



NATIONS UNIES
CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

51890



Distr.
LIMITÉE

E/ECA/PAMM/HRP/TC/88/5
18 février 1988

FRANCAIS
Original : ANGLAIS

COMMISSION ECONOMIQUE POUR L'AFRIQUE

Réunion du Comité technique préparatoire de
la Conférence des ministres responsables de
la planification, de la mise en valeur et
de l'utilisation des ressources humaines

Chartoum (Soudan), 9-11 mars 1988

ETAT D'AVANCEMENT, SITUATION ET EFFICACITE DES PROGRAMMES
DE FORMATION AU PERSONNEL EN AFRIQUE



NATIONS UNIES

CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

COMMISSION ÉCONOMIQUE POUR L'AFRIQUE

Réunion du Comité technique préparatoire de
la Conférence des ministres responsables de
la planification, de la mise en valeur et
de l'utilisation des ressources humaines

Yaoundé (Cameroon), 9-11 mars 1988

ÉTAT D'AVANCEMENT, SITUATION ET EFFICACITÉ DES PROGRAMMES
DE FORMATION AU PERSONNEL EN AFRIQUE

E/SCA/PMT/HRP/TC/82/5

18 février 1988

FRANÇAIS

Original : anglais

Dist.

LIMITÉE

I. Introduction

Compte tenu de la détérioration de la situation socio-économique, les gouvernements africains ont, dans le Plan d'action de Lagos (1980), le Programme prioritaire de redressement économique de l'Afrique (1985) et le Programme d'action des Nations Unies pour le redressement économique et le développement de l'Afrique 1986-1990, accordé une large place aux aspects suivants : i) planification, mise en valeur et utilisation des ressources humaines; et ii) développement des mécanismes permettant de gérer la trilogie planification des ressources humaines, développement de la formation, planification de l'emploi et contrôle de l'utilisation. En vue de solidement jeter les bases de l'élaboration de stratégies de développement détaillées figurant dans le Plan d'action de Lagos, le Programme prioritaire et le Programme d'action des Nations Unies, lors de ses réunions de 1981 et de 1984, la Conférence des ministres responsables de la planification, de la mise en valeur et de l'utilisation des ressources humaines a adopté certaines mesures dont les plus pertinentes tendaient à un attachement aux objectifs suivants :

- i) Formulation et application de politiques en matière de ressources humaines;
- ii) Examen, remise en service ou création à tous les niveaux de mécanismes institutionnels pour une gestion efficace du domaine de la planification des ressources humaines, du perfectionnement du personnel, de la planification de l'emploi et du contrôle de l'utilisation;
- iii) Analyse sectorielle systématique et conception pour exécution de programmes adaptés pour la mise en valeur des ressources humaines nécessaires pour les secteurs prioritaires des économies nationales;
- iv) Formation et placement de personnel afin de gérer la situation critique, le personnel formé devant tenir et faire fonctionner les trois sous-systèmes de la planification de la main-d'oeuvre, du développement de la formation et de la planification de l'emploi;
- v) Nouvel examen de la nature et de l'étendue des ressources humaines, identification des divers programmes qui relèvent la qualité des ressources humaines; et élaboration d'indicateurs propres à assurer une observation continue des résultats et une intervention rapide en cas de défaillance.

Dans l'élaboration de la stratégie pour l'application des mesures précitées, la Conférence des ministres responsables de la planification, de la mise en valeur et de l'utilisation des ressources humaines a, lors de sa première réunion, adopté un certain nombre de propositions de projet en vue de mettre au point les moyens institutionnels et de former le personnel nécessaire pour la planification des ressources humaines, le développement de la formation, la gestion du marché de l'emploi et la planification de l'emploi, l'orientation en général et la réorientation de l'enseignement de type scolaire et non scolaire en vue d'un

développement intégré. Aux fins de la formation et du perfectionnement du personnel, les projets ont été fusionnés en un seul : Development of Institutional Machinery for Effective Policy Harmonization and Programme Co-ordination in Human Resources Planning, Development and Utilization (1983) (Mise au point de mécanismes institutionnels pour une harmonisation efficace des politiques et une coordination judicieuse des programmes dans la planification, la mise en valeur et l'utilisation des ressources humaines). La deuxième réunion de la Conférence a permis de recommander de perfectionner les indicateurs dans l'ensemble des programmes permettant d'améliorer la qualité des ressources humaines en vue d'une surveillance et d'une observation permanentes ainsi que d'une intervention rapide en cas de défaillance.

En ce qui concerne le volet développement de la formation, les domaines à examiner ont été définis comme étant les suivants : politiques de la formation; mécanismes institutionnels pour la gestion des programmes de développement de la formation; harmonisation des politiques et coordination des programmes; établissement de rapports et hiérarchie dans le contrôle entre l'organisme/le ministère responsable de la formation, son organe central et les services ministériels, ses comités consultatifs et ses établissements de formation; besoins en matière de données et d'informations pour la formation, besoins en matière de personnel et besoins financiers. A ces aspects on pourrait ajouter la nature, l'objet et l'étendue des activités de développement de la formation, c'est-à-dire dans les zones urbaines par rapport aux zones rurales, les centres d'activité socio-économique de type classique par rapport à ceux de type non classique, l'objet des programmes, leur portée, et la synchronisation nécessaire entre eux et les établissements de formation. Les efforts en la matière devaient s'inscrire dans le cadre d'une stratégie africaine pour la mise en valeur des ressources humaines ainsi que l'épanouissement de l'individu.

Au cours de l'exécution du projet, des problèmes conceptuels non résolus ont surgi quant aux rapports entre l'épanouissement de l'individu et la mise en valeur des ressources humaines, à ce qui constituait les ressources humaines et au fait de savoir si ces ressources ne faisaient pas l'objet de la formation et du perfectionnement du personnel. D'autres questions avaient trait aux programmes devant servir à la formation, à la préservation des ressources de la détérioration, ainsi qu'à l'emplacement et à la structure organisationnelle des services de développement de la formation et des organes consultatifs nécessaires. Il y avait aussi la procédure du recrutement et de la répartition du personnel : à savoir s'il fallait le centraliser ou le décentraliser. Quoi qu'il en soit, la question reste de savoir à qui le personnel chargé de la formation rend compte. Dans le présent rapport, un cadre conceptuel sera avancé à cet égard pour examen.

Compte tenu des questions susmentionnées qui ont obscurci l'unité d'objectif nécessaire dans la reformulation des programmes requis et dans la réorientation de la fonction de perfectionnement du personnel, on tentera dans le présent rapport de : i) jeter une lumière nouvelle sur la nature et l'étendue des ressources

humaines, les relations entre l'épanouissement de l'homme et la mise en valeur des ressources humaines, en définissant ce faisant l'objet et l'importance du développement de la formation; ii) faciliter un examen des programmes qui ont été utilisés dans l'analyse et l'identification, la mise en valeur et l'utilisation, ainsi que la préservation des ressources humaines de la détérioration. Ainsi seront indiquées la nature et l'ampleur de la tâche en matière de développement de la formation.

Lors de l'examen de la situation du développement de la formation, un certain nombre de changements ayant eu lieu seront mis en évidence, des enseignements seront tirés de l'expérience et les mesures nécessaires en matière de formation, les arrangements en matière d'organisation et de dotation en personnel, les problèmes de communication, d'établissement de rapports et de hiérarchie entre les diverses unités s'occupant de la gestion, de l'administration et de l'exécution des programmes de formation seront indiqués; les arrangements en matière de financement et les programmes seront également examinés, pour aborder enfin la délivrance de certificats et diplômes ainsi que l'homologation et la reconnaissance des qualifications. Dans chacun de ces secteurs, les efforts faits et les expériences vécues seront indiqués si possible pour dégager un cadre conceptuel en vue de constituer un corps grandissant de connaissances sur le développement de la formation.

II. Nature, objet et étendue des ressources humaines

L'analyse pour déterminer la nature, l'objet et l'étendue des ressources humaines et partant l'objet et la portée du développement de la formation, doit être précédée par une distinction à établir entre la notion d'épanouissement de l'individu et celle de mise en valeur des ressources humaines. Cette distinction permettra de cerner davantage les diverses conceptions, activités et expériences nécessaires dans la formation pour l'épanouissement de l'individu et la mise en valeur des ressources humaines.

L'épanouissement de l'homme signifie l'épanouissement des individus en tant qu'entité sociale. Il est centré sur le bien-être psychologique, physique et matériel conjugué à l'équilibre sur le plan émotionnel, à la stabilité sociale et à la maturité. D'où le souci des préoccupations matérielles et de la protection des droits de l'homme ainsi que du respect de la dignité humaine. Pour accroître l'autonomie de l'individu dans l'environnement extérieur, l'épanouissement de l'être humain tend à promouvoir sa capacité à participer directement à la prise des décisions affectant sa vie et à faire en sorte qu'il ne se retrouve pas dans des situations où tout est fait et décidé pour lui. L'épanouissement de l'être humain porte de ce fait sur la réalisation de la liberté, de la justice sociale, de la cohésion et de l'intégration sociales ainsi que du bien-être; et ce tout en veillant à un exercice total du droit à la vie, et à la jouissance des autres droits, de même qu'à la protection de la dignité de façon que ni l'individu ni l'Etat ne puissent violer ces droits ou les soustraire. Aussi le droit de vivre en paix sans crainte ni sentiment de culpabilité, de honte et de disgrâce est-il au centre de l'épanouissement de l'homme. Peut-être est-ce là la base de l'évolution récente de la sensibilité et de la formation en matière de relations humaines, de l'enseignement de la morale, de la discipline et du respect de soi et d'autrui, etc.

Par contraste, la mise en valeur des ressources humaines signifie l'épanouissement des êtres humains en tant qu'entité économique. Ce concept indique l'utilisation d'outils et implique la possession par les êtres humains de ressources innées permettant de les valoriser et qui sont ainsi cruciales dans leur épanouissement. Ces ressources peuvent et ont tendance à être utilisées par l'individu pour se défendre et dans les activités productrices de recettes. A cet égard, qui dit mise en valeur des ressources humaines dit intensification de l'épanouissement de l'individu et du développement national, par l'intermédiaire de la mise en valeur de ces ressources, de la satisfaction des besoins essentiels, de la production de ressources matérielles et financières à la fois.

Le succès dans la mise en valeur des ressources humaines consolide l'effort de l'humanité vers des objectifs et accroît également son efficacité dans la mobilisation d'autres ressources : cas de la production, des transactions commerciales, de la prestation de services et de la conception et de l'exécution de programmes tendant à améliorer la qualité des ressources humaines et en définitive à assurer l'épanouissement des individus.

C'est ainsi que si l'épanouissement de l'individu peut être considéré comme tendant dans le monde à une "finalité", la mise en valeur des ressources humaines peut être considérée comme tendant à accroître le recours à "l'utilisation d'instruments". Les deux aspects renforcent le "capital" que constitue l'homme et sa dimension sociale et économique. Amener les gens à contribuer à ces fins et par conséquent accroître leur rôle dans le développement économique relève : i) de la maturation et de la croissance des ressources innées; ii) de l'expérience acquise grâce à toute une gamme de circonstances édifiantes dans la paix et la lutte pour la survie; iii) du développement de la formation; iv) de l'action politique et sociale favorable et de l'appui des décisions de politique générale et des législations; et v) du fait de tirer avantage du bien-être physique et mental, de la paix et de la justice qui règnent pour l'application judicieuse au travail. La guerre ou les actes révolutionnaires tendent à détourner l'attention de ces objectifs.

La croissance physique, mentale et intellectuelle relève d'une fonction naturelle et elle est alimentée par la consommation de substances nutritives; l'expérience elle consiste en l'exposition à toute une gamme de situations, permettant, comme les Japonais, les Allemands, les Coréens et les Taiwanais l'avaient fait, de transformer des faits dévastateurs en possibilités de décollage économique, et elle résulte de la discipline et de l'application résolue au labeur s'appuyant sur des faits théoriques et pratiques d'enseignement-apprentissage tenant compte : i) d'écarts et d'objectifs bien définis pour l'équilibre tant des individus que des centres d'activité socio-économique; et ii) de politiques et de législations appropriées avec des mesures d'accompagnement. L'instabilité continue et la famine et des dépendances de toutes sortes ont été des obstacles dans ces domaines.

Compte tenu des relations contextuelles ainsi définies, les facteurs suivants peuvent être identifiés : i) nature, objet et étendue des ressources humaines; ii) cadre nécessaire pour l'analyse, l'identification, l'utilisation, la

préservation des ressources humaines de la détérioration; iii) toute une gamme de programmes afin de donner l'occasion d'utiliser, de préserver et de protéger ces ressources contre les abus par l'individu, l'Etat ou l'entreprise (voir tableau annexé au présent document).

En déterminant la nature des ressources humaines, il faut éviter le risque d'imposer une vue unique et comprendre qu'il est édifiant d'étudier l'action de l'homme lorsqu'il est placé dans des situations différentes. Ainsi il sera constaté qu'il y a eu des moments dans l'évolution de la situation en ce qui concerne l'épanouissement de l'individu et le développement national où l'homme a eu à regarder autour de lui; et lorsqu'il ne pouvait disposer de ressources extérieures, il a dû procéder à une introspection pour voir ce qui est en lui et qu'il pourrait utiliser pour orienter le monde environnant en vue de sa propre protection et de sa survie. L'Afrique se doit de faire la même chose en ces temps de pénurie et de conditions compromettantes liées à l'assistance extérieure, d'autant qu'elle est abandonnée à elle-même dans la guerre économique livrée dans le monde.

Jeté sur une île sans rien d'autre que des ressources naturelles autour de lui, Robinson Crusoé s'est trouvé dans la situation actuelle de l'Afrique, dans l'inquiétude face à sa protection et à sa survie. Il a dû chercher tout autour de lui - comme l'Afrique doit le faire maintenant - et constater qu'il n'y avait rien ni personne sur qui compter, à part lui-même, pour assurer sa protection et sa survie capitales. Les ressources primordiales qui tendent à assurer la fonction essentielle de survie et de protection tendent uniquement au bien-être physique, émotionnel et mental ^{1/}. Grâce à ces ressources, Robinson Crusoé a creusé le sol pour trouver des tubercules ou racines, il a grimpé sur des arbres pour cueillir des fruits, il a chassé et tué des animaux en quête de viande et il a cultivé la terre pour produire de la nourriture afin de satisfaire le besoin essentiel d'alimentation et d'aisance. Il y a peut-être eu des occasions où il a été confronté à des intempéries et à d'autres adversités. En utilisant les mêmes ressources, il a pu construire des abris, s'enfuir, se dresser face à l'ennemi. A présent qu'ils sont équipés de ressources physiques, qu'ils sont des patriotes fervents et disciplinés, les hommes livrent la guerre à l'adversité en bâtissant des armées et se protègent contre les intempéries en construisant des abris.

Il existe toujours des Robinson Crusoé et des îles hostiles, l'Afrique étant une île abandonnée et les Africains des Robinson Crusoé: en conséquence les ressources essentielles pour réaliser le redressement économique et le développement ne doivent pas être méconnues. Elles sont utilisées dans les activités à forte intensité de travail, dans l'exploitation de minéraux précieux, dans l'athlétisme et les sports pour produire des recettes pour certains et pour créer des loisirs pour d'autres; elles sont également utilisées pour assurer la sécurité des individus et de l'Etat.

^{1/} Bien qu'il y ait en Afrique la famine, la chômage et des guerres civiles.

Par ailleurs, il y a des moments où d'autres ressources s'avèrent nécessaires en plus des ressources tendant au bien-être physique, émotionnel et mental. Ce sont les périodes de crise économique qui se manifestent comme actuellement sous la forme de pénuries alimentaires et de famines, de pénuries de ressources financières et matérielles alourdissant l'endettement et aggravant les déficits de la balance des paiements, de sous-utilisation des capacités industrielles et de déclin de la productivité qui s'ensuit, de pénuries de biens et du recours à l'importation qui en résulte, de baisse et de fluctuation des prix des produits de base, de sorties de devises et de la nécessité concomitante de se tourner vers l'extérieur pour la survie. Dans ces situations marquées par le déclin économique et l'hostilité de l'environnement, nombre de personnes et de nations en arrivent à réaliser l'épanouissement souhaité et partant la prospérité escomptée pour la nation. Le secret du redressement miraculeux de ces nations victimes de la guerre et du délabrement de leur économie réside uniquement dans le fait de ne compter que sur le bien-être physique et mental judicieusement utilisé pour le dur labeur comme c'est le cas des Japonnais, des Allemands, des Sud-Coréens, des Taïwanais, etc. Animés par la satisfaction instinctive des besoins essentiels et la motivation pour réaliser (pour la survie) - comme ce fut le cas des pères fondateurs des actuels Etats-Unis d'Amérique et de l'Australie - ces pays ont produit, grâce à leur travail, des ressources financières et matérielles suffisantes pour les mettre sur la voie du redressement socio-économique grâce à leur travail.

Dans sa situation actuelle caractérisée par le marasme économique, l'échec de la politique d'optimisation de l'import-export et de la consommation, les manipulations en matière de fixation de prix et de taux de change, l'Afrique doit se tourner vers elle-même et utiliser les ressources qu'elle recèle en abondance - celles tendant au bien-être physique, émotionnel et mental, au dur labeur et à la satisfaction instinctive des besoins essentiels ainsi qu'à la motivation pour réaliser qui se retrouvent chez ces populations en augmentation. C'est pourquoi la tendance au labeur, la satisfaction des besoins essentiels et la motivation pour réaliser ne doivent pas être sous-estimées en tant que ressources cruciales des populations. Mais l'environnement socio-économique est compliqué et nécessite d'autres ressources que les trois types de ressources déjà mentionnés. Etant donné que la tâche est difficile et que les jeux de stratégie économique sont complexes, tout en étant nécessaires, le bien-être physique, émotionnel et mental, la tendance au labeur ou la satisfaction instinctive des besoins essentiels et la motivation pour réaliser ne sauraient suffire. Il faut en outre que l'Afrique dispose de connaissances, de compétences et du fonds technologique susceptibles de lui permettre de négocier avantageusement et de comprendre la politique d'optimisation de l'import-export et de la consommation, les manipulations pour la fixation des prix des produits de base et des taux de change, car la dépendance continue à l'égard des autres empêche le développement des connaissances, des compétences et du fonds technologique locaux.

Les appels touchants et les références au caractère désastreux de la "tragédie" ou du "sort" des populations en Afrique ou les "exigences" d'ordre politique et les jeux politiques n'ont presque servi à rien. Dans l'énumération, la liste des superlatifs évoquant l'émotion serait épuisée; cependant l'Afrique

reste perdante, que ce soit dans les négociations commerciales, les négociations sur la dette ou concernant les subventions. L'Afrique a une image de mendiant, la dignité africaine est compromise étant donné que le syndrome de la dépendance se renforce, les centres d'activité socio-économique abandonnant les travaux d'aspect physique et à intensité de travail en faveur d'activités faisant appel aux connaissances à la technologie et à l'intellect. Ainsi, le besoin de connaissances, de compétences et d'un fonds technologique se passe de commentaires : car ceux qui donnent le ton aujourd'hui sont ceux qui détiennent la base technologique. L'Afrique reste perdante.

Même si les ressources susmentionnées sont disponibles et reconnues comme complémentaires et indissolublement liées entre elles, il faut les combiner et les utiliser selon un bon dosage; sinon la maladresse se révélerait très coûteuse. Il faut coordonner tout cela, outre que la quantité, l'intensité et le moment doivent être bien choisis. L'expérience de l'observation de cas d'activité indique à présent que les individus ne travaillent ni n'apprennent par les connaissances, les compétences et le fonds technologique uniquement, ils utilisent également leur fonds émotionnel et leur physique dans la manipulation des outils, et en équipe ils chantent pour tirer de la satisfaction de leur travail. De cette manière les travailleurs utilisant les connaissances, les compétences et le fonds technologique ont besoin du caractère physique tout autant que les travailleurs faisant appel à l'aspect émotionnel et aux sentiments. Un dosage approprié et une bonne coordination de ces facteurs relèvent de la cinquième série de ressources humaines : celles en matière de gestion conjuguées à des qualités de direction d'entreprise. Cet aspect est crucial dans l'organisation et la coordination des relations réciproques entre les séries de ressources humaines pour en faire un ensemble cohérent et intégré, donner un tableau de ce que l'Afrique sera lorsqu'elle se sera ressaisie pour assurer son développement vers des objectifs et des normes dans la maîtrise de son environnement, ainsi que dans la dotation en personnel des organisations de même que dans les directives et orientations à leur indiquer, sur la budgétisation et l'évaluation des résultats de même que l'incidence des ressources humaines sur les ressources matérielles et financières. Il faut tout coordonner et tout orienter vers une même fin.

Etant donné le caractère inextricable et la coexistence dans un même individu des ressources humaines susmentionnées et la tendance de l'individu à y avoir recours, une approche intégrée dans leur mise en valeur serait non seulement indiquée mais absolument nécessaire.

Bien que l'Afrique soit dotée de ressources couvrant les aspects physique, affectif et mental se retrouvant parmi ses populations, l'application judicieuse au travail, la satisfaction instinctive des besoins essentiels et la motivation pour réaliser, il lui manque quelque peu de bonnes ressources liées aux connaissances, aux compétences, à la technologie et à la gestion. Un examen de la situation au cours de la décennie écoulée indique qu'en plus du sous-développement des ressources que constituent les connaissances, les compétences, le fonds technologique et les aptitudes en matière de gestion, les ressources existantes sont menacées par de fréquentes famines, le chômage et la déception d'espairs non réalisés, d'où une apathie, une léthargie et une pauvreté grandissantes qui compromettent la satisfaction des besoins essentiels et la motivation pour réaliser. C'est ainsi que la dignité de l'individu a été

compromise au profit de l'Etat et celle de l'Etat au profit des donateurs d'aide extérieure. Les droits de l'homme ont été violés et la possibilité pour l'individu de prendre des décisions et d'agir dans l'indépendance ou la liberté a été compromise au profit de l'Etat, ce qui a entraîné une indifférence et une apathie croissantes tout en renforçant le syndrome de la dépendance de l'individu à l'égard de l'Etat, de l'Etat à l'égard des donateurs d'aide extérieure et de l'Afrique à l'égard des pays industrialisés développés. Il incombe au secteur du développement de la formation de renverser la tendance.

Si le bien-être physique, mental et affectif en tant que ressources peut servir de point de référence dans les actes d'un individu, la satisfaction des besoins essentiels et la motivation pour réaliser jouent un rôle de stimulant et de moteur pour entretenir l'activité : i) dans l'application judicieuse au travail grâce à ces deux séries de ressources; ii) dans l'utilisation des connaissances, des compétences et du fonds technologique; iii) dans l'utilisation des ressources pour laquelle il faut exercer des fonctions de coordination et d'intégration des qualités de gestion : ceci explique le caractère inextricable et complémentaire des ressources humaines. Leur intégration et leur utilisation dans la complémentarité et avec le maximum d'efficacité relèvent du développement de la formation sans lequel les individus feraient preuve de maladresse au travail à un coût financier, matériel et humain important. Le non-développement et la non-intégration de ces ressources indiquent le sous-développement des moyens de développement de la formation.

Tout individu recèle en lui des ressources. Ces dernières constituent, comme l'expérience et l'analyse précédente et l'observation ont indiqué, les ressources innées disponibles chez les individus pour leur propre défense, leur protection et la production de recettes matérielles et financières nécessaires, et pour le développement socio-économique des Etats. Elles constituent des richesses pour l'individu autant que des atouts pour la nation étant donné qu'elles représentent la richesse des nations (Frederick Harbison), et par conséquent le capital le plus précieux (Alfred Marshall) à investir dans le développement. Pour les Etats, les ressources sont disponibles chez tous les individus, fussent-ils des personnes valides ou handicapées, jeunes ou vieilles, des femmes ou des hommes, etc., fussent-ils libres ou en détention, dans leur propre pays ou réfugiés en quête ou en possession d'un abri dans un pays étranger; dans tous les cas, les ressources doivent être mises en valeur pour l'individu et pour la nation compte tenu du déclin du bien-être et de la crise socio-économique. La méconnaissance de certains aspects indique le caractère limité de l'objet et de la portée du développement de la formation.

Le démarrage de la reprise et du développement autonome doit être fondé sur ces ressources et non sur des ressources financières et matérielles non disponibles.

III. Objet et étendue du développement de la formation

L'analyse de la situation des ressources humaines pour déterminer leur importance et leur portée dans toutes les couches de la population, dans tous les centres d'activité socio-économique indique l'objet et l'ampleur du

développement de la formation. Il ressort des observations actuelles que certaines couches de la population - femmes, jeunes, réfugiés, travailleurs à la retraite ou devant être retraités, personnes vieillissantes et âgées, etc., travailleurs des zones rurales et péri-urbaines et ceux opérant dans les secteurs traditionnels non structurés des zones rurales et péri-urbaines - ont été en général négligées.

De toute évidence, tout le monde ne peut pas analyser et identifier son propre potentiel. Amener quelqu'un à entreprendre l'analyse de sa propre situation, à évaluer et déterminer le potentiel de ses ressources, à les mettre en valeur et à les utiliser, et inciter l'Afrique à mener des négociations complexes concernant les échanges commerciaux et la dette, à mesurer le travail à sa juste valeur, la conséquence de l'abus par soi par l'Etat ou par l'entreprise dans l'utilisation de ses ressources, relève de l'orientation psychologique, de mesures et de l'expérience sociales, de principes d'action et de mesures législatives, ces facteurs créant le climat propice préalable au bon fonctionnement du développement de la formation. Tous ces aspects sont sous-développés, ce qui mine le développement de la formation et la mise en valeur des ressources humaines.

Il ressort des données, des informations disponibles que le climat propice et l'acceptation du développement de la formation font toujours défaut; ce qui justifie l'état de sous-développement dans lequel se trouvent les ressources humaines aujourd'hui. Mais pour comprendre la tâche qui incombe au développement de la formation appliqué à la mise en valeur des ressources humaines, l'Afrique doit cesser de considérer les connaissances et les compétences comme relevant uniquement du développement de la formation. La situation est loin d'être souhaitable, quel que soit le point de vue considéré : optique de l'épanouissement de l'homme, ou de la mise en valeur des ressources humaines, de l'application des programmes respectifs à l'épanouissement, c'est-à-dire application de l'équité et accès égal aux services et programmes sociaux cruciaux, à savoir ceux concernant l'éducation, la santé, l'emploi, le logement, l'alimentation, et les ressources vitales comme l'eau et les facteurs psychologiques comme la cohésion sociale ou l'absence d'inquiétude et de molestation.

Faire en sorte que le développement de la formation joue un rôle de catalyseur dans la mise en valeur des ressources humaines et serve de ce fait dans l'épanouissement de l'individu, dans l'accroissement des ressources requises pour gérer, contenir et faire reculer la crise est une pressante nécessité. La raison en est que par ces temps de crise, les autres nations qui ont à dessin imposé la dépendance à l'Afrique ne voudront peut-être pas fournir l'antidote à cette dépendance qui afflige le continent. Le faire ne serait pas dans leur intérêt. Ce qui est évident, c'est qu'elles tentent des efforts pour s'en sortir en se défendant et en manipulant le domaine des monnaies et des prix des produits de base tout en accusant l'Afrique du protectionnisme appliqué par eux-mêmes; elles imposent des mesures d'ajustement structurel qui plongent les pays africains dans des récessions encore plus profondes, ce qui aggrave les conséquences de la dépendance.

Afin de développer la base technologique et la capacité à négocier efficacement avec les "pourvoyeurs d'assistance", les assistés doivent avoir

recours au développement de la formation pour changer de mentalité. De même l'Afrique a-t-elle besoin du développement de la formation pour restaurer la confiance en elle-même et ce faisant maîtriser, planifier et gérer l'évolution requise. Cela signifie assurer la formation à l'introspection pour identifier et utiliser les ressources disponibles.

IV. Vers la revitalisation et la restructuration du développement de la formation

Les mesures tendant à chercher en soi-même, à déterminer les ressources disponibles et à maîtriser la mise en valeur, l'utilisation, de ces ressources et à leur préservation de la détérioration peuvent mieux se comprendre grâce à l'analyse des changements importants qui ont eu lieu au cours des 20 dernières années et peuvent servir de pierre angulaire de la nouvelle orientation à donner au développement de la formation.

Le premier changement est la sortie d'une situation où les privilèges de l'individu ont été amoindris et cédés à l'Etat à telle enseigne que les violations des droits de l'homme sont monnaie courante et aboutissent à la mutilation d'individus au nom de l'application de lois religieuses et à la réduction de la liberté d'expression. L'Afrique est passée d'une situation où les individus comptaient sur eux-mêmes à une situation où ils comptent sur l'Etat pour acquérir ou aider à acquérir les services sociaux essentiels (comme dans le secteur de l'alimentation). Par ailleurs, elle passe à une situation où les efforts individuels et collectifs et les promesses en vue de la restauration du droit des individus à avoir leur mot à dire dans l'acquisition et l'administration des services et programmes sociaux essentiels, commencent à voir le jour. Cet aspect a reçu une impulsion lorsque les efforts fournis par les Etats dans la protection des droits de l'homme, dans la préservation du droit à la dissension, à la participation des bénéficiaires des efforts de développement à la prise des décisions vitales concernant la conception et la gestion des programmes et services sociaux essentiels (ceux concernant l'éducation, la santé, les programmes de protection maternelle et infantile, etc.) sont devenus une condition de l'octroi de l'aide.

Le fait d'éliminer la dépendance et de réaliser l'interdépendance et l'autosuffisance ainsi que de passer d'une situation où les droits, les privilèges des individus avaient été laissés à la merci de l'Etat à une situation où ces droits et privilèges seraient protégés et appréciés relève de la mise en valeur des ressources humaines par la formation d'abord et à l'épanouissement de l'individu ensuite par l'équité : i) dans la distribution des services sociaux essentiels; ii) dans la protection de l'individu contre l'inquiétude, les affronts et l'atteinte à ses droits.

Le deuxième changement qui concerne l'attitude se manifeste par l'abandon de la conception des ressources humaines comme ressortant exclusivement du domaine des connaissances, des compétences et du fonds technologique en faveur d'une conception des ressources humaines comme englobant également le bien-être physique et mental, la maturité et la force vitale inhérentes à cet état ou en résultant, et aussi la satisfaction des besoins et la motivation pour réaliser qui se

manifestent dans l'ambition et la prise de risques, etc., l'application judicieuse au travail et les qualités en matière de gestion. Tous ces facteurs deviennent l'objet de la formation et du perfectionnement du personnel dont les éléments importants figurent dans le tableau annexé au présent document.

Les changements concernant l'attitude et la recherche permanente d'une explication plus fonctionnelle et plus tangible de la nature et de l'importance des ressources humaines ont également contribué au changement qui apparaît sous la forme de la reconnaissance du fait que les ressources humaines sont propres non seulement aux hommes mais également aux femmes, non seulement à l'adulte dans la force de l'âge mais aussi aux jeunes, et aussi aux garçons comme aux filles, aux retraités et aux personnes âgées ou vieillissantes (hommes comme femmes) et non seulement aux individus valides mais aussi aux personnes handicapées; et ce que les intéressés soient dans les zones rurales ou urbaines, dans des institutions correctionnelles ou des établissements d'enseignement, qu'ils soient réfugiés en déplacement, dans les centres de réhabilitation ou installés chez eux. Tous possèdent ces ressources à exploiter et mobiliser pour leur propre survie et pour la production de recettes et ultérieurement pour le développement national. C'est pourquoi la nécessité d'évaluer ces ressources, de les mettre en valeur et de faire en sorte de les utiliser et de les préserver, etc. n'est pas discutable de nos jours; et c'est là le défi lancé au développement de la formation et à ceux qui en sont responsables.

Compte tenu de la gamme et de l'importance des ressources humaines, il faut assurer aux individus le développement de la formation de façon qu'il : i) concerne l'ensemble des ressources humaines; ii) figure dans tous les programmes décisifs pour améliorer la qualité des ressources humaines; iii) satisfasse les besoins de toutes les couches de la population sans exception; et iv) couvre l'ensemble des secteurs de l'économie, des efforts particuliers étant fournis pour réparer les dégâts commis au cours de longues périodes de négligence des secteurs non structurés des zones rurales et péri-urbaines.

Il est nécessaire de disposer d'un mécanisme pour i) évaluer et déterminer le potentiel; ii) élaborer des programmes de développement de la formation couvrant toutes les ressources humaines, mais répondant également aux exigences de tous les programmes et secteurs décisifs pour relever la qualité des ressources humaines, etc.; iii) donner la possibilité d'utiliser les ressources là où elles sont; iv) instituer des mesures de préservation des ressources humaines de façon à les maintenir dans un bon état d'utilisation et à les protéger contre les abus, le gaspillage et la détérioration (voir tableau annexé). Ceci suppose un certain nombre de principes à souligner. Premièrement, comprendre que le développement de la formation est davantage que la formation avant l'emploi et en cours d'emploi en vue d'acquérir des connaissances et des qualifications. Deuxièmement, admettre le triple principe de l'évaluation et de l'identification, de la fourniture de possibilités d'application, de la protection contre la détérioration et de la gestion ainsi que de la responsabilité du contrôle dans l'utilisation des ressources humaines, dans la mesure où cela fait intervenir l'individu, l'employeur et l'Etat. C'est pourquoi de nos jours, en dépit des difficultés économiques, les parents et les individus consentent un grand sacrifice pour s'acquitter de frais élevés pour l'enseignement général et professionnel, négocient pour maximiser

le coût de l'utilisation de leurs potentialités et doivent s'abstenir de mener tout train de vie susceptible d'amoindrir l'efficacité des ressources dont dépendent leur propre survie et la survie économique des Etats. Cela explique pourquoi les Etats ont dû assurer l'éducation et la formation dans des établissements de formation avant l'emploi et en cours d'emploi, mettre en place des services de santé et se soucier des réserves alimentaires du pays ou prendre des mesures radicales lorsqu'ils font face à des catastrophes de l'ampleur de celles de Chernobyl et Bhopal. Et par dessus tout cette situation explique pourquoi les gouvernements instituent et appliquent des normes en matière d'hygiène industrielle, de dégradation et de pollution de l'environnement. Ce serait également pourquoi des sociétés transnationales progressistes et moins exploiteuses ont eu à adopter toute une gamme de règles, de normes en matière de gestion des ressources humaines.

Le troisième changement consiste à ne plus considérer les ressources humaines comme allant de soi, ce qui revient à les marginaliser dans le processus du développement, mais à les considérer comme plus disponibles que les rares ressources financières et matérielles, comme étant le facteur permettant d'orienter et de surveiller le développement socio-économique (Plan d'action de Lagos, 1980), et également comme étant le sujet et l'objet et l'ultime bénéficiaire du développement socio-économique. Cette évolution tendant à faire de la planification, de la mise en valeur et de l'utilisation productive des ressources humaines le centre de la stratégie du développement socio-économique global a rapidement entraîné la prise de conscience du fait que les déficiences dans la conception des ressources humaines et dans leur planification, leur mise en valeur, leur répartition et leur utilisation pouvaient être la cause et la conséquence de la crise socio-économique sévissant en Afrique; d'où la prudence amenant à reconnaître en la mise en valeur des ressources humaines l'objet et le centre des efforts de développement. Pour toutes ces raisons, les ressources humaines ont été indiquées comme étant l'un des domaines prioritaires nécessitant des investissements en vue de la reprise (Programme d'action des Nations Unies pour le redressement économique et le développement de l'Afrique, 1986).

Une quatrième série de changements porte sur les programmes de développement de la formation et figure ci-après :

a) L'adaptation des programmes d'enseignement primaire avant et après l'indépendance dans la mesure où au cours de la période précédant l'indépendance, les disciplines professionnelles et techniques bénéficiaient du même rang de priorité que les disciplines purement académiques, et/ou après l'incorporation des domaines professionnels et techniques dans le programme scolaire, la mise en application des acquis suivait immédiatement grâce par exemple à la production de denrées vivrières dans les champs scolaires, à la fabrication de briques et à la construction de dortoirs et de salles de classe, à la confection d'uniformes et de mobilier scolaire, et dans certains cas, à la prestation de services à la collectivité, tant par l'école proprement dite que par les élèves. De cette façon les écoles inculquaient la dignité du travail, le sens de l'autosuffisance et de la responsabilité sociale, autant de facteurs qui auraient, si la situation avait continué, permis à l'Afrique de se trouver dans une situation différente de celle-ci marquée par la répugnance au travail;

b) L'élimination et, dans certains cas, la marginalisation des disciplines professionnelles et techniques dans les programmes de l'enseignement primaire tout en ouvrant des établissements secondaires d'enseignement professionnel et technique et des instituts polytechniques ruraux d'auto-assistance, des brigades de jeunes et des écoles normales techniques;

c) La réintroduction du programme d'enseignement professionnel et technique à l'école primaire conjugué à : i) la suppression des établissements secondaires d'enseignement technique et professionnel (comme c'est le cas actuellement au Kenya) et ii) la restructuration des écoles de métiers comme au Kenya et en Zambie - et dans certains cas la prise en charge de ce que faisaient les établissements secondaires d'enseignement technique et professionnel, en élargissant leur portée parfois - toutefois en éliminant la possibilité pour quiconque d'aller à l'université par la filière professionnelle et technique;

d) La redéfinition et le regroupement en catégories des objectifs en matière d'éducation selon les trois aspects : cognitif, affectif et psychomoteur, lesquels renforçaient cette trilogie dans la conception des programmes et dans l'enseignement et l'apprentissage.

Au cours de la décennie qui a suivi les indépendances, l'Afrique semble avoir réussi un redressement de telle sorte que par le retour à des volets professionnels et techniques au niveau primaire (comme au Kenya, au Bénin, au Burkina Faso) les pays sont sur le point de solidement développer les moyens de formation, notamment par les mesures suivantes :

a) Remettre en service les établissements secondaires d'enseignement technique et professionnel, cette filière devant déboucher sur la formation technique supérieure tant souhaitée et en définitive sur l'admission dans des instituts de technologie de niveau universitaire à créer;

b) Faire en sorte que la filière professionnelle et technique aussi bien que les établissements primaires et secondaires servent de pierre angulaire et soient disponibles à ceux qui ont des dispositions technologiques et se destinent aux institutions techniques et professionnelles réorganisées comme en Zambie;

c) Reconstituer le secteur de la délivrance de certificats et diplômes si bien que i) les élèves admis dans les établissements techniques et professionnels réorganisés après avoir fait huit ans d'école primaire puissent obtenir des certificats de techniciens/technologues, ii) ceux y entrant après avoir suivi des écoles secondaires professionnelles et techniques reçoivent un diplôme approprié.

Grâce à quelques réexamens et réajustements, il devrait être également possible, soit en passant directement de l'école primaire à l'école secondaire technique et professionnelle soit après un détour et l'accès aux instituts professionnels et techniques dont les études sont couronnées par des certificats et des diplômes, de passer au niveau universitaire requis et d'être admis à la faculté ou à l'institut universitaire de technologie approprié.

Le cinquième changement tient à l'adoption de la conception du facteur humain en tant qu'objet du développement 1/, et partant, l'abandon progressif de la stratégie de développement basée sur la maximisation de la politique d'import-export et de consommation en faveur d'une stratégie de développement fondée sur la mise en valeur des ressources humaines. Cette tendance doit être encouragée compte tenu des déficits de la balance des paiements, de l'endettement croissant et de la hausse du coût du service de la dette, de l'aggravation des déficits commerciaux, etc., autant de fléaux exacerbés par la stratégie de développement fondée sur la maximisation de l'import-export et de la consommation appliquée auparavant par l'Afrique. On ne peut produire les biens et services destinés à être échangés dans une situation où l'équation des ressources humaines n'est pas équilibrée. Comme c'est cette équation qui permet de produire les rares ressources financières et matérielles, entraîne un travail accru et l'augmentation des richesses ainsi que l'acquisition des connaissances, des compétences et du fonds technologique requis dans un monde en compétition où chacun s'efforce de surpasser l'autre, le développement de la formation s'impose pour éviter d'être surpassé.

Le sixième changement consiste à ne pas privilégier l'enseignement général et professionnel et les efforts de formation avant l'emploi et en cours d'emploi au détriment de la nécessité de déployer davantage d'efforts dans la préservation et le recyclage des ressources humaines afin d'en assurer l'adaptabilité et la flexibilité, de les mettre à jour afin de les rendre efficaces et productives, de faciliter le transfert de technologie, fût-ce en provenance du personnel de l'assistance technique ou des pays développés, en vue de maintenir le niveau d'efficacité atteint et de consolider la capacité à négocier avec les sociétés transnationales. Dans ce domaine, des programmes de perfectionnement des cadres ont vu le jour comme les programmes de formation de responsables au milieu de la carrière, les programmes à l'intention de responsables et même des modules pour autodidactes.

La préservation des ressources humaines est non seulement entreprise en relation avec les connaissances, les aptitudes et le fonds technologique d'une part et avec la gestion d'autre part, mais aussi en relation avec le bien-être physique et mental, comme il ressort de l'adoption récente du jogging, des sports, des visites dans les salons de massage, etc. par les travailleurs nantis faisant surtout un travail intellectuel et de bureau. La satisfaction des besoins essentiels et la motivation pour réaliser, ainsi que l'application judicieuse au travail s'imposent tellement que l'on se rend compte que les conséquences sociales et psychologiques de l'absence de travail seraient désastreuses au point de friser l'autodestruction. C'est à cet égard que nombre de centres d'activité socio-économique prévoient l'existence de services de santé physique et d'hygiène mentale tenus par un personnel médical à plein temps, ainsi que de cliniques;

1/ The North-South Roundtable and the UNDP Development Study Programme Istanbul, Turkey 2-4 September 1985: Vide their proceedings published in Human Development - the Neglected Dimension: edited by Khadija Hag and Uner Kirder; North-South Roundtable, Islamabad, Pakistan, 1986.

ils disposent d'installations de loisirs pour les sports et encouragent même la création et l'existence de clubs de football, de basket, de tennis, de boxe, etc. Certains de ces centres procèdent continuellement au classement des emplois, à l'analyse des tâches et à des réaffectations tandis que d'autres versent des allocations pour logement et pour frais d'étude ainsi que des primes pour services méritoires.

Dans le cadre de cette activité de développement de la formation faisant intervenir trois agents, les employés renoncent à une partie de leur temps de loisir tandis que les employeurs renoncent à une partie du temps de production afin de permettre aux employés de tirer parti des activités de formation. Quant aux gouvernements, dans certains cas, les recettes qu'ils toucheraient normalement en provenance des centres d'activité socio-économique sous forme d'impôts sont souvent supprimées en ce sens que les frais liés à ces activités sont déductibles des impôts dans certains pays.

Le septième changement qui est le plus important a trait aux organismes de financement, notamment à la Banque mondiale. On a assisté à un abandon des programmes à vocation professionnelle qui ont dans certains pays conduit à la restructuration opportune de la formation professionnelle et technique et à l'adoption de programmes d'enseignement secondaire professionnel et technique, en faveur d'une période de malaise et d'études sur la rentabilité de l'activité à mener, et maintenant à un retrait catégorique et même à un découragement de l'adoption de programmes scolaires à vocation professionnelle (politiques d'enseignement pour l'Afrique au sud du Sahara 1986). Ainsi la capacité d'assurer la formation qui aurait dû se développer aux niveaux primaire et secondaire disparaîtra, le capital de lancement nécessaire ne sera plus disponible et le développement de la formation démarera dans des conditions précaires.

Quelle qu'ait été l'importance des changements précités, ils n'ont pas permis à l'Afrique de mettre en place la base technologique et la capacité nécessaires pour négocier à égalité avec les sociétés transnationales et combler les lacunes en matière d'enseignement technique. Il faut une atmosphère technologique pour élaborer des programmes s'appliquant à l'enseignement primaire et aux instituts de technologie, ou aux facultés de génie, ou à des établissements dispensant des programmes professionnels; cela relève du développement de la formation. Pour que ce dernier s'acquitte de sa mission, il est nécessaire de procéder à une adaptation de son programme, de son cadre d'action, de son cadre organisationnel, de son personnel, de la communication, du financement, des programmes des établissements, de la délivrance et de l'homologation des certificats et diplômes ainsi que de la reconnaissance des qualifications en la matière.

V. Tendances et questions naissantes, orientations nouvelles

a) Programme

Comme il a été noté, le programme hérité de la période coloniale mettait l'accent au niveau primaire sur le triple aspect des objectifs (cognitif, affectif et psychomoteur). Sa conception débouchait sur des expériences d'enseignement-

apprentissage propres à fournir des possibilités d'application immédiate de ce qui avait été acquis. Les expériences allaient de la fourniture de services et de la production de biens à la construction de bâtiments au bénéfice de l'école et/ou de la communauté. Au lieu de consolider ce programme au niveau secondaire, le volet psychomoteur, technique et professionnel du programme a été éliminé du niveau primaire malheureusement parallèlement à l'ouverture d'établissements secondaires techniques sans que, on le sait maintenant, il y le programme de base du primaire et les institutions secondaires de niveau supérieur sur lesquelles ces établissements devaient normalement déboucher.

Même si les institutions secondaires de niveau supérieur ou les écoles supérieures techniques ou à vocation professionnelle devaient continuer d'exister et conduire aux établissements secondaires techniques d'après l'indépendance, il n'y avait aucun programme de technologie du niveau universitaire du genre de celui du Massachusetts ou du California Institute of Technology et en ayant le prestige. C'aurait été là une fin logique de ce qui avait été mis en place dans le programme technique et professionnel de l'enseignement primaire avant l'indépendance. Cela étant, il existait des lacunes et des impasses à tel point que les élèves ayant de telles dispositions étaient désenchantés dès leur entrée. De surcroît, la mise en place par la suite d'établissements secondaires techniques sans établissements dispensant les programmes d'enseignement technique et professionnel de base relevant du primaire et sans les institutions techniques secondaires de niveau supérieur a fait que le programme de formation du personnel à vocation professionnelle avant l'emploi et en cours d'emploi a fait un faux départ, et un départ coûteux - de sorte qu'il a subi d'importantes coupes sombres par temps de crise financière lorsqu'il a eu lieu. Ce qui a été mis en place a été et demeure la coûteuse expérimentation actuelle.

Même si certains pays (Kenya, République-Unie de Tanzanie, Bénin, etc.) ont restauré la trilogie dans le programme au niveau de l'enseignement primaire, il leur faut poursuivre sur leur lancée en mettant en place : i) des programmes ou des filières secondaires techniques avec la même orientation et ii) des instituts universitaires de technologie auprès d'établissements de formation technique et professionnelle avant l'emploi donnant des certificats et des diplômes; c'est ainsi que peuvent être mises en place la base technologique et la capacité de formation nécessaires pour réduire au minimum les coûts encourus par les centres d'activité socio-économique pour former le personnel.

b) Cadre d'action

Il est reconnu depuis longtemps que les politiques revêtent une grande importance dans les aspects suivants : clarification des vues et des théories en matière de gestion, constitution d'un cadre permettant de déléguer et de contrôler les pouvoirs sur le plan administratif, et établissement de limites et de principes directeurs permettant aux personnes autorisées de prendre des décisions et des mesures d'ordre administratif, anticipation des conditions et situations à venir et ce faisant incorporation dans une politique de la façon de faire face à ces situations, promotion d'un climat favorable de confiance

en soi dans la prise de décisions sur la gestion, encouragement de l'autosuffisance et amélioration des résultats du développement de la formation ^{1/}. Dans ces domaines, l'absence d'une politique de formation et de perfectionnement du personnel se fait actuellement sentir.

De nos jours, à un moment où les points de vue et les théories sur la formation et le perfectionnement du personnel sont implicites, n'engagent pas et restent hésitants s'ils existent, les programmes de formation n'ont été dispensés que sporadiquement et sans complémentarité entre eux. Le cadre de la délégation et du contrôle des pouvoirs en matière de formation n'est pas clair. Les organes directeurs et consultatifs qui représentent ce domaine sont faibles sinon de création récente. En outre les besoins futurs en matière de formation et de perfectionnement du personnel sont toujours ignorés. En présence des conditions défavorables à la gestion, la formation et le perfectionnement du personnel sont demeurés un service mal connu, ce qui fait que la formation est la première victime des coupes budgétaires en cas de difficultés financières. Ce domaine est mal coordonné et tenu par plusieurs responsables et parties intéressées qui aggravent le chaos et veulent l'utiliser pour récompenser et s'assurer l'allégeance. Le personnel qui y est y voit une impasse et un secteur n'offrant aucune perspective d'accession à des postes de responsabilité. En outre, le développement de la formation fonctionne dans un environnement marqué par des déséquilibres structurels.

Si la formation et le perfectionnement du personnel sont plus clairement assurés pour les travailleurs des secteurs structurés et, modernes des villes, très peu est fait éventuellement pour les travailleurs des secteurs non structurés ou traditionnels dans les centres d'activité socio-économique ruraux et péri-urbains. Et tandis qu'un volume accru de ressources est affecté à la formation des travailleurs intellectuels, souvent peu d'efforts sont consacrés à la formation des travailleurs manuels qui auraient pourtant fort besoin de développer leurs connaissances. Certains compagnies dans les centres d'activité socio-économique se sont peut-être attelées sérieusement à la formation, toutefois bien d'autres y voient un domaine de gaspillage. De plus, si les services publics ont peut-être pris le développement de la formation au sérieux, une bonne partie du secteur privé le prend à la légère au point de tenir en échec les plans de prélèvement financier pour la formation des travailleurs.

De ce fait sans la politique de formation avec pouvoir d'intervenir légalement pour appliquer des sanctions contre les compagnies qui n'ont pas procédé à la formation de leur personnel en vue de faciliter l'acquisition de compétences, d'améliorer les résultats et l'efficacité, d'exécuter des plans d'organisation des carrières, de faire des technocrates des cadres de gestion et vice versa, d'aider les travailleurs manuels à acquérir des connaissances, de donner de la souplesse à la main-d'oeuvre, de faciliter le transfert de connaissances techniques du monde extérieur développé vers le monde sous-développé et des secteurs urbains vers les secteurs ruraux et péri-urbains, la productivité a baissé du fait de

^{1/} Dick Carlson, OCDE 1962.

l'incapacité de la population active africaine à évoluer au rythme des progrès technologiques, ce qui a aggravé le chômage structurel et ralenti le transfert technologique, perpétuant ainsi la dépendance à l'égard de la technologie extérieure et des compétences étrangères.

Les lacunes en matière de politique de formation et de perfectionnement du personnel ainsi que de gestion susmentionnées ont grandement contribué à créer la crise socio-économique actuelle. Si cette situation avait été prévue, les dispositions nécessaires auraient été prises. Dans la mesure où les politiques de formation doivent en principe mettre en place des paramètres pour la coordination des programmes, leur existence aurait entraîné une meilleure coordination des programmes de formation. Au moins, l'Afrique aurait su que, l'ordre, les directives et/ou les exigences et procédures ainsi que les circulaires auxquels il est actuellement fait allusion sont restés inopérants et ne sont donc pas les politiques préconisées depuis le démarrage ou la poursuite des activités de développement de la formation à la suite de l'adoption du Plan d'action et de l'Acte final de Lagos qui ont engagé les Etats membres à élaborer des politiques de formation.

Des efforts réels ont été déployés par les pays africains dans l'analyse et la formulation de politiques de formation et de perfectionnement du personnel depuis 1974 - au cours de la conférence des responsables sur les politiques de formation en Afrique (Tanger, 14-19 juillet 1974) - au cours de laquelle le CAFRAD a convoqué les responsables de la formation et lors de laquelle la CEA a notamment présenté un document (Politiques de mise en valeur des ressources humaines - stratégies et cadres conceptuels). Dans ce document, la CEA réévaluait les pratiques existant alors en matière de coordination et de gestion de la formation, analysait la justification des politiques de formation et les stratégies pouvant être utilisées pour arrêter des mesures en matière de formation. En outre, elle précisait ce qu'était une politique de formation ainsi que la portée et l'importance des politiques de formation de même que les facteurs à l'origine de ces politiques, et également les modalités d'application, les besoins pour l'application et les éléments essentiels d'un cadre d'action.

Depuis, se sont tenues une série de réunions : i) deuxième conférence panafricaine sur le développement de la formation, Dar es-Salaam, 2-13 mai 1974; ii) programme de formation sous-régional à l'intention des formateurs en administration du développement, Lusaka, 12-27 août 1980 sous les auspices de trois organisations dont l'ACDI et la CEA; et iii) journées d'études nationales sur la mise au point de systèmes de gestion des ressources humaines, Zambie et Ouganda, 5-15 avril 1985. Ces activités concernaient essentiellement l'analyse et l'élaboration des politiques de formation. Au cours de ces activités de développement de la formation, des tentatives ont été faites en vue d'élaborer des projets de déclarations nationales sur les politiques de formation (Ouganda, Kenya, Zambie, Seychelles, Gambie, Sierra Leone, etc.). Les responsables participant à ces réunions ont profité de l'occasion pour examiner les projets de déclarations avant de les renvoyer dans les pays pour une nouvelle analyse et une nouvelle formulation.

Les résultats des efforts susmentionnés ont été loin d'être satisfaisants. Seuls quelques pays (dont le Zimbabwe) ont mis au point quelque chose se rapprochant d'une réelle politique de formation détaillée (voir la politique

de formation des services publics), août 1985. Si de nombreux pays admettent qu'une politique de formation bien définie ne figure dans aucun document directif, cette politique étant imprécise par essence, nombre d'autres ont des fragments de déclarations qu'ils appellent "politiques". Ce sont là des "politiques" par opposition à la "politique" parce que ces déclarations figurent souvent dans des lois promulguées par le parlement concernant différents établissements de formation en cours d'emploi ou un arrangement en matière de financement. Là où on s'attendrait à un document unique intégrant l'ensemble des "politiques" en une politique globale du genre de celle en pratique aux Etats-Unis d'Amérique (USA's Basic FPM INST. 218 of the Federal Personnel Washington of September 7, 1974), on ne trouve que des déclarations isolées.

Bien que le rôle et l'importance des politiques soient reconnus et que leur analyse et leur élaboration soient intenses au point d'en faire un mot de passe dans les couloirs des organismes de prêt et des gouvernements emprunteurs, on ne trouve pas d'explication du fait qu'il n'y ait pas eu d'analyses et de publications sur les politiques de formation.

On peut simplement supposer qu'il existe des problèmes conceptuels non résolus ayant trait à la nature, à l'objet et aux éléments constitutifs d'une politique et se poser la question de savoir qui formule une politique, si c'est le pratiquant qui, pendant l'exécution des programmes, se heurte à des problèmes nouveaux, anticipe les situations, rédige les mesures connexes nécessaires sur la façon dont les problèmes auraient pu être résolus, ou si c'est le grand responsable qui rédige la politique. Quoi qu'il en soit les techniques de l'analyse et de la formulation de la politique, la stratégie visant à obtenir l'approbation in extremis de la politique, la publication, la révision et la mise à jour de cette politique et en fait l'évaluation des résultats d'une politique menée à bien sont des domaines mal maîtrisés par ces deux fonctionnaires. Pendant que d'aucuns affirment que ce sont plutôt ceux qui exécutent la politique qui l'élaborent, d'autres soutiennent que ce sont plutôt ceux qui conçoivent et dirigent. En tout état de cause aucune politique de formation n'a toujours été élaborée. Que ce soit le personnel technique qui exécute ou le personnel de gestion qui s'occupe de l'examen, de l'analyse, de la formulation et aussi de l'exécution, ou les législateurs et les bénéficiaires des mesures prises, chacun a un rôle à jouer. Les bénéficiaires, font état des lacunes et des aspirations nouvelles, les technocrates constatent les lacunes existantes et prévoient les lacunes futures, en procédant ultérieurement à un examen des politiques existantes ou à la formulation de nouvelles politiques; les responsables énoncent les politiques et suivent leur application, tandis que les législateurs soutiennent les politiques par des lois appropriées. Comme on peut le constater la communication et le dialogue se faisant de bas en haut et de haut en bas et latéralement sont essentiels.

Afin de mettre de l'ordre dans une situation marquée par l'anarchie et le désordre, il est nécessaire de mettre en place un cadre organisationnel de la politique de développement de la formation. D'après de tels, il faut passer par les étapes suivantes : triologie administrative afin d'éclairer

La communication et le dialogue latéraux et horizontaux s'imposent dans l'analyse et l'élaboration des politiques de développement de la formation surtout si l'on considère ces politiques comme un sous-ensemble de la politique globale des ressources humaines et cette dernière comme un ensemble consolidé d'éléments de mise en valeur des ressources humaines extraits de programmes qui constituent les facteurs décisifs permettant d'améliorer la qualité des ressources humaines. C'est ainsi que sans des éléments de politiques relatives à la population, à la protection maternelle et infantile, à l'éducation, à l'emploi, à l'environnement, etc., il n'a pas été possible de dégager une politique globale en matière de ressources humaines et d'en tirer une politique de développement de la formation. Il faut ouvrir le dialogue et toucher l'ensemble de législateurs, des responsables qui gèrent, du personnel technique qui s'occupe de l'analyse, de l'examen et de la formulation des politiques, ainsi que des bénéficiaires qui permettent de mesurer l'incidence des politiques et de déterminer la nécessité de procéder à des réorientations dans la situation où se trouve l'Afrique aujourd'hui. Il est même encore plus difficile de négocier et de parvenir à un compromis afin de concilier les intérêts souvent concurrents comme c'est nécessaire dans une politique globale de développement de la formation. C'est pourquoi, certains estiment facilement que les politiques de formation sont imprécises et ne sauraient être consolidées en un document unique. Cette thèse est démentie par la pratique ailleurs et l'Afrique doit prendre le départ.

c) Cadre organisationnel

Les liens entre une politique de développement de la formation et le cadre organisationnel nécessaire pour son examen, son analyse, sa formulation et son application sont comme ceux du poussin et de l'oeuf. D'une part, une politique de développement de la formation indiquerait le contexte en mettant en lumière l'importance des ressources humaines et du développement de la formation, en définissant les questions auxquelles s'attaquerait le développement de la formation, c'est-à-dire fixer les objectifs, incorporer les diverses dispositions et les diverses politiques fragmentaires; etc. et surtout constituer un contour organisationnel/administratif pour l'application de la politique. D'autre part, sans le cadre organisationnel et un mécanisme de consultation au sein des diverses unités administratives et entre elles, le processus d'examen, d'analyse, de formulation et d'application de la politique reste compromis comme c'est le cas actuellement. Compte tenu des lacunes et faiblesses de la politique de développement de la formation, le cadre organisationnel nécessaire pour la conception et l'application est fragile et se présente sous forme d'éléments fragmentaires et dispersés. Ceci explique l'existence de la politique de développement de la formation, sous forme de "fragments". La complémentarité requise dans le fonctionnement et la cohésion des programmes fait défaut. Les rôles et les fonctions ainsi que les courants de communication et le contrôle au sein des unités disséminées et presque indépendantes sont imprécis et parfois inexistantes.

Afin de mettre de l'ordre dans une situation marquée par l'anarchie et le désordre, il est nécessaire de mettre en place un cadre organisationnel de la politique de développement de la formation. D'entrée de jeu, il faut passer par les étapes suivantes : trilogie direction administrative afin d'éclairer

la situation et de gérer les politiques de développement de la formation et procéder à l'examen, l'analyse, la formulation et l'exécution des programmes, direction exécutive pour l'interprétation et l'exécution des politiques et programmes connexes, la conception technique et l'élaboration de ces politiques et programmes ainsi que l'évaluation de leur incidence; et en dernier lieu mais non la moindre des étapes fonction consultative permettant de faire en sorte que tous les intérêts et toutes les préoccupations concernant l'ensemble des programmes de mise en valeur des ressources humaines et l'ensemble des secteurs de l'économie sont pris en considération au niveau de la prise de décisions en matière de gestion et de direction, ainsi que de veiller à disposer d'une politique globale dans laquelle la démarcation dans le rôle et le fonctionnement des diverses unités à ces trois niveaux existe. Il est nécessaire de décentraliser la direction administrative au sein de la division s'occupant du développement de la formation au ministère central chargé de la planification, de la mise en valeur et de l'utilisation des ressources humaines en faveur de tous les autres ministères et centres d'activité socio-économique utilisateurs; il faut déléguer les fonctions d'exécution aux établissements de formation et les fonctions consultatives aux comités nationaux pour le développement de la formation aux niveaux ministériel et sectoriel et parfois à l'échelle de chaque métier et de chaque organisation.

La trilogie cadre organisationnel et fonctions connexes est plus efficace lorsque la trilogie organisationnelle en matière de développement de la formation est en relation avec un triple aspect dans d'autres sous-systèmes, à savoir sous-système du développement de la formation auprès du sous-système de la planification de la main-d'oeuvre et de celui de la gestion du personnel et de la planification de l'emploi. Ainsi ressort mieux la nécessité de voir le sous-système du développement de la formation en tant qu'allant de pair avec les autres sous-systèmes, et la politique connexe de développement de la formation comme découlant des politiques et plans des autres sous-systèmes et leur servant de base.

Lorsqu'une telle trilogie doit être favorisée en rapprochant les éléments de la première trilogie Etat, organismes utilisateurs des ressources humaines des secteurs public et privé et individus et en incorporant la deuxième trilogie des éléments des sous-systèmes développement de la formation, planification et gestion de la main-d'oeuvre ainsi que planification de l'emploi, et en utilisant le tout au sein de la troisième trilogie cadre organisationnel aux niveaux administratif, exécutif et consultatif, il s'avère nécessaire de définir clairement les fonctions, de programmer les activités connexes et d'établir une hiérarchie en matière d'établissement de rapports et de responsabilité du contrôle, d'autant que c'est là une tâche qui aurait dû être accomplie depuis longtemps. Il ne ressort pas des informations disponibles que la trilogie cadre organisationnel et fonctions connexes a été réalisée.

C'est sur cette toile de fond que les journées d'études sur la mise au point de systèmes de gestion des ressources humaines ont été conçues et lancées; et c'est en vue de l'amélioration des éléments du développement de la formation que des directives en matière de gestion des ressources humaines (Human Resources Management; Instalment 3 of the Guidelines for an Institutional Machinery for Training and Career Development Subsystem), ont été élaborées pour servir de référence.

En dépit de ces directives et des diverses journées d'études qui ont suivi (Lesotho, Zambie, Ouganda, etc.) (un module concernait le cadre organisationnel), seuls quelques pays dont le Botswana ont fait les premiers pas dans l'organisation en vue de mettre en place un cadre répondant aux critères visés plus haut. Certains pays (Kenya, République-Unie de Tanzanie, Zimbabwe et dans une certaine mesure Nigéria) se sont efforcés de mettre en place un tel mécanisme pour les besoins de la fonction publique, d'autres n'ont encore rien fait dans ce domaine, leur attention étant détournée vers d'autres priorités.

d) Données et informations

L'importance des données et des informations nécessaires dans le développement est bien connue. Pour ce qui est du développement de la formation, ces données et informations, lorsqu'elles intéressent les besoins en matière de formation, permettent de veiller à la pertinence des programmes. L'existence de ces données assure également l'exécution rapide de plans d'organisation des carrières et de plans d'emploi, lorsqu'elles ont trait aux perspectives en matière de promotion et aux classes et échelons prévus. Dans certains cas, elle permet un accès rapide aux programmes et établissements existants, lorsqu'il faut placer les fonctionnaires à temps dans des programmes et des établissements différents.

L'obtention des informations nécessaires passe par la programmation de la collecte de données surtout s'agissant des données liées au rendement et au comportement du personnel tels qu'ils figurent dans les rapports d'évaluation, aux besoins en matière de formation tels qu'ils peuvent figurer dans de nouvelles politiques, etc. Il est souhaitable que de telles activités aient la même fréquence que l'élaboration des plans de formation, à savoir annuellement ou aussi souvent qu'un programme de formation est nécessaire. La situation dans ce domaine de la collecte et de l'exploitation systématique des données et informations est loin d'être satisfaisante et c'est peut-être pourquoi certains formateurs sont incapables de justifier ou de défendre leurs plans et programmes de formation.

e) Dotation en personnel du secteur du développement de la formation

Etant donné les lacunes du cadre organisationnel et politique, la situation de la dotation en personnel du secteur du développement de la formation ne s'est pas améliorée. Un examen de l'ensemble des pratiques et cas indique une pénurie de personnel compétent et dévoué et la présence de groupes mal motivés attendant la première occasion pour quitter; les cadres dans ce domaine ont un taux de renouvellement élevé et ils abandonnent pour des fonctions générales dans des bureaux au sein de centres d'activité socio-économique.

Si de grands efforts ont été fournis pour relever la compétence technique grâce à une multitude d'activités de formation de formateurs (qui ont été en vogue et dont ont profité même ceux qui n'avaient pas une formation professionnelle de formateurs), activités (ateliers et cours) couronnées par des certificats et diplômes, on n'a pas fait grand chose pour élaborer les plans d'emploi requis ainsi que les plans d'organisation des carrières et d'orientation professionnelle pouvant être exécutés grâce à la formation de formateurs. Dans cet ordre d'idées,

il faut d'abord disposer d'un code d'éthique afin de codifier les fonctions et rôles correspondant aux compétences requises pour les rôles et les classes et échelons, ainsi que d'un plan d'emploi partant de la base jusqu'au sommet et permettant la mobilité entre le secteur des établissements s'occupant du développement de la formation et le secteur de la gestion et de l'administration de ces programmes au sein des ministères et des centres d'activité socio-économique. L'accès doit également être possible au secteur de la gestion et de la direction administrative au sein du ministère central chargé de la planification, de la mise en valeur et de la répartition des ressources humaines et enfin aux diverses directions s'occupant du développement de la formation au niveau national.

Il y a certes eu un plan d'emploi des formateurs (1983) lors de la réunion (ACDI/COMSEC) sur la formation des formateurs en administration du développement, mais rien n'indique que des activités de suivi aient été entreprises au niveau national par ceux qui ont participé à la réunion même à un moment où les pays développés (Etats-Unis d'Amérique) et les groupements professionnels comme l'American Society for Training and Development disposent maintenant de fonctions types et ont défini les compétences requises et même les programmes de formation ^{1/}, et il reste en Afrique beaucoup à faire dans ce domaine. Et pendant ce temps, la formation des formateurs ou le perfectionnement du personnel demeurent des fonctions en quête d'identité. C'était dans ce contexte que l'Association africaine pour la formation et le développement a été créée en 1983 et qu'une partie des directives déjà mentionnées a été proposée à ceux qui souhaitaient mettre au point une véritable formation des formateurs. Ceci aurait grandement contribué à la mise au point d'une identité et d'un plan de déroulement des carrières pour le personnel du développement de la formation.

La mise en place d'un plan d'emploi, des classes et échelons nécessaires, des tâches par classe et échelon et des compétences requises exige de déterminer le niveau d'entrée et la rémunération financière correspondante, en donnant la rémunération par niveau de cette base jusqu'au sommet. Compte tenu des fonctions et rôles arrêtés, il semblerait que le bas de l'échelle dans ce plan d'emploi pourrait être la fonction d'instructeur, qui serait suivie par celle de conseiller d'orientation, celle d'administrateur de programmes de formation/perfectionnement du personnel, celle de gestionnaire de la formation et du perfectionnement du personnel et de consultants, qui serait le sommet.

Le plan aurait deux filières : l'une au sein des établissements de formation avant l'emploi et en cours d'emploi et l'autre au sein des centres d'activité socio-économique. Et il permettrait la mobilité entre les filières et la mobilité latérale et verticale.

A cet égard, l'ensemble des programmes de formation des formateurs, s'ils étaient organisés de façon rationnelle et à l'échelle nationale, auraient permis

^{1/} The Employee Development Specialist Curriculum Plan : An outline of experiences for Employee Development Specialist, US Civil Service Commission, Bureau of Training, Training Leadership Division, No.1976.

la mise en place d'un plan de formation pour le bas de l'échelle; ensuite l'individu se rapprocherait du haut de cette classe et il serait prévu la formation pour passer d'une classe à l'autre. Un examen de tous les programmes de formation des formateurs n'indique pas qu'il existe un effort délibéré pour produire un plan de formation de formateurs ni que les programmes de formation de formateurs soient axés sur la mise au point de compétences au sein d'une classe quelconque, sans compter que les activités qui interviennent après ne sont pas destinées à donner aux intéressés la compétence nécessaire pour accéder à la classe suivante.

Comme dans l'enseignement où les enseignants sont tenus d'acquérir une aptitude dans la discipline à enseigner et par la suite la formation professionnelle dans la science de la formation et de l'enseignement, de l'interaction avec la société de même que l'art de l'enseignement et de la formation, il faudrait que les formateurs de formateurs soient tenus d'avoir un niveau maximal d'aptitude dans un emploi donné au sein d'un organisme, et être au courant des divers autres emplois apparentés et des liens existant entre eux avant d'être reconnus comme qualifiés en tant que responsables de la formation des formateurs; c'est après qu'ils suivraient le programme d'organisation des carrières et d'orientation déjà mentionné. L'expérience de la CEA dans ce domaine ne dénote pas un tel état de choses en dépit de l'importance du secteur et de l'intérêt apparemment suscité par la formation de formateurs. L'Afrique devrait délibérément procéder à l'élaboration d'un tel plan et exécuter le programme de formation des formateurs prévu par ce plan.

Quant au mode de recrutement et de répartition du personnel, certains pays (Kenya et Zambie) recrutent les formateurs au niveau central en leur assignant des rôles qui les rendent responsables de la formation et du perfectionnement du personnel dans des ministères donnés. Ils rendent compte au niveau central. D'autres pays ont laissé le soin à chaque organisme de trouver et de désigner comme responsable de ce domaine un de ses propres fonctionnaires. Parfois les gestionnaires des programmes de formation et d'orientation au niveau central ne savent pas ce que font les administrateurs des programmes de formation du niveau secondaire, ce qui aggrave les conséquences du manque de coordination.

Peut-être un cas pouvant présenter de l'intérêt et servir de modèle est-il le mode de recrutement et de répartition des agents financiers qui sont recrutés au niveau central puis affectés dans les divers ministères par le ministère responsable des finances. Ils rendent compte au principal fonctionnaire du ministère où ils sont affectés mais sont responsables devant le ministère des finances pour ce qui est de la comptabilité. Pareillement, le ministère central responsable de la planification, de la mise en valeur et de l'utilisation des ressources humaines pourrait élaborer un plan d'emploi, recruter et affecter dans d'autres ministères y compris lui-même et la responsabilité serait ainsi qu'elle a été décrite plus haut.

f) Communication, établissement de rapports et responsabilité

Etant donné la multiplicité des services, des individus, des centres d'intérêt dans le domaine, l'administration du développement de la formation doit fonctionner à la manière d'un système si bien que la fin doit être arrêtée à priori et chacun

doit tendre vers cette fin. Il convient pour ce faire de bien établir les liens dans la communication, l'établissement de rapports et la responsabilité.

Ces liens doivent s'exercer de haut en bas et de bas en haut ainsi que latéralement et rester formels et informels. Du bas devraient provenir les problèmes, les succès, les besoins en matière de développement de la formation, les contraintes possibles et les mesures envisagées pour faire face à la situation, de même que les rapports au moins une fois par an et aux besoins des éléments de politique. Il en serait de même des interprétations des politiques sous forme de plans et de mesures envisagés dans le développement de la formation. Le sens haut vers le bas serait réservé à la responsabilité et au contrôle, à l'élaboration des politiques et principes directeurs pour l'interprétation et l'application de la politique.

Le sens latéral devrait être suivi par les expériences et les relations réciproques entre les différents intérêts ainsi que les besoins pouvant être partagés en vue d'un effort commun dans la même optique. Ces liens devraient permettre de véhiculer la politique de formation et ses principales dispositions, de même que les objectifs et normes de rendement prévues et les plans de formation approuvés, à court et long terme, pour cadres ordinaires, pour hauts cadres et pour cadres techniques, la responsabilité et les pouvoirs étant délégués là où c'est nécessaire. Les principes directeurs et les calendriers pour mener des enquêtes sur les besoins de formation, la formulation de plans de formation et l'élaboration de manuels, etc. devraient également emprunter ce sens et utiliser ces liens. Pour le sens bas vers le haut, ce serait normalement les besoins arrêtés, les activités envisagées, les plans de formation et de perfectionnement et en particulier les besoins financiers et l'état d'autres ressources (matériel, personnel et temps) et parfois les révisions requises de la politique.

Les liens et ce qu'ils véhiculent sont cruciaux, et ce d'autant plus que ce qui est véhiculé porte sur plans sectoriels de mise en valeur des ressources humaines et que les secteurs et domaines socio-économiques concernés dans ces plans sont si liés entre eux qu'ils ne peuvent être traités isolément. Une lacune dans les liens séparera la gestion centrale la fonction administrative et la fonction exécutive et les rendra ignorantes de leurs intérêts communs.

Cette situation peut expliquer pourquoi la formation a été "au service de plusieurs maîtres" dans la mesure où l'un ignore ce que fait l'autre et que de nombreux programmes de formation sont peu appropriés en ce sens qu'il n'existe aucune façon systématique de déterminer les faiblesses dans les rendements. Même si ces faiblesses sont déterminés dans le monde du travail, elles ne sont pas communiquées à ceux qui conçoivent et exécutent les programmes de formation, et ceux-là ne les recherchent pas. En outre la formation continue d'être dispensée isolément de la planification et de la gestion de la main-d'oeuvre. Les plans d'organisation des carrières demeurent inconnus dans la mesure où la formation n'a pas joué le rôle crucial qui lui revenait dans leur exécution.

Ainsi la formation est restée incohérente et la plupart des programmes ne sont pas complémentaires. Ce qui est dispensé dans un programme à un niveau plus bas peut à peine être considéré comme une base pour l'étape suivante dans la carrière; et la filière de la formation avant l'emploi et en cours d'emploi ou sur le tas ne peut non plus faire figure de solution pour la formation des cadres car les liens nécessaires n'ont pas encore été établis.

g) Financement

Longtemps reconnue comme un aspect indispensable de la stratégie de développement pour l'acquisition de nouvelles connaissances et la réalisation de progrès dans le transfert et l'adaptation de la technologie, la formation du personnel de base (enseignement professionnel et technique) apparaît à présent comme un paria dans les antichambres des organismes donateurs qui font valoir avec juste raison qu'elle doit plutôt relever de ceux qui utilisent les ressources humaines en question et se sont mis à décourager tout nouvel investissement dans la formation et l'effort tendant à donner au programme de l'enseignement secondaire une vocation professionnelle.

La formation et le perfectionnement du personnel bien que coûteux ne peuvent plus s'appuyer sur des subventions du Trésor, et les gouvernements africains ne peuvent plus se permettre les dépenses nécessaires pour acquérir le matériel, les appareils de simulation et de précision nécessaires pour la formation, ni équiper les laboratoires requis pour la formation du personnel de R-D de haut niveau qu'il faut pour le décollage de l'Afrique ainsi qu'il est prévu dans le Programme d'action des Nations Unies. La situation paraît encore plus grave lorsque l'on se dit que la formation du personnel n'a pas encore un statut de culture dans les sociétés d'Etat africaines, à part les postes et télécommunications et les compagnies d'électricité. Elle n'est pas encore entreprise par les sociétés transnationales à l'échelle à laquelle elle est assurée dans les pays d'origine de ces sociétés. Cela étant, l'appel (lancé par la Banque mondiale) en vue de confier la formation aux centres utilisateurs des ressources humaines consiste tout simplement à sonner le glas de tout effort systématique et soutenu de développement de la formation. Peut-être convient-il tout simplement d'évoquer le principe de la mobilisation des ressources pour le développement de la formation.

Compte tenu de la situation, les gouvernements africains devront peut-être avoir recours à leurs fonctions de réglementation leur permettant par l'intermédiaire de mesures d'ordre général d'envisager d'autres moyens de mobiliser les ressources financières et matérielles auprès des consommateurs des ressources humaines qui jusqu'ici sont restés hésitant à prendre des mesures. Une mesure qui est en vigueur et qui fonctionne (au Nigéria et au Kenya) est le prélèvement pour la formation, versé dans un fonds central par les consommateurs des ressources humaines, ces derniers se voient rembourser un pourcentage important lorsqu'il attestent qu'ils ont assuré la formation; et lorsque ce n'est pas le cas ils renoncent à leur argent. Outre la somme remboursée, un pourcentage est souvent retenu pour développer et équiper les établissements de formation.

Une deuxième solution est celle tendant à faire payer par toute compagnie employant un travailleur étranger une somme donnée en guise de surtaxe restant en vigueur aussi longtemps que le travailleur étranger demeure employé. La somme ainsi réunie devrait être versée à un service central relevant du fonds de la formation si elle n'est pas utilisée pour la formation du personnel national de contrepartie.

Une troisième solution appliquée dans certains pays consiste en un système dans lequel les fonds dont il est attesté qu'ils ont été utilisés pour exécuter des programmes approuvés de formation et de perfectionnement du personnel sont déductibles du montant des impôts des compagnies.

Les mesures susmentionnées peuvent servir de stimulants, mais elles peuvent également jouer un rôle de mesures de pression et devraient par conséquent s'accompagner de peines à appliquer si les intéressés ne s'exécutent pas, car l'expérience a démontré que certaines compagnies ou industries - hôtelleries par exemple - imposent souvent le coût initialement prévu pour la formation aux consommateurs de leurs services et un tel prélèvement au lieu d'être une incitation à la formation de leur personnel leur semble être une des taxes que les sociétés doivent payer ou éviter de payer.

Outre les tentatives faites pour adopter des mesures de partage des coûts entre l'Etat, les compagnies et les autres consommateurs de ressources humaines, par l'intermédiaire de prélèvements pour la formation, une surtaxe et des dégrèvements fiscaux appliqués aux coûts liés à la formation et d'autres mesures indirectes de partage des coûts entre les compagnies et les employés ont été mis en place. Ceci implique que les compagnies doivent renoncer à une partie du temps de production tandis que l'individu renonce à une partie de son temps de loisir pour la formation. C'est ainsi que pour certains programmes alternés, les employeurs ont dû renoncer à une demi-heure de temps par exemple à la fin de la matinée, tandis que l'employé renonçait aussi à une demi-heure de sa pause-déjeuner afin d'avoir une heure pour la formation. Il en va de même de la formation assurée lors du week-end et pendant les congés.

h) Programmes de formation

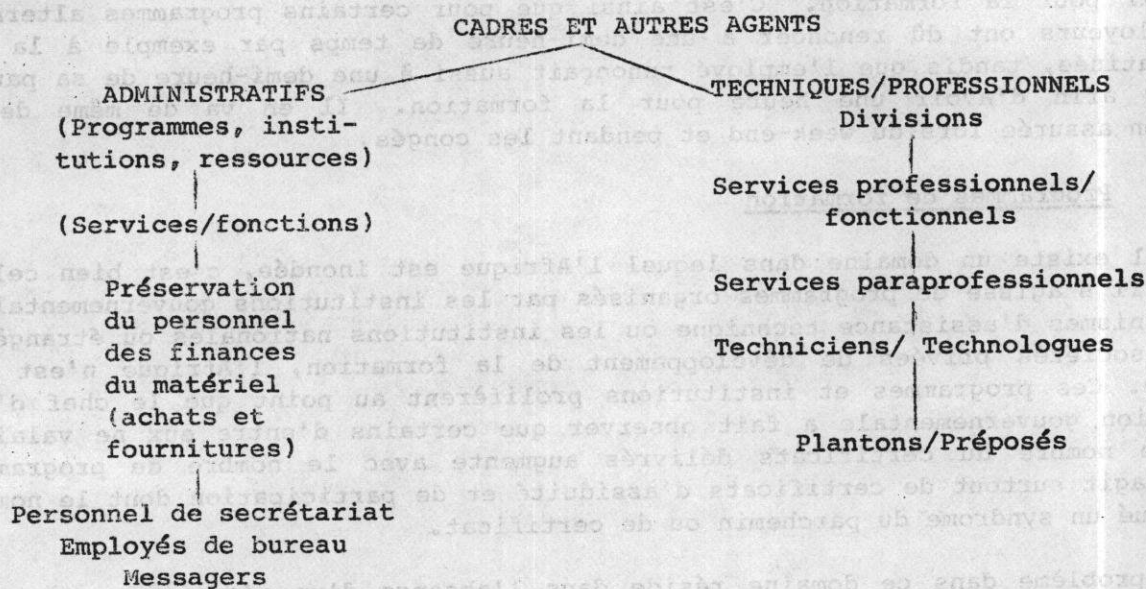
S'il existe un domaine dans lequel l'Afrique est inondée, c'est bien celui-là. Qu'il s'agisse de programmes organisés par les institutions gouvernementales, les organismes d'assistance technique ou les institutions nationales ou étrangères ou les sociétés privées de développement de la formation, l'Afrique n'est pas en reste. Ces programmes et institutions prolifèrent au point que le chef d'une institution gouvernementale a fait observer que certains d'entre eux ne valaient rien. Le nombre de certificats délivrés augmente avec le nombre de programmes et il s'agit surtout de certificats d'assiduité et de participation dont le nombre a provoqué un syndrome du parchemin ou de certificat.

Le problème dans ce domaine réside dans l'absence d'un mécanisme permettant de faire en sorte que les programmes soient pertinents, qu'ils soient exécutés correctement et qu'ils aient une incidence sur les résultats dans les lieux de travail, ainsi que dans l'absence d'institutions d'examen et de délivrance de certificats. Si on laisse le problème au soin de formateurs dont certains n'ont aucune vocation professionnelle, les utilisateurs de ces programmes en font les frais. La question a été compliquée par la tendance à tout simplement prendre part à la formation pour justifier un remboursement du prélèvement pour la formation. Par ailleurs, il est possible que certains formateurs aient accepté de participer aux programmes de formation d'une société privée donnée à cause de l'avantage qu'ils pourraient en retirer.

En l'absence de tout véritable programme ou calendrier et d'étude ayant défini les besoins en matière de formation, il n'est pas facile de déterminer la mesure dans laquelle la multitude de programmes a répondu à un besoin donné. Une chose est sûre, c'est que certains des programmes se sont retrouvés classés

dans des bibliothèques; d'où la tendance croissante de la part des établissements nationaux de formation avant l'emploi et en cours d'emploi à traiter avec leurs organismes ou ministères de tutelle, à éviter les programmes spéciaux tout faits devant combler une lacune déterminée et à adopter des programmes plus généraux aboutissant à un diplôme voire à un grade.

Ce qui précède ne signifie pas qu'une variété de programmes de formation ne soit pas nécessaire. Il faut de tels programmes en ce sens que différents centres d'activité socio-économique exigent une gamme de ressources humaines tant pour leur travail intellectuel et de bureau que pour le travail manuel. Il ne s'agit pas là de méconnaître les situations de travail chargée d'émotion. En ce qui concerne les programmes de formation, les ressources qui constituent l'objet du développement de la formation ont été discutées précédemment cadres et autres agents nécessaires pour la mise en valeur de ces ressources sont les suivants :



Le classement susmentionné implique qu'il y ait :

- a) Un programme connexe de mise en valeur et de préservation des ressources humaines pour chacun des groupes susmentionnés, non seulement pour faciliter au départ l'acquisition des aptitudes nécessaires mais aussi pour préserver le niveau d'aptitude atteint;
- b) Des programmes pour faciliter la progression d'un niveau à l'autre (programmes d'emploi et plans d'organisation des carrières);
- c) D'autres programmes requis pour faciliter la reconversion des professions techniques en fonctions administratives et des fonctions administratives en fonctions de gestion;
- d) Ces programmes sont précédés par :
 - i) Des programmes d'initiation et d'orientation;

ii) Une formation avant l'emploi;

e) L'idéal serait que ces programmes puissent préparer un travailleur dans une activité faisant appel aux aspects physique, mental et manuel à des fonctions faisant appel aux connaissances, aux aptitudes et au fonds technologique et même au niveau exigeant des qualités de gestion et de direction; ceci permettra l'ascension du bas de l'échelle jusqu'au sommet de la hiérarchie;

f) En plus des programmes indiqués plus haut, il est nécessaire de disposer d'un programme portant sur la formation aux relations humaines, la nature et la gestion de l'évolution ainsi que la protection des ressources humaines en ayant à l'esprit la thérapie préventive plutôt que curative.

Afin que tous les secteurs visés soient atteints et qu'aucun employé ne se sente laissé pour compte, il existe normalement des comités consultatifs, des conseils pour chacun des corps ou groupements professionnels. De tels organes consultatifs ne sont pas en grand nombre au niveau de la gestion et de l'administration, mais il en existe beaucoup au sein des groupements professionnels et techniques, notamment dans les industries se livrant à la production et là où est prélevée une taxe pour la formation (Nigéria, Kenya, etc.). Ces conseils et/ou comités sont consultatifs en ce sens qu'ils conseillent les responsables administratifs de la formation et les responsables des différents ministères et organismes ou les responsables de l'affectation et de l'utilisation productive des ressources humaines. Ces comités sont constitués de représentants des syndicats appropriés, de professionnels ou de technocrates de professions données etc. Le responsable de la formation du ministère et/ou de l'organisme concerné fait office de secrétaire du comité. Outre qu'ils dispensent des conseils au niveau de la gestion administrative du programme de formation, les comités/conseils sont également au service des différents établissements du centre exécutant des programmes de formation et leur donnent des conseils sur la nature et l'ampleur des lacunes dans les programmes et quant au bien fondé de chacun des programmes. Dans certains cas par exemple, au titre de la taxe pour la formation, les comités/conseils gèrent les fonds de formation de groupements professionnels concernés.

D'une certaine manière, l'absence de complémentarité et de cohésion et l'apparition incontrôlée de programmes de formation découlent de l'inexistence de comités et de conseils dans les domaines professionnels concernés. La grande victime est le domaine de la formation du personnel administratif et de supervision de niveau intermédiaire. Certains pays - Zambie, République-Unie de Tanzanie, Nigéria, etc. - ont, avec le concours du BIT, mis sur pied des comités et conseils consultatifs de gestion qui sont toutefois souvent en conflit et en concurrence avec les institutions chargées de la formation administrative, ces institutions assurant également une fonction de formation.

On aurait pensé, qu'en plus du fait de conseiller les établissements de formation quant aux lacunes dans les programmes de formation, les comités/conseils considéreraient les établissements comme des organes exécutant leurs programmes de formation, ce qui leur permettrait à eux-mêmes de se consacrer à la surveillance ou à la vérification de l'application de normes, et au besoin à la participation,

à l'administration des examens, à la délivrance de certificats et diplômes et à l'homologation et à la reconnaissance des qualifications pour l'exercice de la profession.

Afin de réduire au minimum la délivrance anarchique de certificats, de relever la valeur de ces certificats dans l'organisation des carrières, dans l'administration des systèmes de récompenses au mérite dans la gestion du personnel, pour l'attribution de ces certificats que ce soit pour la participation, l'assiduité ou pour services méritoires, les comités/conseils devraient établir des critères.

i) Etablissements de formation

Tout comme celui des programmes de formation, le domaine des établissements de formation est impressionnant en Afrique. Presque chaque domaine d'utilisation des ressources humaines dispose d'un établissement de formation, fût-ce pour la mise en valeur des ressources humaines "physiques" ou pour les divers domaines des connaissances, des compétences et du fonds technologique, pour la gestion et l'administration, ou même pour l'amélioration des ressources au travail ou pour la formation dans les centres sociaux ou de développement communautaire qui répondent aux domaines de la satisfaction des besoins essentiels et de la motivation pour réaliser. Le potentiel physique et sociologique des ressources humaines sera bientôt saturé avec l'apparition d'institutions fournissant des services psychologiques.

En dépit de l'évolution, les établissements respectifs ont eu tendance à fonctionner dans des doubles emplois; il n'existe pas de complémentarité entre leurs programmes ni un effort délibéré pour faire en sorte que l'on puisse achever un programme dans une institution donnée et accéder à un programme supérieur dans une autre institution. C'est le cas par exemple du Kenya où le Kenya Institute of Administration (KIA) pourrait aisément être considéré comme un établissement de formation de niveau supérieur par rapport aux établissements de formation de Maseno ou Mombasa en matière de formation du personnel administratif et de supervision avec l'élaboration de critères permettant la participation aux programmes du KIA après l'achèvement des programmes desdits établissements de formation.

De même, s'agissant des pays de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe, la participation aux programmes de leurs instituts de gestion devrait être autorisée après l'achèvement des programmes de leurs établissements du même genre que le Kenya Institute of Administration et une expérience pratique. Tout comme au Kenya, après avoir commencé la carrière par une formation dans des établissements semblables à ceux de Maseno ou de Mombasa, il devrait être possible de progresser jusqu'au niveau d'un établissement semblable au KIA. Ensuite, dans l'ascension vers les postes de direction avec l'achèvement du programme d'établissements du type KIA, on devrait pouvoir accéder à un programme semblable à celui de l'établissement de formation de l'Afrique de l'Est ou de l'ESAMI en vue d'exercer de hautes responsabilités de gestion. Un tel programme n'existe pas encore.

On pourrait par exemple instituer des écoles supérieures de formation de cadres du genre ESAMI, ou des cadres à formation accélérée à l'Université après avoir achevé les études et acquis une expérience pratique. De cette façon les établissements de type ESAMI seraient, outre les plus importants établissements de promotion de la formation de cadres, des institutions de niveau le plus élevé pour la conversion en universitaires de cadres ayant une expérience pratique et vice versa.

Il en serait de même pour ce qui est de la complémentarité des programmes et des liens entre eux dans d'autres domaines comme la santé, l'éducation, l'agriculture et les domaines techniques pratiques.

j) Délivrance des certificats et diplômes et homologation

Tout comme le complémentarité est nécessaire au niveau des programmes et des établissements de formation, la coordination s'impose dans l'attribution de certificats, de diplômes et de grades au sein des établissements nationaux et sous-régionaux et des conseils et comités connexes.

La valeur des certificats (d'assiduité, de participation ou pour mérite attribués après des examens déterminés) diminue proportionnellement à leur nombre. Etant donné que les titulaires de ces certificats les utilisent pour réclamer leur promotion dans leurs groupements professionnels, il faut de toute urgence rationaliser, coordonner et réglementer leur attribution, ne serait-ce que pour :

- i) réduire au minimum les problèmes découlant de l'actuel syndrome du parchemin et des qualifications et
- ii) freiner la tendance croissante à acheter ou à obtenir de tels papiers sans avoir suivi les cours nécessaires.

La rationalisation et la réglementation exigeraient les points suivants :

1. La délivrance de ces certificats ou diplômes par un établissement central de délivrance et d'homologation de diplômes, lequel établissement procéderait aux choix des épreuves, à l'organisation et à la correction des examens et tests, à l'examen et à l'approbation du contenu du programme de formation, ainsi qu'à l'approbation et l'homologation des diplômes émanant des établissements de formation;
2. La création d'instituts professionnels de délivrance et d'homologation de diplômes qui exerceraient, outre leurs fonctions normales, celles énoncées plus haut.

Il existe déjà de tels organes dans des domaines comme la comptabilité et il en faut pour i) la formation de cadres pour la supervision et l'administration et ii) tous les autres domaines comme la santé, l'agriculture, la technologie, etc. disposant déjà de programmes et d'établissements de formation.

VI. Conclusion

L'attachement à l'amélioration de la formation et du perfectionnement des cadres remonte à peu après l'accession de la plupart des Etats membres à l'indépendance. Ce secteur a été consolidé avec la mise en place d'activités

d'assistance technique et l'association de la CEA qui devait permettre de maintenir les efforts ainsi que la création de la Conférence des ministres responsables de la planification, de la mise en valeur et de l'utilisation des ressources humaines.

Le Plan d'action et l'Acte final de Lagos ainsi que l'adoption par la suite de projets servant de cadres d'exécution de politiques et d'éléments du Plan d'action et de l'Acte final ont mis la question en relief. Ces instruments préconisaient non seulement l'élaboration de politiques de formation mais aussi la mise en place de mécanismes institutionnels pour la formation aux niveaux central et sectoriel en respectant les objectifs qui étaient la gestion, l'administration et la fonction exécutive, et en prévoyant l'existence de comités consultatifs.

Le Plan d'action et l'Acte final de Lagos exhortaient à la formation et au perfectionnement de personnel de formation dévoué et ayant la vocation, afin de faire fonctionner les mécanismes susmentionnés à la manière d'un système. C'est dans ce cadre qu'ont été assurés un certain nombre de programmes de formation des formateurs, de mise au point des mécanismes de gestion des programmes de formation et de développement de la profession de formation. Toutefois, les efforts tendant à rationaliser la formation et le perfectionnement du personnel ont été entravés par des questions d'ordre conceptuel ayant trait : i) aux relations entre la mise en valeur des ressources humaines et l'épanouissement de l'individu; ii) à la nature et à l'objet des ressources humaines, à savoir les connaissances, les aptitudes, le fonds technologique par rapport aux aspects marginalisés jusqu'ici; iii) à la portée des programmes d'épanouissement de l'individu et de mise en valeur des ressources humaines.

Il a été montré dans le présent rapport que l'épanouissement de l'individu d'une part et la mise en valeur des ressources humaines d'autre part étaient indissociables et se renforçaient mutuellement. Une approche intégrée y a par conséquent été recommandée pour leur traitement. Des aspects identifiés ont été le bien-être physique et mental, la satisfaction des besoins essentiels et la motivation pour réaliser, l'application judicieuse au travail, les connaissances, les aptitudes et le fonds technologique ainsi que la gestion, point d'appui des ressources humaines et par conséquent objet de l'épanouissement de l'individu et du développement de la formation. Il a été indiqué que bien que ces aspects soient innés, il incombait à la formation de les identifier, de les développer et de les mettre dans un état d'utilisation, et partant d'assurer leur préservation de la détérioration. Un cadre a ensuite été élaboré pour ces ressources, les programmes dans chaque domaine, ce qui a mis en évidence le renforcement mutuel et la solidarité de ces ressources, ainsi que la complexité du développement de la formation.

L'évolution survenue dans ce domaine a été analysée : l'acceptation du facteur humain comme partie intégrante de l'aspect ressources humaines, la reconnaissance du fait que les ressources humaines ne se limitaient pas au domaine des connaissances, des aptitudes et du fonds technologique, mais incluaient également le côté physique et psychologique, l'application au travail et l'aspect gestion, ainsi que du fait que la mise en valeur de ces ressources ne se limitait pas aux domaines de l'éducation et de la formation mais devait également concerner d'autres tels que la population, la santé de la mère et de l'enfant, l'eau, l'habitation, l'emploi.

Dans l'exécution des programmes susmentionnés, un autre changement tendait à consolider le triple aspect cognitif, affectif et psychomoteur des objectifs, à assurer un équilibre entre le travail intellectuel et l'aspect pratique ainsi que d'établir un lien entre les établissements de formation et le monde du travail, de façon qu'il soit possible de passer du primaire au secondaire puis à l'université en acquérant des compétences psychomotrices, professionnelles et techniques.

Dans le cadre institutionnel figuraient en bonne place la politique de formation, de même que le contenu des programmes, l'accent étant mis sur les différents dosages, le cadre organisationnel, les données, la dotation en personnel, le financement, la complémentarité aux différents niveaux dans les programmes de formation et les établissements, de même que l'homologation des diplômes.

Dans chacun des domaines susmentionnés, les initiatives prises ont été passées en revue et les problèmes rencontrés identifiés. Il a été constaté que les efforts étaient restés en deçà de l'attente, sur le plan de la régularité, et de l'attachement à la cause puisque le développement de formation tend à être la victime des coupes sombres par suite des crises financières et économiques. Il en résulte le caractère sous-développé des ressources humaines, la dépendance, l'effondrement économique, la dégradation de la qualité des ressources humaines.

Les ressources humaines et en particulier les politiques de développement de la formation et les programmes connexes peuvent permettre de prévenir le déséquilibre socio-économique et aussi la destruction et le déséquilibre en matière des ressources humaines par suite de la famine et de la malnutrition, et dans une certaine mesure la pharmacodépendance croissante. Et il convient de prendre les mesures rapidement.

Options fondamentales et recommandations

Compte tenu du rôle que jouent la formation et le perfectionnement du personnel dans l'amélioration de la qualité des ressources humaines et dans le redressement économique, un certain nombre d'options fondamentales s'imposent :

1. L'intégration : i) de l'ensemble des ressources humaines en un système cohérent; ii) en un seul programme, de l'ensemble des programmes visant à améliorer ces ressources, de façon à en assurer la complémentarité et la cohérence; iii) du sous-système de la formation et du perfectionnement du personnel ainsi que de la planification de la main-d'œuvre, de sa répartition et du contrôle de l'utilisation; iv) des aspects pratiques et théoriques; v) des programmes des établissements de façon à les adapter au monde du travail;

2. Le renforcement de l'intégration par des mesures en matière de développement de la formation :

- a) Nécessité de considérer la formation et le perfectionnement du personnel comme une fonction de gestion;

- b) Mise en place d'un mécanisme institutionnel dont l'organe central serait la division du développement de la formation au sein du ministère chargé de la main-d'oeuvre, division dont les fonctions d'administration de programmes de formation seraient dévolues :
 - i) aux ministères sectoriels essentiels, dont chacun est responsable de la formation dans la fonction publique (ministère de la fonction publique), dans les sociétés d'Etat (ministère du commerce et de l'industrie), dans le secteur privé (ministère du travail), dans le secteur rural/urbain non structuré (ministère de l'administration locale); ii) à chaque organisme utilisant les ressources humaines;
- c) Mise en place de comités/conseils consultatifs pour le développement de la formation à chacun des niveaux susmentionnés;
- d) Création d'établissements de formation devant satisfaire les besoins spécifiques de chacun des organismes ou ministères, en tant qu'organes chargés de la formation et du perfectionnement du personnel pour tous les organes utilisateurs des ressources humaines;
- e) Etablissement d'un bureau des examens et de l'homologation afin d'administrer des épreuves et de veiller à l'application des normes ainsi que de reconnaître les qualifications professionnelles;
- f) Création d'un corps de personnel de formation et de perfectionnement de la main-d'oeuvre, en prévoyant un plan d'emploi attrayant, des carrières organisées et un programme de formation pour le perfectionnement dans le corps;
- g) Mise en place d'un système de financement par l'intermédiaire d'un fonds de formation, et d'un plan de prélèvement pour la formation, etc.;
- h) Mise sur pied d'un système viable d'informations sur la formation conjuguée à l'établissement de communications efficaces et de liens appropriés entre l'ensemble des organes mentionnés plus haut.

3. Etant donné que le développement de la formation est fondé sur un principe tripartite, les options fondamentales et les mécanismes proposés plus haut devraient renforcer cet aspect et le comité consultatif devrait comprendre des individus et leurs divers employeurs, l'Etat et les établissements de formation.

RESSOURCES HUMAINES ET TRAITEMENT

Identification et traitement en vue de leur mise en valeur et de leur préservation de la détérioration

Traitement des ressources humaines	Bien-être et maturité physiques et mentaux	Travail	Satisfaction des besoins essentiels et motivation pour réaliser	Connaissances, compétences et fonds technologique	Qualités de gestion et de direction
Désignation et préalable	Muscles, squelette, nerfs cérébraux, sens et organes et systèmes vitaux du corps dont le bien-être dépend i) de la qualité de l'environnement ii) de l'équilibre homéostatique par les vitamines et les sels minéraux iii) de la ration alimentaire etc.	Utilisation du bien-être physique et mental et dépendance à son égard: utilisation de la force, du temps et du mouvement conjuguée à la manipulation: i) d'instruments (avec les mains et les muscles) et ii) des états affectifs/sentiments et d'autres ressources pour le travail; renforcement de ce qui précède par le bien-être et la stabilité psychologiques	Motivation, conation et persistance dans une ligne de conduite donnée dont l'intensité dépend de l'homéostasie par les vitamines essentielles: vitamines B complexe et sels minéraux par exemple	Moyens; compréhension pour l'extrapolation et l'utilisation; analyse des éléments et relations, synthèse, évaluation et jugement; conscience et volonté de recevoir. Réception et acquiescement avec satisfaction pour réagir, évaluer, organiser le système de valeurs et caractérisation et application dans la solution de problèmes quotidiens. Dépendent du développement normal et libre du cerveau.	Perception et coordination des pensées, sentiments et actes; des apports, des procédés et des résultats produits planification, organisation, dotation en personnel, direction (orientation), coordination budgétisation, réexamen et ajustement, etc., recherche de possibilités de production industrielle, de celles de procéder à des transactions commerciales et à la prestation de services au public.

Traitement des ressources humaines	Bien-être et maturité physiques et mentaux	Travail	Satisfaction des besoins essentiels et motivation pour réaliser	Connaissances, compétences et fonds technologique	Qualités de gestion et de direction
Point ultime pour l'incidence des autres ressources	Base de l'extériorisation et de la connaissance de soi; et facteur capital pour la satisfaction des besoins essentiels et la motivation pour réaliser; base de l'application et de la génération de connaissances, de compétences et du fonds technologique	Stimulant et moteur de la perpétuation de l'espèce, conservation de soi-même et utilisation judicieuse et soutenue : i) de la force, du temps et du mouvement en tenant compte de la hiérarchie des besoins, de la stabilité émotionnelle; ii) application des connaissances, des compétences et du fonds technologique au travail et ii) et génération de ces ressources	Fonction et produit de l'éducation, de la formation et du travail, résultat de situations diverses et de l'interaction dans le milieu	Base de l'efficacité ainsi que de la de la répartition et l'utilisation rationnelles des ressources	
Evaluation	Surveillance des étapes du développement, examen clinique, tests en laboratoire et examen électrocardiographique; indices à identifier pour de nouveaux examens, etc.	Tests d'aptitude et évaluation du comportement professionnel, surveillance de la productivité	Tests d'aperception thématique, niveau de l'autonomie et de la stabilité individuelle et sociales, réalisations, intérêts, etc.	Tests d'évaluation de la réalisation, de l'aptitude et du quotient intellectuel rythme de génération de nouvelles connaissances et de compétences et de dispositions technologiques nouvelles; brevets; etc.	Séminaires/journées d'études sur la gestion

Traitement des ressources humaines	Bien-être et maturité physiques et mentaux	Travail	Satisfaction des besoins essentiels et motivation pour réaliser	Connaissances, compétences et fonds technologique	Qualités de gestion et de direction
mise en valeur	Alimentation et nutrition, éduca- tion physique, culture physi- que, exercices; abstinence (pour éviter les excès), examens médicaux péri- odiques; surveil- lance des étapes du développement et des indices pour faire les examens; interven- tions rapides, travail et emploi.	Travail et emploi satisfaction du travail, simpli- fication et enri- chissement du contenu du travail et/ou changement; réaffectation, transfert et dérou- lement de carrière et promotions.	Orientation et conseils sur les plans de l'éduca- tion, de la pro- fession, du mariage, de la famille; regroupements sociaux, affiliation à des clubs et asso- ciations. Alimenta- tion et nutrition, concours en matière de santé, reconnais- sance de la réussite attribution de distinctions, citation à l'ordre du jour formation à l'analyse du travail et du chô- mage, des relations humaines, prévention des troubles psycholo- giques et affectifs par des activités sociales ou par groupe	Etablissement a) d'un équilibre dans les domaines cognitif, affectif et psychomoteur dans le programme b) de traits d'union entre i) les expériences théoriques et pratiques en enseignement/apprentis- sage ii) les expériences dans la production et la prestation de services dans le monde du travail iii) les applications théo- riques et pratiques c) d'un équilibre dans la ration alimentaire.	

Traitement des ressources humaines	Bien-être et maturité physiques et mentaux	Travail	Satisfaction des besoins essentiels et motivation pour réaliser	Connaissances, compétences et fonds technologique	Qualités de gestion et de direction
Possibilités de l'appli- cation	Activités manuelles ou à forte intensité de travail dans i) la défense et la conserva- tion de soi, comme dans la lutte ii) dans la satisfaction des besoins essentiels iii) dans la production de recettes (production vivrière et élevage, autres entreprises) et les sports et la prestation de services dans les cas à intensité de travail	Emploi et travail a) pour la réalisation de soi et l'extério- risation b) la satisfaction des besoins essentiels comme dans la conservation de soi- même, la construction d'abris, l'agri- culture, etc. c) les activités produc- trices de recettes comme : i) les sports, (football, lutte, boxe, etc) ii) les entreprises, d) la thésaurisation e) le relèvement après les catastrophes f) la génération de connaissances, de compétences et de dispositions techno- logiques	Préservation de l'espèce par la reproduction, l'agriculture, l'élevage et la la construction d'abris - l'adhésion à des associations syndicats, groupes ethniques, etc. - les activités ren- tables - des mesures sani- taires préventives et curatives - l'amour, le respect, etc.	Travail faisant appel aux connaissances comme dans l'utili- sation des connais- sances et des dispo- sitions technologi- ques dans a) la recherche-développe- ment pour la généra- tion et le perfection- nement des connais- sances, des compé- tences et du fonds technologique, b) l'exercice de métiers spécia- lisés et les fonctions techniques et de gestion pour fournir des services ainsi que l'analyse et la solution des problèmes	Organisation et gestion du travail et coordination des systèmes et efforts en vue d'une production prédéterminée; planification, budgétisation, évaluation, examen etc.

Traitement des ressources humaines	Bien-être et maturité physiques et mentaux	Travail	Satisfaction des besoins essentiels et motivation pour réaliser	Connaissances, compétences et et fonds technologique	Qualités de gestion et de direction
Entretien réservation	Mise en place de possibili- tés pour les loisirs et les sports et pratiques de ces activités Pause/café et pause/déjeuner cafeteria et cantine Services de santé, cliniques, bilans de santé pé- riodiques	Travail et emploi, alimentation et nutrition, systè- mes d'incitation et travaux stimu- lants, satisfaction du travail, etc. sécurité des instal- lations et moyens, surveillance de l'évolution de l'en- vironnement, vête- ments protecteurs	Distinctions pour mérite, promotion des clubs, associa- tions et unions, activités salubres paiement d'allo- cations de logement, d'allocations pour personnes à charge et facilités en la matière	Recyclage, congés pour études, pro- grammes de formation en cours d'emploi, programmes de réparti- tion du personnel et d'enrichissement du contenu du travail; emploi/travail et situations stimulantes; recherche-développement	Programmes de formation de cadres au milieu de la carrière

Planification et déroulement des carrières selon des plans d'emploi déterminés
et perspectives de promotion.

Bien-être et maturité physiques et mentaux	Travail	Satisfaction des besoins essentiels et motivation pour réaliser	Connaissances, compétences et fonds technologique	Qualités de gestion et de direction
Fourniture de services médi- caux préventifs et curatifs, bilans de santé périodiques, rational ali- mentaire équi- libré, surveil- lance pour éviter la pol- lution et la dégradation de l'environnement; Normes d'hygiène industrielle et mesures d'appli- cation. Surveil- lance de la toxico- manie et de l'alcoolisme et mesures comme institution de zones pour non fumeurs.	Alimentation et nutrition, pro- grammes d'hygiène industrielle, sécu- rité des installa- tions, vêtements et dispositifs protec- teurs, surveillance et prévention de la pollution et de la dégradation de l'environnement; systèmes d'inci- tation au travail.	Education, santé, logement, alimen- tation et nutrition, santé maternelle et infantile, applica- tion de mesures de protection des droits de l'homme, prévention du crime et application de mesures de traitement des délinquants.	Formation en cours d'emploi, éducation permanente, formation et perfectionnement de soi	Programmes de formation au milieu de la carrière et de perfection- nement des cadres
Désarmement et la dété- rioration et l'abus	Désarmement et/ou interdiction de la guerre civile et de la vente ou du don de matériel militaire aux fins de cette guerre.			

Programme de congés

Traitement des ressources humaines	Bien-être et maturité physiques et mentaux	Travail	Satisfaction des besoins essentiels et motivation pour réaliser	Connaissances, compétences et fonds technologique	Qualités de gestion et de direction
Indicateurs Positifs	Croissance normale et état physique stable; stabilité mentale et affective; bien-être physique et psychologique; réduction des coûts liés à la santé et au croissement de la capacité à produire davantage de biens et services, de connaissances, de compétences et de dispositions technologiques.	Accroissement des recettes et du bien-être, des connaissances, compétences et dispositions professionnelles; autonomie et stabilité; réduction du taux de renouvellement du personnel et des conflits du travail, accroissement de la productivité	Stabilité et autonomie de l'individu et de la société et accroissement de l'interaction, de la cohésion et de la stabilité sociales; réduction des conflits, et de la portée des du crime et de l'instabilité émotionnelle; paix et harmonie, libre adhésion à des associations, liberté sur le plan politique.	Accroissement i) du rythme d'acquisition de nouvelles connaissances, compétences et dispositions technologiques; ii) du nombre brevets attribués aux individus et aux Etats; iii) du nombre et de la portée des publications, revues et ouvrages.	Efficacité dans la maximisation des recettes provenant de l'utilisation des ressources humaines, matérielles et financières.
Négatifs	Croissance entravée, poids selon l'âge et tailles selon le poids, au dessous de la normale obésité, fréquence des maladies et des épidémies, symptômes de malnutrition, ration caloriques moyennes quotidiennes faibles, taux élevés de mortalité et de morbidité, manque d'accès aux postes et centres de santé.	Chômage	Crime, conflits familiaux, désorganisation, peur, apathie, léthargie, violation des droits de l'homme, conditions de vie non décentes, inquiétude à propos de la sécurité, de l'alimentation et de la liberté, des droits fondamentaux de la famille, etc. perte de droits, dénuement, misère, etc. instabilité mentale/émotionnelle.	Retard, dépendance à l'égard de l'extérieur, absence de publications. Malnutrition chez les nourrissons, les enfants et les adultes; manque d'accès à l'enseignement et à un bon encadrement, à des médias instructifs, à des taux d'encadrement, acceptables, etc.	Gaspillage, manque de coordination, mauvaise gestion au travail, conflits du travail retard et déclin économique, etc.

Traitement des ressources humaines	Bien-être et maturité physiques et mentaux	Travail	Satisfaction des besoins essentiels et motivation pour réaliser	Connaissances, compétences et fonds technologique	Qualités de gestion et de direction
Effets cumulés de la famine et de la mal- nutrition	Destruction de l'immunité du corps; morbi- dité accrue; lésions du cerveau; vulné- rabilité accrue à la cécité, croissance entravée et souvent mal- formations osseuses. Manque d'équi- libre homéosta- tique résultant de la carence en vitamines A, B complexe, C, D et R et en sels minéraux	Apathie et par conséquent non-application judicieuse au travail et réduction de la productivité	Apathie, manque de confiance en soi, instabilité émotion- nelle accrue : réduction de la conation, de la motivation et du respect de soi. La dépendance, le fatalisme, la perte de dignité et du respect de soi s'accroissent	Développement cognitif réduit par suite de la diminution de la croissance du cerveau; en consé- quence, dimi- nution de l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences et dispositions technologiques	Diminution du sens de l'avenir; tendance à changer d'objec- tif, tendance accrue à prendre des mesures cura- tives par opposition à des mesures préventives; ultérieurement paralysie organi- sationnelle et administrative administrative

Si grâce à l'expérience et à la conceptualisation, on considère les ressources humaines et les situations et modes de traitement susmentionnés comme caractéristiques des personnes en tant qu'entités économiques et par conséquent comme contribuant à l'épanouissement de ces personnes en tant qu'entités sociales et fin du développement économique, l'idée de fléaux comme la famine et de la toxicomanie fait un effet désespérant; si l'utilité de ces ressources dans la valorisation de l'homme et ultérieurement le développement économique est prise en considération, on peut mesurer le chemin à parcourir en matière d'amélioration des ressources humaines en Afrique, étant donné la détérioration de l'état nutritionnel, la sécheresse, la toxicomanie et l'abus de l'alcool croissants. Ces ressources constituant le moyen et l'objet du développement de la formation, il est possible de mesurer à sa juste valeur l'état actuel de ce domaine ainsi que la tâche à accomplir en raison de la détérioration de l'état nutritionnel, la menace permanente que fait peser la famine et la réduction de l'autonomie psychosociologique.