.
- La prise des décisions se caractérise généralement par une souplesse plus grande dans le secteur privé.
- Le degré d'autonomie institutionnelle ou organique est en général plus élevé dans le secteur privé.
- L'attitude à l'égard des risques à prendre n'a qu'une importance limitée dans la fonction publique.
- Le sentiment de la responsabilité devant les actionnaires est ressenti de façon plus aiguë que celui de la responsabilité à l'égard de l'ensemble de la nation.

135. Tout bien considéré, les différences, bien que substantielles, ne sont pas suffisantes pour interdire l'organisation de cours communs d'orientation et de formation des cadres de direction et d'administration de tous les secteurs de l'économie nationale.

136. Des cours communs de formation des cadres sont possibles et souhaitables pour les responsables des conceptions politiques et des décisions, y compris les spécialistes fonctionnels qui contribuent à l'établissement des politiques et en surveillent l'application.

b) Programme minimal commun de formation des cadres de direction

137. Les problèmes et sujets suivants, dont la liste n'est pas limitative, ont été suggérés comme des éléments essentiels à inclure dans un programme commun de formation des cadres pour élargir la base commune d'intérêts et d'orientation de ces cadres ainsi que pour adapter plus efficacement les efforts de perfectionnement du personnel dirigeant aux objectifs nationaux :

- Objectifs nationaux et entreprise de développement.
- Examen critique des objectifs nationaux de développement et la contribution de l'effort déployé par les organismes publics ou privés dans le sens de leurs propres fins aux efforts tendus vers les objectifs du développement national.

- Principaux éléments des notions et méthodes de la gestion, y compris les concepts et techniques de gestion modernes qui sont applicables aux conditions locales.
- Projets centrés sur un problème, tels que travaux pratiques au titre desquels les participants visitent les installations issues des projets, les jugent à la lumière des principes de gestion, rédigent les rapports et en discutent les conclusions.
- Moyens de communiquer efficacement et d'éveiller l'intérêt pour que les résultats soient meilleurs.

c) Perfectionnement des cadres dans le contexte africain

138. Les participants ont reconnu également la raison d'être de programmes de perfectionnement destinés à orienter et à former aux responsabilités de direction les cadres administratifs supérieurs du seul secteur public, du même genre que les programmes offerts par l'American Executive Development Institute. Bien que comprenant les avantages directs de programmes distincts de ce genre, les participants ont estimé que leur préférence pour un programme commun de formation des cadres était pleinement justifiée dans le contexte africain par la "fécondation croisée" des idées que permettait ce système.

139. On a considéré que les méthodes ci-après, lorsqu'elles étaient combinées et utilisées judicieusement, étaient efficaces pour atteindre les objectifs des programmes communs à l'intention des cadres :

- Conférences combinées avec des discussions.
- Etudes programmées, à condition qu'il existe des manuels appropriés, qu'ils soient connus et qu'on puisse les adapter.
- Méthode du groupe choisi et colloques.
- Jeux d'entreprise.
- Moyens didactiques audio-visuels (films, diapositives, etc.).
- Tournées d'étude orientées vers un programme ou un objectif précis.
- Méthodes des conférences ou des discussions en groupe.
- Méthodes des études de cas, à condition qu'il y ait des cas appropriés.
- Groupe - T (doit être utilisé avec la plus grande prudence et être soigneusement sélectionné étant donné que cette méthode peut avoir des effets néfastes).
- Psychodrame et simulation.
- Lectures imposées (préparation aux cours et travaux préalables aux discussions en groupe).

140. Les méthodes effectivement utilisées dépendent de l'emploi du temps établi pour un cours particulier, étant donné que certaines méthodes exigent plus de temps que d'autres.

141. En ce qui concerne la base institutionnelle permettant de favoriser et de mettre au point les programmes communs, il convient de reconnaître le rôle joué par les Staff Colleges; encore qu'il reste à obtenir qu'ils attirent les administrateurs et les cadres des échelons supérieurs.

142. D'une manière générale, les moyens utilisés pour les programmes communs à l'intention des cadres doivent impliquer le plus souvent possible un déplacement des participants en dehors de leur lieu de travail normal et de leur domicile pour éviter des interruptions officielles qui peuvent être fréquentes. Il importe toutefois de pourvoir convenablement à l'hébergement et à l'entretien des participants. Si quelques pays africains ont la possibilité de prendre des dispositions particulières pour leurs institutions, d'autres pays devront utiliser les établissements de formation existants. Même dans ce dernier cas, on pourrait envisager la possibilité d'offrir aux participants des moyens d'hébergement distincts conformément à ce que réclame le programme. Lorsque l'institution convenable fait défaut dans un pays, il faut utiliser les meilleures salles de conférence qui existent, en tenant dûment compte toutefois des éléments suivants : niveau des participants, nécessité d'écarter le cours du lieu de travail, services de conférence suffisants, auxiliaires didactiques, moyens de transport, bibliothèque spécialisée.

d) Mesures requises pour assurer l'efficacité des programmes conjoints à l'intention des cadres

143. Afin d'assurer l'efficacité des programmes communs de perfectionnement des cadres, il faut accorder l'attention voulue aux mesures ci-après :

- i) Etablissement, à l'échelon des institutions de formation ainsi qu'à l'échelon national, d'une bonne bibliothèque spécialisée dans la gestion;
- ii) Distribution de manuels spécialisés ainsi que de documents ronéotypés aux participants afin de favoriser le processus autodidactique;
- iii) Choix approprié des participants, compte tenu de leur âge, de leur situation dans la profession, de leurs responsabilités, etc..

e) Recommandations

144. Il a été recommandé :

- i) Que si l'autonomie nationale est nécessaire pour l'élaboration des programmes communs à l'intention des cadres, les organisations accordant une aide à titre bilatéral ou multilatéral soutiennent davantage les efforts nationaux en fournissant des auxiliaires d'enseignement et des manuels de gestion de meilleure qualité et, en particulier, prêtent leur concours pour la création de bibliothèques spécialisées en gestion;
- ii) Que pour être efficaces, les programmes communs de perfectionnement des cadres de gestion soient organisés dans les pays, bien qu'ils puissent comprendre pour certains participants de courts voyages à l'étranger leur permettant d'étudier des domaines particuliers et déterminer les pratiques de la gestion;

- iii) Que les participants soient choisis avec soin, compte tenu de l'âge, de la situation dans la profession, de l'expérience et du degré d'autorité, tout en assurant un équilibre entre les différentes formations de base et les différents domaines d'expérience;
- iv) Que, en raison du temps limité dont disposent les participants, les programmes ne durent pas plus de deux semaines. Le programme complet, lorsqu'il est établi à partir des éléments ci-dessus, exigera plus de temps. Ce programme pourra être divisé en plusieurs parties;
- v) Que, chaque fois qu'il est possible, les professeurs soient des ressortissants du pays familiarisé avec la situation socio-économique et politique du pays. Outre la compétence professionnelle, ils doivent posséder si possible des aptitudes à la consultation;
- vi) Que, pour la formation des futurs administrateurs, une place plus grande soit faite aux matières relevant de la gestion et que les stages dans les entreprises privées, semi-publiques ou publiques, soient un élément permanent de cette formation. Il importe que pendant leur carrière les administrateurs et les cadres de gestion aient la possibilité permanente de participer à des stages d'entretien.

CHAPITRE VII

COOPERATION EN MATIERE DE FORMATION DES CADRES SUPERIEURS DE GESTION

Point 6 de l'ordre du jour

Documents présentés : WP.6/MAN/6 et 10

a) Coopération à l'échelon national

145. Les participants ont fait observer qu'en raison de la nécessité d'accélérer les programmes de perfectionnement des cadres de gestion, une collaboration étroite entre les divers établissements de gestion était indispensable pour que soient utilisées efficacement les ressources limitées en capitaux et en personnel et pour qu'il n'y ait pas de programmes faisant double emploi. Il est souhaitable qu'un mécanisme approprié de coordination soit établi, suffisamment souple toutefois pour répondre aux besoins immédiats et à long terme, à l'échelon national, sans étouffer les initiatives particulières des diverses institutions.

146. La collaboration entre les diverses institutions peut se faire sous forme de recherches communes et d'échanges de professeurs, d'auxiliaires et de moyens de formation, dans le cadre d'échanges fréquents de renseignements entre les spécialistes à titre personnel.

147. Cette coopération a pour objet de créer les conditions favorables à la formation efficace et appropriée des cadres de gestion dans le secteur privé comme dans le secteur public. Cette coopération peut être entreprise sous diverses formes :

- i) Efforts communs tendant à l'estimation des besoins réels en matière de formation;
- ii) Participation active des cadres de gestion à l'établissement ou à la conception de programmes de formation appropriés à l'échelon des institutions;
- iii) Utilisation des moyens dont disposent les entreprises : programmes de formation, expérience, moyens et stages en vue de compléter les programmes des institutions sous une direction appropriée;
- iv) Etude des pratiques et des innovations en matière de gestion qui ont donné des résultats concluants en vue de leur utilisation pour l'enseignement et la formation;
- v) Formation commune aux fonctions de consultation impliquant les cadres de gestion et les institutions;
- vi) Démonstration par les établissements de formation de leur aptitude à aider les cadres de gestion pour la solution de leurs problèmes;
- vii) Echange de professeurs et de cadres de gestion capables pour diriger les programmes de formation;

- viii) Participation active des associations de gestion, des chambres de commerce et des groupes de diplômés de l'université pour l'orientation future des établissements de formation à la gestion;
- ix) Consultations étroites avec les organisations de travailleurs et d'employeurs selon les besoins;
- x) Efforts pour obtenir que les cadres de gestion se rendent mieux compte de leurs responsabilités sociales en ce qui concerne l'amélioration de la qualité de la vie et de l'environnement local;
- xi) Collaboration en vue du perfectionnement du personnel chargé d'enseigner la gestion.

b) Coopération intra-africaine

148. Les participants ont admis qu'il fallait de toute urgence former des éducateurs et des instructeurs en matière de gestion, ce que la plupart des pays ne peuvent entreprendre par leurs propres moyens. Pour résoudre ce problème il est éminemment souhaitable qu'une politique intra-africaine soit adoptée, fondée sur une action commune de la part de groupes de pays. Un programme approprié peut être préparé en conséquence, avec des objectifs clairement définis; les ressources nécessaires doivent être estimées, les moyens ou les apports augmentés selon les besoins et les indications du pays d'accueil. Il faut également s'attacher au développement des aptitudes à la consultation, qui seront nécessaires pour les programmes entrepris à l'intention de clients particuliers.

149. La nécessité s'impose d'étudier la possibilité d'utiliser la mine des techniques d'enseignement actuelles dans tous les domaines de la formation à la gestion. L'établissement en collaboration d'études de cas ainsi que l'échange de documentation, par exemple, doivent être entrepris chaque fois que les problèmes sont analogues ou se rapportent à l'environnement. Cependant, ce qu'il faut vraiment, c'est former un noyau de personnel aux méthodes de rédaction d'études de cas et à la préparation des manuels de formation et des autres auxiliaires didactiques.

150. Il faut de toute urgence organiser une formation spécialisée supérieure au niveau postuniversitaire dans les établissements d'enseignement africains, mais cette formation doit être fondée essentiellement sur des recherches pratiques et appliquées et elle doit contribuer au développement de la science de la gestion et à la mise au point d'auxiliaires didactiques locaux.

151. Lorsqu'ils déterminent les domaines où se posent des problèmes particuliers et sur lesquels la recherche intra-africaine devra se porter, les établissements doivent considérer les problèmes qui peuvent intéresser plus spécialement un groupe de pays, tels que la gestion des coopératives agricoles, les programmes de réinstallation des populations, les petites entreprises, la gestion des ressources humaines et la participation des travailleurs à la gestion.

c) Recommandations

152. Les recommandations ci-après ont été formulées :

- i) Les programmes d'enseignement et de formation en matière de gestion doivent être étroitement intégrés aux plans nationaux de développement. S'il n'y a pas de plan de développement, il faut s'efforcer d'évaluer les besoins futurs dans le domaine de l'enseignement et de la formation en matière de gestion à tous les niveaux, à court terme comme à long terme;
- ii) Un mécanisme approprié de coordination doit être mis en place afin d'assurer l'utilisation efficace des ressources limitées en capitaux et en personnel et afin d'éviter le chevauchement des efforts et des activités entre les divers établissements locaux;
- iii) Il faut prévoir une formation à l'intention d'un noyau de personnel venant de tous les pays et réuni dans des groupes de travail multinationaux pour lui apprendre les méthodes de rédaction des études de cas et la rédaction de manuels de formation et autres auxiliaires d'enseignement.

CHAPITRE VIII

PROJET D'ASSISTANCE EN FAVEUR DES PROGRAMMES NATIONAUX
DE FORMATION ET DE RECHERCHE EN MATIERE DE GESTION

(Point 7 de l'ordre du jour)

(Document présenté : WP.6/MAN/6)

153. Après avoir dûment examiné la situation et les obstacles relatifs à la constitution de ressources suffisantes de gestion en Afrique et après avoir pris dûment note des secteurs prioritaires d'action dans le cadre du développement des aptitudes et des services nationaux en matière de gestion, les participants ont approuvé l'application des principes de l'autonomie et de la coopération au développement des compétences africaines en matière de gestion. Une assistance extérieure serait recherchée et favorablement accueillie pour aider les institutions africaines de formation à s'acquitter efficacement de leurs fonctions. Pour donner les meilleurs résultats, il est souhaitable que cette assistance soit orientée vers les secteurs prioritaires où des problèmes se posent quant aux besoins de la formation et du développement déjà exposés dans d'autres chapitres du présent rapport.

154. Tout en notant qu'un programme multinational intégré d'assistance en faveur de l'enseignement, de la recherche et de la formation de niveau supérieur en matière de gestion en Afrique avait fait l'objet d'un exposé détaillé dans le document distribué sous la cote WP.6/MAN/6 et que ce projet de programme portait sur la plupart des secteurs essentiels des besoins d'assistance, les participants ont jugé nécessaire de signaler que tous programmes régionaux ou sous-régionaux à établir devraient venir à l'appui, en supplément ou en complément des programmes offerts par les institutions africaines existantes.

155. Les besoins relevant du perfectionnement des aptitudes à la gestion varient de pays en pays selon le degré de développement, les ressources, les moyens institutionnels, le degré d'engagement à l'égard des buts nationaux et la recherche du rendement dans le travail. Par conséquent, il faut que l'assistance en faveur de l'enseignement, de la formation et du développement en matière de gestion soit en majeure partie orientée de manière à soutenir l'expansion de l'aptitude nationale à la gestion. Toutefois, quand les secteurs où des problèmes se posent et les besoins sont communs à plusieurs pays, il y aurait lieu de favoriser une politique multinationale pour l'utilisation de cette assistance. Les participants ont exprimé l'espoir que les organisations internationales compétentes s'efforceraient de prêter leur concours pour la détermination de ces secteurs de coopération multinationale et de favoriser les mesures à prendre.

156. En plus des recommandations relatives à l'assistance déjà formulées à propos des principaux sujets du présent rapport, d'autres recommandations spécifiquement orientées vers l'action concernant l'assistance au développement des aptitudes à la gestion en Afrique figurent au chapitre ci-après.

CHAPITRE IX

RESUME DES RECOMMANDATIONS

157. Des échanges d'informations doivent être organisés sur les moyens de formation des enseignants et des instructeurs en gestion qui existent en Afrique et ailleurs.

Les moyens de formation qui existent en Afrique doivent être élargis avec l'assistance d'institutions étrangères de réputation bien établie, d'organisations internationales et de donateurs d'aide bilatérale.

Il y aurait lieu d'établir en Afrique, à titre expérimentale au début, sous les auspices du système des Nations Unies et en coopération avec les institutions existantes d'enseignement et de formation en matière de gestion, un programme ou une série de programmes pour la préparation d'instructeurs à l'intention des établissements africains d'enseignement et de formation en matière de gestion.

Tous les pays doivent tendre à formuler une politique nationale de formation détaillée et clairement définie, en précisant l'orientation de cette politique et le but des services créés ou développés conformément à celle-ci dans le cadre de l'ordre de priorité et des objectifs de développement arrêtés sur le plan national.

Les gouvernements africains doivent étudier sérieusement la possibilité d'accorder aux institutions de formation et de développement en matière de gestion le degré d'autonomie voulu pour leur permettre d'attirer des instructeurs, des enseignants et des consultants de l'envergure voulue et d'offrir des conditions de travail assez intéressantes pour retenir le personnel engagé.

Il conviendrait de créer et de développer, dans tous les cas possibles, des services de recherche et de consultation avec l'assistance, au besoin, des institutions spécialisées des Nations Unies, d'organisations inter-africaines et d'organismes d'aide bilatérale compétents et expérimentés dans ces domaines.

Bien que l'expérience pratique soit un atout très apprécié chez le personnel d'enseignement et de formation, il faut également tenir compte, pour la sélection des enseignants, des autres conditions préalables à remplir en matière d'enseignement et de formation.

Des ressources financières et humaines plus importantes, de sources nationales et internationales (c'est-à-dire d'origine bilatérale et multilatérale) doivent être consacrées aux études destinées à fournir, sur les besoins de formation en matière de gestion, des renseignements servant de base à l'amélioration de programmes d'études.

Les programmes d'enseignement et de formation en matière de gestion doivent tendre davantage à l'intégration en utilisant au maximum toutes les disciplines applicables.

Les programmes d'enseignement de la gestion doivent être variés afin de répondre aux besoins et aux conditions des différentes catégories d'administrateurs en exercice.

L'enseignement universitaire et postuniversitaire de la gestion doit recourir, dans toute la mesure possible, aux méthodes et techniques modernes d'enseignement et tenir compte aux adaptées aux conditions et aux besoins qui existent dans ce domaine, l'accent étant mis sur des exercices pratiques se rapportant aux problèmes de gestion rencontrés dans le "monde réel".

Des efforts doivent être déployés ou encouragés en vue d'instaurer et de maintenir des relations de collaboration entre les établissements d'enseignement, le gouvernement et les entreprises commerciales ou industrielles.

En raison de la contribution que les petites entreprises rentables peuvent apporter au développement de l'économie nationale, par la création d'emplois et autres avantages, il faut consacrer une attention plus grande à l'établissement de programmes de formation pour le personnel de gestion travaillant dans le secteur de la petite entreprise. Ces programmes devront comprendre des études portant sur les fonctions de gestion, de commercialisation, d'administration financière, de production et d'administration du personnel des petites entreprises.

Tous les programmes d'études, qu'ils soient destinés aux étudiants diplômés ou non diplômés, aux administrateurs en poste ou aux petits entrepreneurs, doivent être étayés par des recherches axées sur le réel, mettant l'accent sur les méthodes efficaces de gestion, sur la possibilité d'appliquer certaines notions et techniques de gestion et sur la mesure dans laquelle certaines méthodes particulières d'enseignement et de formation sont applicables.

Il faut s'efforcer d'incorporer dans les programmes d'enseignement et de formation postprimaires des matières relatives à la gestion.

Si l'autonomie nationale est nécessaire à l'élaboration de programmes communs pour les cadres de gestion, les organisations d'aide bilatérale et internationale doivent soutenir davantage les efforts nationaux en fournissant des auxiliaires d'enseignement améliorés, des manuels de gestion et, en particulier, en prêtant leur concours pour la création de bibliothèques spécialisées en matière de gestion.

Pour répondre aux besoins, les programmes communs de perfectionnement pour gestionnaires et administrateurs, doivent être mis en oeuvre dans les pays, encore que ces programmes puissent prévoir à l'intention de certains participants de brefs stages à l'étranger pour leur permettre de faire des études dans certains domaines particuliers.

Il faut choisir les stagiaires avec soin en tenant compte de l'âge, de l'instruction, de la situation dans la profession, de l'expérience et du degré d'autorité des candidats tout en assurant un équilibre entre les différentes formations de base et les différents domaines d'expérience.

En raison du temps limité dont disposent les participants, les cours de formation ne doivent pas durer plus de deux semaines. Le programme d'études complet, élaboré à partir des éléments indiqués ci-dessus, prendrait plus de temps, mais il pourrait être divisé en plusieurs parties.

Les programmes d'enseignement et de formation en matière de gestion doivent être étroitement intégrés aux plans existants de développement national. Là où ces plans n'existent pas, on devra s'efforcer de prévoir les besoins futurs à court terme et à long terme pour l'enseignement et la formation en matière de gestion à tous les niveaux.

Il conviendrait d'établir un mécanisme de coordination permettant d'assurer l'utilisation rationnelle des ressources limitées en capitaux et en personnel et d'éviter les doubles emplois et le chevauchement des efforts entre les diverses institutions locales.

Une formation doit être dispensée à un noyau de personnel venant de tous les pays intéressés à l'occasion de cycles d'études multinationaux sur les méthodes de rédaction des études de cas ainsi que sur la rédaction de manuels de formation et autres auxiliaires pédagogiques.

Les membres du corps enseignant doivent être, si possible, des nationaux familiarisés avec les tendances socio-économiques et politiques du pays. En plus de la compétence professionnelle requise, les enseignants devraient posséder, si possible, certaines aptitudes à la consultation.

Pour la formation des futurs administrateurs, une place plus grande doit être faite aux matières relevant de la gestion et des stages dans les entreprises privées, para-publiques et publiques doivent être un élément permanent de cette formation. De même, il importe que pendant leur carrière les administrateurs et les cadres de gestion doivent avoir la possibilité permanente de participer à des stages d'entretien.

CHAPITRE X

PROPOSITION RELATIVE A L'ELABORATION DE PROGRAMMES DE FORMATION ET DE RECHERCHE DE NIVEAU SUPERIEUR EN MATIERE DE GESTION EN AFRIQUE

158. Le secrétariat a présenté le document WP.6/MAN/6 et s'est étendu sur les principaux objectifs, les caractéristiques d'exécution et la stratégie ainsi que les conditions préalables concernant le lancement et l'exécution de programmes régionaux ou sous-régionaux tendant à favoriser un enseignement, une formation et des recherches de niveau supérieur en matière de gestion en Afrique. On a insisté sur le fait que le projet proposé était destiné à fournir un mécanisme permettant de prendre des mesures concernant certains des principaux besoins déterminés en matière de formation à la réunion et que son objectif principal était de combler les lacunes, de compléter et de soutenir les établissements de formation existant déjà en favorisant l'élargissement des possibilités locales d'enseignement, de formation et de recherche en matière de gestion.

159. Les participants ont ensuite examiné les principales caractéristiques du projet proposé et ont formulé les observations et les conclusions ci-après :

i) Objectifs du programme

160. Une étude détaillée des besoins et des moyens de formation à la gestion, y compris les secteurs se prêtant à la coopération multinationale est encore nécessaire et doit être entreprise, mais les délibérations précédentes de la réunion ont mis suffisamment en lumière les besoins les plus urgents en matière de formation, de sorte qu'une base existe déjà pour définir les objectifs pratiques du projet. Les participants se sont donc accordés pour admettre que les objectifs du projet devaient être les suivants :

- a) Etude plus approfondie sur les besoins et les moyens de formation à la gestion et sur les secteurs se prêtant à la coopération qui fourniront la base d'une amélioration des aptitudes locales et d'une coopération multinationale en matière de formation à la gestion.
- b) Recherches en vue de la mise au point de techniques de formation à la gestion et en vue de la rédaction et de la diffusion d'études de cas et de textes d'enseignement et d'information.
- c) Formation d'Africains comme instructeurs chargés d'enseigner la gestion, rédacteurs d'études de cas et consultants, grâce à des groupes de travail appropriés et à une formation dans une organisation.
- d) Aide des entreprises aux instituts d'enseignement de la gestion et aux programmes universitaires d'enseignement et de formation à la gestion, par exemple grâce à l'envoi de conférenciers, à la communication de conseils techniques sur la conception des programmes, au perfectionnement du personnel, à la communication

de renseignements, à la création d'une bibliothèque, à la fixation de normes concernant les examens et à la fourniture d'une aide en matière de recherche.

ii) Aspects relevant de l'exécution et stratégie

161. Toutes les autres méthodes concernant les programmes relatifs à une sous-région, au continent africain ou à des groupes de pays ainsi que les programmes destinés à un groupe linguistique ont été examinées; cependant, la majorité des participants ont préconisé la formation de groupes (susceptibles d'être modifiés) de pays à desservir sur la base de besoins communs en matière de formation, et cet avis a été adopté.

162. On a annoncé aux participants que le CAFRAD avait établi un réseau africain d'experts chargé de fournir des services spéciaux de consultation en matière d'administration et de gestion; la possibilité d'une collaboration au projet proposé a été indiquée. Les participants ont également pris note de l'intention de l'Institut de gestion de la Communauté de l'Afrique orientale d'élargir ses programmes afin de fournir des services de consultation et d'assurer la formation d'instructeurs en matière de gestion.

163. En ce qui concerne les secteurs prioritaires demandant une action immédiate, les participants ont estimé qu'il était souhaitable de concentrer les efforts sur quelques projets afin d'expérimenter et d'exploiter l'expérience déjà acquise. En conséquence, les participants ont arrêté comme suit les zones prioritaires demandant une action immédiate :

- a) Formation d'Africains comme professeurs, instructeurs, consultants et rédacteurs d'études de cas dans le domaine de la gestion;
- b) Soutien par les entreprises des établissements africains de formation à la gestion et des programmes d'enseignement de la gestion organisés par les universités africaines.

164. Pour l'exécution des projets ci-dessus dans le cadre du programme, on a estimé qu'il faudrait disposer des ressources et moyens suivants :

- a) Services d'experts dans les domaines spécialisés de la gestion;
- b) Bourses d'études;
- c) Autres formes d'appui à l'enseignement et travaux de recherche autres que ceux des institutions appliquant les programmes.

iii) Recommandations

165. Après avoir examiné en détail la proposition présentée par le secrétariat de la CEA en vue de l'instauration de programmes régionaux ou sous-régionaux d'enseignement, de formation et de recherche de niveau supérieur en matière de gestion en Afrique et rappelé les diverses recommandations déjà formulées en vue d'accélérer la mise en valeur des ressources africaines en personnel de gestion, les participants ont repris à leur compte en principe l'institution de programmes permettant de renforcer, d'accroître et de compléter les moyens nationaux et multinationaux d'enseignement et de formation en matière de gestion qui existent en Afrique. En conséquence, les participants ont apporté à la proposition initiale, présentée dans le document distribué sous la cote

WP.6/MAN/6, un certain nombre de modifications en vue d'élaborer cette proposition sous la forme d'un projet d'assistance technique conçu de manière à répondre aux besoins prioritaires visés dans ce contexte et ils ont résolu d'adopter cette proposition, telle qu'elle a été modifiée, pour exécution.

166. Les participants ont d'autre part recommandé que les mesures suivantes soient prises :

- a) La CEA et l'OIT agiront de concert, en collaboration avec l'UNESCO, le BTC (ONU), l'ONUDI, le CAFRAD et l'AAPAM pour prendre les mesures nécessaires à l'exécution du projet présenté ci-dessus dès que possible; à cette fin, la CEA et l'OIT formuleront conjointement une demande concernant un projet d'assistance technique qui sera présentée au PNUD, à certaines fondations et à d'autres organismes donateurs d'aide et solliciteront la collaboration la plus large possible des institutions de gestion compétentes aussi bien que la coopération des Etats membres africains en vue de mobiliser ressources et appui pour le projet.
- b) Les principales institutions (CEA et OIT) chargées de lancer le projet s'efforceront dès que possible de prendre contact avec les autorités des institutions et des gouvernements africains pourvus de moyens d'enseignement et de formation en matière de gestion, afin de déterminer les institutions dynamiques qui se révèlent capables d'accueillir des programmes régionaux ou sous-régionaux d'enseignement, de formation et de recherche en matière de gestion.
- c) Pour lancer le programme, il faudra accorder la priorité aux secteurs particuliers suivants :
 - a) formation d'Africains comme enseignants, instructeurs, consultants et rédacteurs de monographies dans le domaine de la gestion;
 - b) fourniture d'un appui professionnel aux instituts de formation et aux programmes d'études universitaires en matière de gestion en Afrique.
- d) Pour constituer des équipes d'experts pour les programmes relevant du projet, il faudra s'attacher particulièrement à employer des équipes bilingues et des experts parfaitement bilingues afin que le projet puisse servir à favoriser une meilleure compréhension des notions et des pratiques de gestion entre les Etats africains d'expression anglaise et française, ainsi qu'un effort d'harmonisation de ces notions et pratiques dans le sens des objectifs d'intégration économique fixés pour l'Afrique.
- e) Des réunions à l'intention des enseignants et des instructeurs africains en matière de gestion ainsi que des institutions et organisations coopérantes doivent être convoquées à des intervalles convenables par la CEA, avec le concours des organismes mentionnés, pour permettre d'examiner les progrès réalisés dans l'évolution du projet et de formuler des directives appropriées pour la poursuite de l'exécution.

f) Les institutions de caractère multilatéral et bilatéral et autres organismes donateurs d'aide sont instamment priés de fournir des fonds, des services d'expert et autres formes d'assistance technique pour l'exécution du projet ci-dessus.

g) Les gouvernements africains, les institutions et les universités africaines s'occupant du développement des aptitudes à la gestion sont invités à collaborer à l'exécution du projet et à y contribuer aussi largement que possible en lui affectant des ressources.

iv) Moyens d'exécuter le projet

167. Après avoir adopté la proposition relative au projet, telle que modifiée, les participants ont consacré une courte séance aux moyens de mobiliser des ressources pour l'exécution du projet. Les représentants des diverses organisations participant aux délibérations avec le statut d'observateur ont été invités à indiquer les conditions dans lesquelles la collaboration avec leurs organisations et l'assistance de leur part pourraient être obtenues au mieux.

168. Le représentant de l'United Kingdom Council for Technical Education and Training for Overseas Countries (TETOC) a expliqué l'intérêt de son organisation pour les programmes et il a indiqué qu'une possibilité de coopération existait dans le cas des programmes sous-régionaux à l'intention des professeurs et instructeurs. Il a signalé à l'attention le stage de dix semaines offert au Royaume-Uni pour les instructeurs travaillant aux programmes de gestion. Des bourses de perfectionnement et une formation dans les pays tiers par l'intermédiaire de l'assistance technique bilatérale seraient aussi des possibilités qu'il y aurait lieu d'étudier.

169. Le représentant de l'UNESCO a indiqué que son organisation s'intéressait particulièrement à la formation des professeurs et instructeurs en général et qu'elle s'intéresserait probablement à la série des objectifs du projet. Il a également signalé à l'attention une expérience en cours en Afrique portant sur des bourses de formation.

170. Le programme de l'OUA sur la création et le développement en Afrique de dix centres spécialisés de recherches et de formation a été porté en outre à la connaissance des participants.

171. Les autres donateurs importants n'étant pas représentés à la réunion, le secrétariat a été invité à établir, avec la collaboration du BIT, des contacts avec les organisations et fondations donatrices compétentes en vue d'obtenir leur soutien en faveur du projet (voir paragraphe 174).

PARTIE III

CONCLUSION

i) Examen et adoption des conclusions et des recommandations de la réunion (Point 8 de l'ordre du jour)

172. Au cours de séances plénières, les participants ont examiné le projet de rapport des comités I et II, de même que le projet de rapport sur les délibérations en séances plénières. Après que certains amendements eurent été apportés aux projets, ils ont décidé d'adopter le rapport de la réunion.

ii) Questions diverses (Point 9 de l'ordre du jour)

173. Une séance spéciale a eu lieu le 3 juillet pour un examen de la possibilité de créer une Association africaine des professeurs et instructeurs en matière de gestion. Les participants ont discuté des pour et des contre de cette proposition et ils ont pris dûment acte de l'existence d'une Association africaine d'administration publique et de gestion (AAPAM) et des objectifs de cette association. A l'issue de cette séance spéciale, les participants ont décidé ce qui suit :

- a) Une Association africaine des professeurs et instructeurs en matière de gestion sera créée en principe avec pour objectif de favoriser le perfectionnement professionnel de ses membres, des échanges d'idées et la diffusion de renseignements sur le développement de la gestion.
- b) Le nom de cette association sera "Association africaine des professeurs et instructeurs en matière de gestion" (AAPIG).
- c) Un Comité de direction de cinq membres sera élu pour examiner en détail la possibilité de créer et de développer une association de ce genre, le mécanisme de son fonctionnement, ses statuts et les moyens de la fonder. Le Comité de direction, qui est habilité à coopter les professeurs et instructeurs intéressés, a été chargé de présenter un avant-projet de statuts dans un délai de neuf mois et un projet définitif à l'examen d'une conférence constitutive de professeurs et d'instructeurs en matière de gestion dans un délai maximal de dix-huit mois (décembre 1974). Les membres du Comité ont été élus comme suit :

M. J.J. Kamotho	(Kenya) (Président)
M. M.O. Akirele	(Nigéria)
M. Osman H. Saeed	(Soudan)
M. James Nti	(Ghana)
M. B. Ravelomanantsoa	(Madagascar)
M. S.I. Edokpayi	(CEA, membre de droit)

- d) Le président sera habilité à convoquer les réunions du Comité, de direction.

Séance de clôture

174. A la dernière séance de la réunion, le représentant de la Fondation allemande a récapitulé brièvement les résultats auxquels la réunion avait abouti par rapport aux objectifs qui lui avaient été assignés. Il a indiqué que la réunion avait permis un échange de vues fructueux sur les problèmes communs auxquels l'enseignement des principes de la gestion et la formation à la gestion se heurtaient en Afrique et il a fait savoir nettement que son organisation souscrivait entièrement à la proposition préconisant le recours à un programme multinational d'assistance technique pour la poursuite du développement de l'enseignement des principes de la gestion dans la région. Il a défini les besoins et il a proposé un ordre d'urgence pour la formation des professeurs de gestion, des instructeurs, des rédacteurs d'études de cas et des consultants et pour le soutien à accorder aux institutions de formation à la gestion. Il a insisté sur la nécessité pour les instructeurs d'échanger entre eux des renseignements et il a décidé la possibilité de la fondation d'une association africaine des professeurs et instructeurs en matière de gestion. Sa Fondation sera favorablement impressionnée par les résultats de la réunion et acceptera volontiers d'examiner les demandes d'appui pour l'exécution des projets particuliers qui auront été convenablement conçus pour répondre aux objectifs et à l'ordre d'urgence arrêtés par la réunion.

175. M.M.O. Akinrele a proposé un vote de remerciements pour le Président et les membres du Comité de direction, qui se sont parfaitement acquittés des fonctions qui leur avaient été confiées. Le représentant de la CEA a également remercié les participants, les consultants et les observateurs de leur contribution constructive et des résultats de la réunion. Il leur a donné l'assurance que la CEA et l'OIT travailleront de concert et collaboreront avec toutes les autres organisations désireuses d'apporter leur concours pour obtenir que le mandat relatif à l'exécution de projets particuliers puisse être exécuté dans les conditions requises. Il a fait valoir toutefois que les participants, aussi bien, ont la responsabilité correspondante de faire en sorte que toutes les dispositions utiles soient prises à l'échelon des pays pour l'application des recommandations formulées à la réunion.

176. Avant de proclamer la clôture de la réunion, le Président a remercié tous ceux qui ont apporté leur collaboration au bureau, de même que les interprètes et le personnel de secrétariat pour leur contribution au succès de la réunion. Il a invité la CEA à s'attacher davantage à pourvoir à un appui logistique suffisant pour les réunions organisées sous ses auspices et il a préconisé que tout soit mis en oeuvre pour que tous les documents de travail soient présentés dans les deux langues de la Commission.

Annexe F. Ordre du jour

Partie I

Réunion régionale d'experts, 25 juin - 2 juillet 1973

1. Données de base : Situation du personnel et besoins de formation dans le domaine de la gestion en Afrique
 - a) Situation de la main-d'oeuvre en Afrique et perspectives pour les années 1970;
 - b) Situation du personnel de gestion;
 - c) Notions et systèmes d'enseignement global et de perfectionnement de la gestion;
 - d) Objectifs et besoins en matière de formation à la gestion.
2. Programmes d'enseignement et de formation en matière de gestion
 - a) Situation actuelle : appréciation du degré d'applicabilité, de convenance et d'efficacité des programmes d'enseignement et de formation en matière de gestion;
 - b) Conditions requises pour les programmes et établissement de programmes d'études adaptés au contexte africain;
 - c) Coopération internationale pour l'établissement des programmes;
 - d) Méthodes efficaces d'enseignement et de formation en matière de gestion dans le cadre africain.
3. Moyens d'enseignement, de formation, de recherche et services consultatifs de niveau supérieur en matière de gestion
 - a) Tendances observées dans la création de tels moyens et services;
 - b) Services concernant les programmes d'enseignement de la gestion au niveau du premier cycle et du deuxième cycle dans les établissements du 3ème degré;
 - c) Services concernant les programmes (non universitaires) de perfectionnement des cadres - The East African Community Management Institute;
 - d) Services de recherche, de bibliothèque et d'enseignement;
 - e) Problème de la mise sur pied et de l'utilisation des services;
 - f) Financement des programmes de formation.

4. Programmes de formation communs pour les cadres de direction de la fonction publique, des entreprises para-étatiques et des entreprises privées

- a) Différences et parentés entre la formation des cadres de la fonction publique et la formation des cadres du secteur privé;
- b) Méthodes utilisées par l'Administrative Staff College pour la formation à la gestion;
- c) Programmes de perfectionnement des cadres de direction;
- d) Exigences à satisfaire dans le contexte africain et méthodes d'élaboration des programmes de formation destinés au personnel de direction.

5. Formation d'enseignants, mise au point de matériel et de moyens d'enseignement dans le domaine de la gestion

- a) Formation d'enseignants en matière de gestion et expansion, par voie de coopération multilatérale, des moyens de formation existant dans ce domaine;
- b) Problèmes qui se posent aux enseignants en matière de gestion;
- c) Mise au point de matériel et de moyens d'enseignement en matière de gestion; place revenant aux efforts nationaux et multinationaux dans ce contexte.

6. Coopération en faveur de l'enseignement, de la formation et de la recherche de niveau supérieur dans le domaine de la gestion

- a) Collaboration à l'échelon national.
- b) Coopération intra-africaine en faveur de l'enseignement supérieur et de la recherche dans le domaine de la gestion:
 - i) Nécessité d'une telle coopération et secteurs où elle pourrait se pratiquer;
 - ii) Collaboration en vue de la formation d'effectifs locaux de professeurs chargés d'enseigner la gestion;
 - iii) Raisons qui militent en faveur de l'établissement de centres ou de programmes multinationaux de développement, de recherche et de services consultatifs en matière de gestion spécialisée (une proposition d'action concertée sera présentée, pour examen, dans le cadre de cette question).

7. Projet d'assistance en faveur des programmes nationaux de formation à la gestion

8. Examen et adoption des conclusions et recommandations des comités I et II

9. Questions diverses

Partie II

Groupe de travail sur le programme d'action complémentaire, 3 juillet 1973

Dans le prolongement de la Réunion régionale d'experts, la CEA tiendra une réunion de représentants des organismes donateurs éventuels, d'éducateurs et de consultants africains en matière de gestion pour permettre d'étudier une stratégie d'action concertée et de formuler un plan d'opérations pour l'exécution de tout programme recommandé de coopération intra-africaine pour la formation et la recherche en matière de gestion.

Sujet de la réunion :

Proposition relative à l'établissement et à l'expansion de programmes sous-régionaux de formation et de recherche de niveau supérieur en Afrique.

ORDRE DU JOUR ANNOTE

Election du Bureau :

Les participants sont invités à élire les membres de leur Bureau et à approuver l'institution d'un Comité de direction comprenant les membres élus du Bureau et des représentants du secrétariat de la CEA et de celui de la Fondation allemande. Le Comité de direction aura pour fonction d'aider le Président à organiser les travaux de la réunion.

Adoption de l'ordre du jour :

L'ordre du jour en neuf points est présenté pour examen.

Organisation des travaux :

Les parties I et II du programme général des travaux et l'emploi du temps des comités I et II sont présentés pour examen.

Point 1 : Situation du personnel et besoins de formation dans le domaine de la gestion en Afrique

Les principaux éléments qui doivent retenir l'intérêt au titre de ce point de l'ordre du jour sont les suivants :

- a) Examen de la situation générale économique et sociale, et de la situation des ressources humaines, pouvant servir de base à des programmes tendant à l'amélioration de la qualité de la fonction de direction pour la conduite des transformations.
- b) Estimation du retard de l'Afrique pour l'aptitude à la gestion et nécessité de mesures concertées pour combler ce retard.
- c) Nécessité de déterminer pour la formation à la gestion des objectifs "utiles".

- d) Enseignement des principes de la gestion et la formation à la gestion, en tant que partie intégrante d'un système complet d'enseignement et de préparation du personnel en vue du développement économique et social et nécessité de programmes de formation à la gestion de caractères et de niveaux différents à concevoir comme autant d'éléments d'un système unique de prestations.

Point 2 : Programmes d'enseignement et de formation en matière de gestion

L'examen de ce sujet a pour objet une appréciation critique de la mesure dans laquelle, dans le domaine de la gestion, les programmes d'enseignement et de formation, les politiques et les méthodes sont suffisants et adaptés aux besoins en Afrique, par rapport au contexte économique, social et politique dans lequel les cadres de gestion africains sont appelés à travailler. Les débats consacrés à ce point de l'ordre du jour devront porter principalement sur i) la détermination des insuffisances qui caractérisent les programmes offerts; ii) les nouvelles disciplines à considérer en particulier pour que les programmes soient adaptés aux besoins et y pourvoient dans une situation africaine donnée; iii) la nécessité d'établir des programmes d'études authentiquement africains et iv) les méthodes, techniques, politiques et programmes à appliquer pour accélérer l'enseignement et la formation offerts au personnel de gestion dans les conditions propres à l'Afrique.

Point 3 : Moyens d'enseignement, de formation, de recherche et services consultatifs de niveau supérieur en matière de gestion

Pour l'examen des moyens d'enseignement et de formation, il y aura lieu d'avoir à l'esprit les points suivants :

- a) Nécessité de programmes suffisants, du point de vue du caractère et de la qualité, conçus pour permettre l'amélioration de la qualité de la fonction de direction et la conduite des transformations de la part des cadres de gestion et des administrateurs d'aujourd'hui.
- b) Place du relèvement des compétences et de l'élargissement de l'expérience tendant à la formation de cadres de gestion de niveau supérieur pour le remplacement des cadres extra-africains dans toute une série d'entreprises commerciales pour lesquelles un objectif national prioritaire est de tendre à un degré plus élevé d'autonomie du personnel africain dans le domaine de la gestion.
- c) Nécessité de former en nombre suffisant de jeunes cadres de direction dotés d'une bonne instruction, appelés à devenir les cadres de gestion et les administrateurs de demain et place des programmes offerts par l'Université pour l'enseignement des principes de la gestion et la formation à la gestion.
- d) Mesure dans laquelle les moyens d'instruction servant à l'enseignement des principes de la gestion et à la formation à la gestion sont suffisants et adaptés aux besoins, ces moyens allant des études de cas d'espèce, manuels, journaux et bibliothèques à tous les autres auxiliaires d'enseignement.

- e) Mesure dans laquelle les moyens nationaux actuels sont diffusés et efficacement utilisés; mesures à prendre pour améliorer la situation.

Point 4 : Programmes de formation communs pour les cadres de direction de la fonction publique, des entreprises para-publiques et des entreprises privées

La notion essentielle qui est à la base de ce sujet est que le personnel investi d'un rôle de direction pour le lancement et la conduite des transformations, quel que soit son milieu de travail - entreprise publique, fonction publique ou entreprise privée - doit améliorer de manière continue ses connaissances et ses aptitudes dans le sens d'un rendement plus grand dans la manière d'exercer la fonction de direction. Les objectifs du développement national étant considérés, les cadres de direction, dans tous les secteurs et dans toutes les entreprises, ont tous la même responsabilité, à savoir conduire les transformations et, en conséquence, ils profiteront d'une orientation commune envers les répercussions des besoins de la société, de l'entreprise de développement national, de la mobilisation des ressources au bénéfice des objectifs spécifiés, de même que d'une compréhension mutuelle des problèmes de la fonction de direction et de la conduite des transformations dans les secteurs autres que les leurs.

Les débats ont pour objet de permettre d'aboutir à une estimation des différences et des éléments communs qui existent entre les besoins des cadres de gestion du secteur public et du secteur privé en matière de perfectionnement et de formation, des moyens et des programmes tendant à élargir le champ des intérêts communs et à faire en sorte que l'effort d'amélioration de la qualité de la fonction de direction soit plus utile et plus efficace. Il faudra un échange de données d'expérience portant d'une part sur les méthodes des Staff Colleges et d'autre part sur celles du programme de perfectionnement des cadres de gestion pour permettre de dégager l'orientation des mesures à prendre.

Point 5 : Formation d'enseignants, mise au point de matériel et de moyens d'enseignement dans le domaine de la gestion

Les divers aspects de ce thème qu'il faudra examiner sont indiqués dans le programme des travaux. Le centre principal d'intérêt est l'amélioration des aptitudes spécifiquement africaines à l'enseignement et à la formation dans le domaine de la gestion; pour la formation en cours d'emploi, les cadres supérieurs de gestion doivent assumer une fonction de formation, dont ils doivent être eux-mêmes préparés à s'acquitter efficacement. Les débats doivent porter aussi sur la mise au point "d'auxiliaires du professeur" appropriés et sur l'établissement de programmes de formation des professeurs de gestion à l'échelon national ou régional.

Point 6 : Coopération en faveur de l'enseignement, de la formation et de la recherche de niveau supérieur dans le domaine de la gestion

Il est indiqué que la coopération pour l'amélioration de la fonction de gestion doit se situer à deux niveaux : national et international. Dans le cas de la coopération à l'échelon local, il faut s'attacher spécialement à étudier les moyens de prévenir l'éparpillement des ressources et l'amélioration de la qualité des programmes permis par la coordination et la

spécialisation des programmes, par les échanges de personnel et d'auxiliaires d'enseignement, par des dispositions centralisées pour le financement et le perfectionnement du personnel, etc..

Dans le cas de la coopération sur le plan international, il est possible de considérer les secteurs se prêtant à la coopération intra-africaine pour la conception des programmes, les recherches et la formation des instructeurs, les échanges de renseignements et la rédaction de textes de formation à la gestion. Un élément mérite aussi d'être pris en considération : la coopération entre les institutions internationales pour aider les pays africains à améliorer leurs aptitudes à la gestion.

Point 7 : Projet d'assistance en faveur des programmes nationaux de formation à la gestion

Les participants exposeront certainement les besoins de leurs pays respectifs et indiqueront les secteurs prioritaires où l'assistance extérieure pourrait avoir les effets les plus favorables, de même que la forme d'assistance aux programmes de formation sur place dont ils souhaiteraient un élargissement et une amélioration.

Point 8 : Examen et adoption des conclusions et recommandations des comités I et II

Point 9 : Questions diverses

Les participants qui souhaiteraient que des questions supplémentaires soient examinées en séance plénière au cours de la réunion devront en saisir le Président par l'intermédiaire du secrétariat commun avant le jeudi 28 juin 1973.

Annexe II. Liste de participants

I. Experts du pays

Burundi :

1. Mr. Cyrille Nzohabonayo
Directeur
Ecole nationale d'administration
et de la gestion des affaires
Boite postale 1380
Bujumbura, Burundi

Egypte :

2. Dr. Herbert D. Reas
Director
Graduate Management Training Programme
American University in Cairo
113, Sharia Kasr El Aini
Cairo, Egypt
3. Dr. Ikram Youssef Sayed
Deputy Director
National Institute of Management Development
P. O. Box 2222
Cairo, Egypt

Ethiopie :

4. Mr. Getachew Tebickie
Lecturer
College of Business Administration
Haile Selassie I University
Addis Ababa, Ethiopia
5. Mr. Worede G. Yohannes
Senior Expert
Centre for Entrepreneurship and Management
P. O. Box 3246
Addis Ababa, Ethiopia
6. Mr. Deribe Assefa
Institute of Public Administration
Prime Minister's Office
Addis Ababa, Ethiopia

Ghana :

7. Mr. J.C.K. Harlley
Director
Management Development Productivity Institute
P. O. Box 297
Accra, Ghana
8. Mr. James Nti, Director
Ghana Institute of Management
and Public Administration
P. O. Box 50
Achimota, Ghana

Côte d'Ivoire :

9. M. J. Montmaneix
Directeur
Centre ivoirien de gestion des entreprises
Boîte postale 7322
Abidjan, Côte d'Ivoire

Kenya :

10. Mr. A.S. Hunter
Visiting Lecturer
Department of Accounting
Faculty of Commerce
University of Nairobi
Nairobi, Kenya
11. Mr. J.J. Kamotho
Director of Training
Kenya Institute of Management
Embassy House, Harambee Avenue
P. O. Box 43706
Nairobi, Kenya
12. Mr. P.J. Sommerfeld
Adviser in Management Principles
East African Staff College
P. O. Box 30005
Nairobi, Kenya
13. Mr. T.R. Young
Adviser in Financial Management and Control
East African Staff College
P. O. Box 30005
Nairobi, Kenya

Madagascar :

14. M. Bernard Ravelomanantsoa
Directeur
Ecole nationale des cadres et des entreprises
Université de Madagascar
Tananarive
Madagascar

Malawi :

15. Mr. Richard Fred Kankondo
Administrative Officer
Personnel Division (Training)
Office of the President
P. O. Box 309
Zomba, Malawi

Nigéria :

16. Mr. M.O. Akinrele
Director of Training and consultancy
Nigerian Institute of Management
Lagos, Nigéria
17. Mr. M.A. Ifaturoti
Niger Motors
Central Parts Department
P. O. Box 350
Apapa, Nigeria

- Sénégal : 18. M. L.F. Hervouët
Directeur du Projet SONEPI
c/o United Nations Development Programme
P. O. Box 154
Dakar, Senegal
- Soudan : 19. Dr. Osman H. Saed, Head
Department of Business Administration
University of Khartoum
P. O. Box 321
Khartoum, Sudan
20. Mr. Sayed Mohamed El Tom El Tigani
Under-Secretary and Director General
of Management Development and
Productivity Centre
c/o Ministry of Public Service and Administrative
Reform
Khartoum, Sudan
- Tanzanie : 21. Mr. Dominico M. Kabyemera
Management Accounting Consultant
National Institute for Productivity
P. O. Box 2021
Dar es-Salaam
Tanzania
- Ouganda : 22. Mr. A.B. Abaliwano
Director
Management Training and Advisory Centre
P. O. Box 4655
Kampala, Uganda

II. Consultants

1. Dr. Gerhard Dahlke
Professor of Economics
81 Garmisch-Dartenkirchen Mittenwalder Str. 5
Federal Republic of Germany
2. Prof. Flournoy A. Coles Jr.
Professor of Management
Vanderbilt University
Graduate School of Management
2505 West End Avenue
Nashville, Tennessee 37203
USA

III. Organismes des Nations Unies (observateurs)

1. ILO : Dr. I.A. Ibrahim
International Labour Office
154, rue de Lausanne
1211 Geneva 22
Switzerland
2. UNESCO : Mr. C.J. Allen
Chief, Technical Advisor
Junior Secondary Teacher Training Project
Addis Ababa
3. UNIDO : Mr. A. Maneck
Chief of the Section for Africa of the Technical
Co-operation Division
United Nations Industrial Development Organization
Felderhaus, Rathausplatz 2
P. O. Box 837
A-1010 Vienna
Austria
4. UNDP/OTC : Mr. J.A. Green, Project Manager
UN(SF) East African Railways and Harbours
Training and Development Project
P. O. Box 42247
Nairobi, Kenya
5. CAFRAD : Mr. Tony Obeng
Special Assistant to Director General
and Specialist in Development Administration
CAFRAD
P. O. Box 310
Tangiers, Morocco

IV. Organisations africaines

- OAU :
1. Mr. Tilaye Kassaie
Education Officer
Organization of African Unity
Addis Ababa
 2. Dr. J. Cuttaree
Natural Resources Officer
Organization of African Unity
Addis Ababa

V. Autres organisations

1. International Development Research Centre (Canada) - Dr. A.T.R. Rahman
Senior Programme Officer
2. Council for Technical Education and Training for Overseas Countries (United Kingdom) - Mr. Eric Newbigging
Head of Management Development

3. Conseil international
pour l'Organisation
scientifique

- Mr. M.O. Akinrele
Director of Training
and Consultancy
Nigerian Institute
of Management

VI. Secrétariat responsable de l'organisation

1. Fondation allemande pour les pays en voie de développement

Mr. Rudiger Merchert
Head of Section, Seminar Centre
for Economic and Social
Development
1 Berlin - 27,
Recherwerder,
Federal Republic of Germany

Seminar Co-Director

Mrs. J. Zuckler

Finance Officer

2. Commission économique pour l'Afrique

Mr. S.I. Edokpayi, Chief
Manpower and Training Section

Seminar Director

Mr. G. Monu, Acting Chief
Public Administration Section

Mr. M.A. Sarpong, Regional Adviser
Public Administration Section

Dr. S.S. Cooppan
Chief, Education Unit
Manpower and Training Section

Mr. J.R. De Sousa
Manpower Economist

Mr. A.C. Wheeler
Manpower Economist

Mr. A. Vissers,
Manpower Economist

Miss. S. Sepilian

Administrative Assistant

Mrs. Kiros Hailou

Seminar Documents

VII. Interprètes

Mlle. Doreen Barrack

M. Francis Huardeaux

Mme. Denise Visier

Mr. Jeremy J. Wiseman

Annexe III. Membres des comités

COMITE I

1. Mr. B. Ravelomanantsoa (Président)
2. Prof. P.A. Coles Jr. (Consultant)
3. Prof. G. Dahlke (Consultant)
4. Mr. P.J. Sommerfeld
5. Mr. C. Nzohabanay
6. Mr. G.C.K. Harlley
7. Mr. L.P. Hervouet
8. Mr. A.B. Abaliwano
9. Mr. M.O. Akinrele
10. Mr. J.J. Kamotho
11. Mr. F.F. Kankondo
12. Mr. G.J. Allen (UNESCO)
13. Mr. Worede G. Yohannes
14. Mr. J. Nti
15. Mr. M.T. El Tigani
16. Mr. J. De sousa (CEA)
17. Dr. S. Cooppan (CEA)
18. Mr. Tilaye Kassaie (OUA)
19. Mr. S.I. Edokpayi (CEA)

COMITE II

1. Dr. Ikram Youssef Sayed (Président)
2. Mr. T.R. Young
3. Mr. J. Green (PNUD/BCT)
4. Mr. D.M. Kabyemera
5. Mr. Getachew Tibicke
6. Mr. A. Vissers
7. Mr. A.V. Obeng
8. Mr. M.A. Ifaturoti
9. Dr. Osman H. Saed
10. Mr. Deribe Assefa
11. Mr. G.O. Monu (CEA)
12. Dr. S. Cooppan (CEA)
13. Mr. M.A.B. Sarpong (CEA)
14. Mr. A. Maneck (ONUDI)