

CPS/Pêches 25/WP.4
25 janvier 1994

ORIGINAL : ANGLAIS

COMMISSION DU PACIFIQUE SUD

VINGT-CINQUIEME CONFERENCE TECHNIQUE REGIONALE SUR LES PECHEES
(Nouméa, Nouvelle-Calédonie, 14–18 mars 1994)

FORMATION A LA GESTION DESTINEE AU SECTEUR HALIEUTIQUE OCEANIEN

UN BREF EXAMEN DES POSSIBILITES OFFERTES

(Document présenté par le Secrétariat général)

FORMATION A LA GESTION DESTINEE AU SECTEUR HALIEUTIQUE OCEANIEN

UN BREF EXAMEN DES POSSIBILITES OFFERTES

□ CONTEXTE GENERAL

C'est à la suite d'une recommandation de la 21e conférence technique régionale sur les pêches qui s'est tenue en 1989 que la Commission du Pacifique Sud a commencé à s'intéresser à la formation aux techniques de gestion. Cette recommandation a débouché sur l'organisation en 1990 de l'atelier sur la gestion administrative destiné aux cadres supérieurs des services des pêches, en collaboration avec le programme régional FAO/PNUD de soutien à la pêche dans le Pacifique.

Cet atelier, d'une durée de deux semaines, a été organisé par le groupe de mise en valeur des ressources humaines du département des industries primaires du Queensland (*QDPI — Queensland Department of Primary Industry*). Dix-sept participants venant de 15 pays y ont assisté. On y a examiné des questions générales relatives à la gestion stratégique, à la gestion du personnel et des systèmes, et à celle du changement et des mutations. Cet atelier a également permis d'aborder un large éventail de sujets connexes.

Invités à évaluer le contenu du cours de formation, les participants ont exprimé leur profonde satisfaction. Ils sont rentrés chez eux avec des idées précises sur la façon d'améliorer les principes généraux de gestion.

Afin d'assurer un suivi à cet atelier, l'un des formateurs du QDPI a effectué en 1991 une mission itinérante dans les pays. Le rapport de cette mission contient les remarques suivantes :

"Après avoir rencontré les représentants de plusieurs organisations, dans le cadre de cette mission itinérante, il semble évident que l'on n'a que trop peu recours aux techniques modernes de gestion. Ces techniques comprennent aussi bien la planification stratégique, la gestion de programmes, la gestion systématique de projets, les systèmes de gestion informatisés, la budgétisation des actions à mener, la gestion de la qualité totale, la gestion à long terme des ressources humaines, ou l'évaluation systématique des programmes."

En conclusion :

"Il convient de former les cadres et gestionnaires afin de les inciter à améliorer les structures de fonctionnement et donc leur efficacité tant du point de vue qualitatif que quantitatif. Cette évolution devrait pouvoir se faire sans avoir à augmenter de manière significative les moyens mis en oeuvre. En effet, sans la volonté ou l'intention de changer les méthodes de gestion administrative, la formation à la gestion n'est qu'une perte de temps et d'argent. Il n'est pas non plus rentable de former individuellement des cadres appartenant à des corps différents, puisque tout semble indiquer qu'un cadre, à lui seul, ne peut modifier son environnement et, le plus souvent, ne cherche même pas à le faire.

"Des ateliers, tels que celui qui a été consacré en 1990 à la gestion administrative, permettent de sensibiliser davantage les participants. Ils leur font prendre conscience des possibilités d'améliorer à la fois leur propre efficacité en tant que cadres, ainsi que celle des organismes auxquels ils appartiennent. Si l'on veut modifier ou mettre sur pied un système de gestion (ce qui est le but de cette formation), il faut faire en sorte qu'un nombre significatif de cadres de ce même système acquièrent une expérience commune et oeuvrent ensemble pour forger une culture d'entreprise."

S'agissant de la question de la mise sur pied d'une formation à la gestion, la 24^e conférence technique régionale sur les pêches a recommandé que la CPS continue de contribuer à la mise en oeuvre d'une formation appropriée en ce domaine. C'est dans cet esprit que le programme pêche côtière de la CPS a entrepris de vastes consultations, afin de définir les éventuels mécanismes permettant de donner suite à cette recommandation.

Ce document traite aussi bien des possibilités de dispenser une formation à la gestion dans des établissements de la région, que des projets que la CPS pourrait mettre en oeuvre en la matière.

□ LES FILIERES DE FORMATION EXISTANTES

En Océanie, les particuliers ou les services qui souhaitent bénéficier d'une formation conventionnelle à la gestion, dispensée dans le cadre d'une université ou d'établissements techniques et préparant à des certificats, des diplômes et autres titres, disposent de plusieurs possibilités.

Mais des cours de type moins conventionnel sont également assurés dans des établissements nationaux tels que le collège d'administration de Papouasie-Nouvelle-Guinée et le conseil national fidjien de formation. Les ressortissants des pays qui font partie du réseau de l'université du Pacifique Sud (USP) peuvent également suivre des études de gestion jusqu'au niveau du certificat d'aptitudes et du diplôme, grâce aux services de vulgarisation de l'USP.

En dehors de la région elle-même, les filières de formation à la gestion ne manquent pas. Presque tous les établissements d'enseignement supérieur polyvalents assurent une formation à la gestion.

Pour les services des pêches qui souhaitent, en priorité, former leurs cadres supérieurs, il existe évidemment plusieurs options. Bon nombre d'entre elles supposent néanmoins de longues périodes d'études qui, dans bien des cas, amèneront ces cadres à se rendre à l'étranger.

Tous les partenaires s'accordent à dire qu'il serait souhaitable que les cadres supérieurs des services des pêches océaniques suivent un programme de formation dans son intégralité, en tout cas jusqu'au niveau du diplôme. Cependant, les filières existantes permettent d'envisager essentiellement la formation de personnel au sein même d'un service et non pas l'acquisition d'une "expérience commune", nécessaire pour modifier la culture d'entreprise de l'intérieur, comme le suggérait l'expert-conseil en gestion du QDPI. Il n'est pas aisé, semble-t-il, pour des cadres océaniques appartenant à un même service, à une même division, ou à une même société, d'exercer une influence collective sur la gestion dans un cadre de formation.

□ LA FORMATION DISPENSEE HORS CADRE INSTITUTIONNEL

Pour enrichir la palette de programmes de formation à la gestion, on a mis au point dernièrement des programmes axés sur la "gestion de la qualité totale". Cette notion de gestion de la qualité totale a vu le jour au Japon peu après la guerre. Elle implique que tous les membres d'une organisation s'engagent à fournir des services et des produits de qualité — qualité obtenue grâce à un travail d'équipe et un souci constant de se surpasser.

Gestion de la qualité totale signifie volonté d'être le meilleur et de fournir des services de qualité qui répondent aux attentes des clients ou les dépassent. Dispensée dans le cadre d'une formation continue, la gestion de la qualité totale intéresse tant les cadres du secteur public que ceux du secteur privé, puisqu'elle ne requiert pas nécessairement une formation complexe du personnel.

Il est possible de s'initier à la gestion de la qualité totale grâce à un éventail de cours de formation de courte durée, destinés à des groupes-cibles déterminés. C'est ainsi que plusieurs grandes chaînes hôtelières se sont intéressées à la gestion de la qualité totale et que des ateliers ont été organisés à l'intention des cadres de chacun de ces hôtels.

Certains services officiels, des directions commerciales, des conseils régionaux et municipaux ont également adopté ce type de programme et ont fait appel à cette méthode de formation pour leur personnel.

A l'autre extrémité de la filière, il est possible pour un cadre de continuer à travailler et de consacrer, pendant 18 mois, 40% de son temps de travail à la préparation d'un diplôme universitaire comme le MBA (*Master's Degree in Business Administration*) en passant par des établissements australiens. D'ailleurs, il n'est pas surprenant de constater que le département gestion et administration de l'USP se prépare à offrir un programme de ce type.

□ PROGRAMMES DE FORMATION ADAPTES A DES SECTEURS D'ACTIVITE

Une large part du contenu des formations modernes aux principes et méthodes de gestion est basée sur la notion de gestion en tant que science. Lorsqu'ils passent leur diplôme, arrivent au terme d'un cours de formation de courte durée ou d'un atelier, les étudiants en gestion appliquent leurs connaissances à des cas pratiques puisés dans leur secteur ou branche d'activité.

L'idée d'avoir une formation spécifiquement adaptée à un secteur donné et prévoyant des "études de cas" présente des avantages évidents. Ainsi, des gestionnaires appartenant à un service, un organisme ou un secteur donnés peuvent travailler en équipe. Ils peuvent étudier, dans le cadre de leur formation, des cas ou des situations pratiques, propres à leur environnement.

Etant donné qu'il est aisé de suivre une formation en s'adressant aux établissements reconnus dans la région, la section formation à la pêche de la CPS s'est bornée à proposer des filières de formation axées sur le perfectionnement des techniques de gestion. Cette formation est conduite dans le cadre de programmes s'adressant spécifiquement à des services ou organismes chargés de la conduite de certaines activités de pêche.

Deux options peuvent être envisagées :

↳ des ateliers locaux

Les services nationaux des pêches et les responsables de la formation à la gestion d'un grand nombre d'établissements ont été amplement consultés sur la possibilité de conduire des ateliers itinérants. Ces ateliers d'une à deux semaines permettraient d'organiser des rencontres avec le personnel des services des pêches. Les personnes consultées ont souhaité que cette série d'ateliers porte sur les sujets suivants :

- les systèmes de gestion stratégique,
- des solutions de problèmes adaptées au fonctionnement d'un service donné,
- les techniques de gestion de la qualité totale,
- la gestion de projets,
- la planification en matière de mise en valeur des ressources humaines, et
- les plans de mise en valeur de la gestion du service.

Il a également été signalé qu'il convenait d'envisager la présence d'un formateur ou d'un organisateur local dans ces ateliers, et de prévoir un suivi et une évaluation. Afin de permettre à ces services de continuer de fonctionner parallèlement à la tenue de ces ateliers (et favoriser des discussions franches sur les supérieurs hiérarchiques), l'organisation suivante a été proposée :

<i>Première session</i> (un à trois jours)	:	Cadres supérieurs
<i>Deuxième session</i> (un à trois jours)	:	Cadres intermédiaires
<i>Troisième session</i> (un à trois jours)	:	Tout le personnel d'encadrement

La section formation à la pêche a participé à des consultations préliminaires avec le personnel du "département gestion et administration" et de l'institut pour les études sociales et administratives (ISAS) de l'USP. Ces consultations ont porté sur les services-conseils que ce personnel pourrait fournir dans le cadre de cette série d'ateliers de formation à la pêche. Compte tenu de la grande expérience de l'USP en matière de formation à la gestion dans la région, il a été suggéré de faire appel à ses spécialistes. Ces ateliers étant de courte durée, il convient de concevoir avec soin le contenu de leur programme et de définir strictement le sujet traité, ou de prévoir des sessions plus longues, selon les besoins des services concernés.

A cette fin, il peut être utile d'envisager de conduire un projet pilote de douze mois, auquel seraient éventuellement associés cinq pays. Une instance régionale pourrait alors conduire une évaluation de ces ateliers, ce qui permettrait de les perfectionner.

↳ des ateliers de "formation de formateurs"

Il est également possible d'envisager la mise sur pied d'une série d'ateliers régionaux (ou sous-régionaux) offrant à des personnes sélectionnées une formation aux principes et aux techniques de formation à la gestion. Les sujets abordés seraient semblables à ceux traités dans le cadre de l'atelier organisé en 1990, mais il serait davantage tenu compte de la qualité de formateur en gestion des participants. Un suivi, semblable à celui assuré dans le cadre du cours itinérant, serait envisagé à l'échelon national. Les agents ainsi formés organiseraient des ateliers de perfectionnement en gestion à l'intention de leurs collègues (avec l'aide d'un consultant).

□ CONCLUSION

Il existe actuellement dans la région un large éventail de filières de formation à la gestion, en particulier dans les pays qui ont accès au réseau de l'USP.

Au cours des 10 à 20 dernières années, les techniques de gestion ont connu une évolution qui a donné naissance à des concepts encore peu courants dans la région. Ces derniers sont essentiellement fondés sur une approche de groupe et insistent sur la qualité des produits ou services offerts.

La formation ne doit pas nécessairement être assurée en dehors du cadre de travail. Dans bien des cas, des ateliers de courte durée, conduits sur le lieu de travail et traitant de problèmes pratiques, ont permis d'améliorer les systèmes de gestion.

Si besoin est, des ateliers de cette nature, pourraient être adaptés à la mise en valeur de la gestion dans les services et les organismes qui s'occupent du secteur halieutique. Ces ateliers pourraient être organisés par la CPS en collaboration avec l'université du Pacifique Sud (USP) ou d'autres experts-conseils compétents.

