52039

NATIONS UNIES
CONSEIL
ECONOMIQUE
ET SOCIAL

Distr.
GENERALE

E/CN.14/379
E/CN.14/UAP/107
23 décembre 1966

Original : FRANCAIS

COMMISSION ECONOMIQUE POUR L'AFRIQUE
Huitième session
Lagos, 13-25 février 1967
Point 5 g) de l'ordre du jour

RAPPORT SUR LE SEMINAIRE SUR L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL ET LA FORMATION

Ouagadougou, 21 novembre - 3 décembre 1966

M66-1864

E/CN.14/379
E/CN.14/UAP/107

TABLE DES MATIERES

E/CN.14/379
E/CN.14/UAP/107

RAPPORT SUR LE SEMINAIRE SUR L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL ET LA FORMATION

Ouagadougou, 21 novembre - 3 décembre 1966

PREMIERE PARTIE
INTRODUCTION

Sources et objectifs du Séminaire

1. Le Séminaire sur l'administration du personnel et la formation prend sa source dans les recommandations A (a à g) et B (b) du Séminaire sur les problèmes administratifs urgents des gouvernements africains (Addis-Abéba, 2 au 11 octobre 1962), qui ont été approuvées par la cinquième session de la Commission.

Il fait suite au Séminaire sur l'administration du personnel et la formation aux échelons central et local destiné à des participants anglophones qui s'est tenu à Addis-Abéba du 22 novembre au 3 décembre 1965.

Le Séminaire a été organisé par le Secrétaire exécutif de la Commission économique pour l'Afrique en exécution du projet 98 du Programme de travail et de priorités pour 1965-1967.

2. Dans sa lettre d'invitation adressée aux Etats membres d'expression française, le Secrétaire exécutif mentionnait en particulier que "le but recherché est de permettre une réflexion et une discussion communes des problèmes d'administration du personnel aux fonctionnaires chargés de la direction générale de la fonction publique ou de la direction du personnel des principaux ministères, aux inspecteurs généraux des affaires administratives, et aux directeurs des écoles d'administration qui ont la responsabilité des enseignements relatifs à ces problèmes". Il ajoutait : "après une période d'installation et de rodage des administrations publiques africaines, qui s'est étendue sur dix années, il semble en effet qu'il soit utile de faire le point

et de constater les difficultés qui peuvent subsister, les déformations subies par les systèmes, et les besoins nouveaux créés par l'adaptation de l'administration au développement. Une telle mise au point est la condition préliminaire indispensable qui permettra de susciter l'aide ultérieure des Nations Unies et plus particulièrement celle de la Section d'administration publique de la Commission économique pour l'Afrique".

DEUXIEME PARTIE

ORGANISATION ET PARTICIPATION

Organisation matérielle

3. Le Séminaire a eu lieu dans les salles de commission de l'Assemblée nationale de la République de Haute-Volta; des moyens de transports avaient été mis à la disposition des participants, des experts et consultants, et du personnel de direction par le Gouvernement voltaïque qui a, d'autre part, organisé une excursion récréative à 100 km de Ouagadougou et une visite au palais du Moro Naba.

Participants, experts et consultants, personnel de direction

4. Le Séminaire s'est réuni à Ouagadougou du 21 novembre au 2 décembre inclus. Treize pays africains francophones y étaient représentés par un ensemble de 21 participants; le représentant du Togo a été empêché de venir par des raisons tenant à la situation intérieure de son pays, et celui du Rwanda par les difficultés de transport aérien. Tous les participants exerçaient des fonctions élevées : secrétaire général du gouvernement, ou de ministère ; directeur ou directeur adjoint de la fonction publique; directeur du personnel, conseiller technique du Ministre de la fonction publique; directeur d'école nationale d'administration.

5. Le Directeur du Séminaire, conseiller régional pour l'administration du personnel et la formation (section de l'administration publique), était secondé par l'assistant administratif de la Division de la recherche. Les deux consultants ont été fournis l'un par le Fonds spécial des Nations Unies, l'autre par l'assistance bilatérale française. Six autres experts ont d'autre part été envoyés gratuitement au Séminaire par : le CAFRAD (1), la Fondation allemande pour les pays en voie de développement (2), l'assistance technique française (2), l'assistance technique belge (1). (Une liste complète des participants, des experts et consultants, et du personnel de direction, est donnée en Annexe I).

Séances d'ouverture et de clôture du Séminaire

6. Le Séminaire a été officiellement ouvert le 21 novembre 1966 par M. Charles Kaboré, Ministre du travail et de la fonction publique, représentant le Gouvernement voltaïque. Dans son discours, le Ministre a insisté sur l'obligation faite aux dirigeants africains "de repenser les structures d'une administration déjà en place et qui a forgé, à sa mesure, une certaine mentalité de fonctionnaires", et il a ajouté que "devant cette situation, la reconversion des mentalités s'avérait nécessaire, sinon indispensable". Il a terminé en déclarant : "c'est précisément à ce stade où nous sommes arrivés les uns et les autres, que se situe le présent Séminaire au cours duquel nous aurons à échanger nos points de vue, à nous communiquer nos expériences personnelles, à étaler nos réussites, nos échecs et nos déboires, enfin, à analyser les causes pour mieux les méditer en commun".

Le Séminaire a été officiellement clos le 2 décembre 1966. Après un discours du directeur du Séminaire qui a fait le bilan des travaux et prononcé les remerciements d'usage au nom du Secrétaire exécutif de la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique, le représentant délégué des participants a présenté leurs remerciements au Gouvernement voltaïque. Enfin, le Ministre du travail et de la fonction publique a tiré les leçons du Séminaire et déclaré notamment : "les assises qui s'achèvent aujourd'hui seront pour nos fonctions publiques un commencement et non une fin, conformément au voeu de ses promoteurs". (Les divers discours sont reproduits aux Annexes IV à VII).

TROISIEME PARTIE
OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

Méthode de travail

7. La lettre d'invitation adressée par le Secrétaire exécutif aux Etats membres d'expression française précisait la méthode de travail qui devait être employée : "l'échange d'informations qui aura lieu entre les participants eux-mêmes et entre les participants et les experts présents sera d'autant plus fructueux s'il aboutit à identifier les difficultés et les besoins principaux ressentis dans ce domaine. La méthode employée laissera donc la plus large place aux discussions dirigées entre participants ..... (les experts) seront chargés de présenter de courts documents de travail sur les divers points du programme, d'animer les débats, et de répondre aux demandes d'avis et de conseils formulées par les participants".

Cette méthode fut suivie point par point : pour chaque session, l'expert ayant rédigé le papier de travail relatif au sujet traité consacra un quart d'heure à une courte introduction, puis des échanges de vues animés eurent lieu entre participants et entre participants et experts. La durée des sessions, qui avait été initialement fixée à une heure et demie, dut être portée en moyenne à deux heures pour permettre à chacun d'apporter sa contribution.

Le but défini au Séminaire put ainsi être atteint : déterminer les problèmes d'administration du personnel et de formation qui n'ont pas encore pu recevoir de solutions; envisager sur place les solutions possibles; établir, sous forme de recommandations, le catalogue des difficultés et des goulets d'étranglement à réduire. Deux fois par semaine, les participants se sont réunis pour rédiger des recommandations sur la base de procès-verbaux, rédigés par des rapporteurs pour chaque sujet, et de propositions établies par les experts.

Le Séminaire a élu comme Président, pour toute sa durée, M. Lompolo Kone, ancien ministre, Directeur de l'Ecole nationale d'administration de la Haute-Volta.

8. Les thèmes généraux qui ont été traités durant le Séminaire peuvent être ainsi groupés :

i) Introduction

a) vues générales sur l'administration du personnel à l'échelon central

b) vues générales sur l'administration du personnel à l'échelon local.

ii) Le fonctionnaire dans l'Etat et la Nation

a) la loi et le fonctionnaire
b) la politique et le fonctionnaire
c) le public et le fonctionnaire
d) la place du fonctionnaire dans l'Etat et dans la Nation

iii) L'organisation de la fonction publique

a) le statut de la fonction publique
b) structure de la fonction publique - corps et grades - statuts particuliers
c) la prévision des besoins
d) l'administration des personnels départementaux et communaux

iv) Le fonctionnement des services

a) discipline et procédures disciplinaires - régime pénal
b) soldes et indemnités
c) avantages et régimes sociaux
d) recrutement
e) promotion
f) contrôle central de l'administration du personnel (direction générale de la fonction publique)
g) inspection de l'administration
h) la formation

v) Le fonctionnaire dans la vie administrative

a) les rapports hiérarchiques
b) les liaisons administratives horizontales
c) aspects psychosociologiques du commandement
d) le syndicalisme dans la fonction publique
e) les relations publiques de l'administration

vi) Conclusion

a) l'administration du Plan à l'échelon central
b) l'administration du Plan à l'échelon local

Un des sujets, les relations humaines à l'intérieur de l'administration, n'a pas pu être traité, l'expert belge qui en était chargé étant tombé malade et n'ayant pas pu fournir son papier de travail.

Le problème de la formation, qui a été traité en deux séances de travail, a dominé par ailleurs la plupart des discussions, de même que les préoccupations générales d'intégration de l'administration et des fonctionnaires dans l'Etat et la Nation et dans les tâches de développement national.

9. Les 25 sujets inscrits au programme du Séminaire ont fait l'objet de notes d'introduction rédigées par les experts et consultants; d'autre part, les participants ont fourni, avant le Séminaire ou sur place, un certain nombre de notes d'information. (La liste des documents et le programme du Séminaire figurent en Annexes II et III).

Observations et recommandations

10 i) Introduction

Le Séminaire a recommandé :

a) Que les études entreprises dans le domaine de l'administration publique africaine aient un caractère global, tout en situant les problèmes dans le cadre particulier de chaque nation et dans la dynamique de son développement.

b) Que la recherche concernant l'adaptation des moyens administratifs aux ressources budgétaires tienne le plus large compte de l'efficacité et de la souplesse d'utilisation des fonctionnaires.

c) Que la formation générale et technique des fonctionnaires soit complétée par une formation morale et civique leur donnant le sens exact de leurs responsabilités à l'égard de l'Etat et de leurs devoirs vis-à-vis de la Nation.

L'époque actuelle est caractérisée par l'intervention nécessaire de l'Etat dans la vie de la Nation pour atténuer les inégalités, résoudre les problèmes humains, former les cadres, et promouvoir le progrès économique et social. Il en résulte un développement considérable et une diversification accrue de l'activité administrative qui rendent indispensables une adaptation de l'administration du personnel et de la formation à cette dynamique.

Dans les Etats africains francophones, il n'existe généralement qu'une seule fonction publique dont les personnels sont appelés à servir indifféremment à l'échelon central et à l'échelon local. Ceci est dû au fait que les hommes susceptibles d'animer les structures mises en place - même si elles sont décentralisées - sont généralement en nombre restreint et appartiennent à la partie la plus importante de l'élite existante, l'administration de l'Etat. Il y a donc une interpénétration constante entre les divers appareils administratifs, et une mobilité des hommes qui justifient une approche globale des problèmes relatifs à l'administration du personnel et à la formation.

D'autre part, si l'appareil de l'Etat existe, il reste généralement à faire naître l'idée de Nation et à en fortifier la réalité. Cette construction africaine est indispensable, car, en définitive, elle conditionne le développement lui-même; or, il revient aux pouvoirs publics de la promouvoir dans les meilleures conditions d'efficacité et d'économie. Seule une administration unique, ou tout au moins une doctrine administrative unique, semble à même de réaliser la concentration nécessaire des moyens et des efforts à consentir à cet effet.

Les ressources de tous ordres sont souvent, en Afrique, sans rapport avec les besoins à satisfaire, et cette constatation a conduit le Séminaire à s'interroger sur le caractère pléthorique généralement prêté aux fonctions publiques africaines.

Les missions essentielles et indispensables de l'Etat sont difficilement couvertes par les administrations africaines existantes, et l'importance des tâches de développement ne fait que croître avec le temps et les besoins. Certes, une relation doit être établie d'une part entre les moyens financiers disponibles et les dépenses administratives, d'autre part, entre la croissance du produit intérieur brut et l'augmentation des moyens administratifs. Mais le Séminaire estime que la solution du dilemme, auquel les administrations africaines sont actuellement confrontées, peut être trouvée dans le perfectionnement de l'administration et l'augmentation de son rendement. Ceci suppose qu'une importance toute particulière soit accordée aux problèmes de la formation sous son double aspect :

- formation complémentaire des agents en place de manière à les perfectionner pour les rendre plus efficaces et plus conscients de leurs devoirs;
- formation professionnelle, morale et civique préalable à toute nomination dans un emploi public.

11. ii) Le fonctionnaire dans l'Etat et la Nation

Le Séminaire a recommandé :

a) Que la position du fonctionnaire dans la Nation fasse l'objet d'études approfondies tenant compte des formes particulières que peuvent revêtir les nations africaines.

b) Que soit développée la formation des fonctionnaires en matière de connaissance et de respect de la loi.

c) Que soit organisée une formation particulière pour les fonctionnaires chargés d'élaborer les projets de textes législatifs et réglementaires.

d) Que soit assurée, dans chaque Etat, une meilleure conservation et une meilleure diffusion des textes (collections des journaux officiels, jurisclasseurs, recueils, répertoires, etc.).

e) Qu'un échange d'informations et de documentation sur les législations et les réglementations soit mis sur pied entre les Etats africains; et que les organisations telles que l'IISA, le CAFRAD, et la CEA participent à l'établissement d'un centre de documentation et de diffusion.

f) Que des études soient poursuivies en vue de faciliter la tâche du fonctionnaire dans son rôle d'information et d'éducation du public; et que soit menée à bien l'étude des moyens, et le cas échéant des structures, permettant d'unir les efforts de l'administration et des administrés dans la réalisation du bien commun.

g) Que la situation originale du fonctionnaire africain soit étudiée dans le contexte particulier de chacun des Etats, et, en général, dans la perspective du développement; et que les solutions dégagées soient susceptibles d'être inscrites dans le statut général des fonctionnaires.

Le Séminaire a constaté que, quel que soit le pays africain considéré, la nécessité apparaît pour tous les citoyens de contribuer, en s'appuyant sur l'appareil de l'Etat, à la construction de la Nation. Le fonctionnaire doit participer à cette construction, dans tous les secteurs et à tous les niveaux de l'activité nationale, non seulement en tant qu'instrument de l'Etat, mais aussi en tant que citoyen d'élite.

En sa qualité de fonctionnaire, il convient qu'il bénéficie de la garantie de la continuité de sa carrière au service de l'Etat, afin d'assurer sa collaboration loyale et efficace à la conception, la direction et l'exécution de la politique gouvernementale. La disponibilité du fonctionnaire vis-à-vis de l'Etat dépendra en grande partie des garanties de carrière qui lui seront accordées.

Le rôle du fonctionnaire par rapport à la loi a été illustré par la nécessité d'adapter les structures législatives anciennes à la situation nouvelle résultant de l'accession à l'indépendance et de la priorité accordée au développement.

L'existence dans certains Etats africains d'une certaine décadence de l'autorité de la loi a été signalée par ailleurs : le règlement "de circonstance" ne suit pas toujours la loi; la "hiérarchie" des textes n'est pas toujours respectée; une certaine tendance à l'administration "orale" se dessine ... Ces erreurs et ces difficultés découlent d'une insuffisante formation juridique des fonctionnaires chargés d'élaborer et d'interpréter la loi. L'intervention d'assistants techniques de formation et d'origine différentes a été signalée comme un danger d'incohérence, dans la mesure où ces éléments sont associés à la préparation de la loi, qui doit en fait refléter les conditions inhérentes à l'Afrique.

Considérant les méthodes les mieux adaptées pour que l'action du fonctionnaire dans l'élaboration de la politique gouvernementale et de la loi entraîne l'adhésion des administrés, le Séminaire a examiné le problème de l'emploi de la persuasion et de la contrainte comme moyen d'administration; il a conclu, à cette occasion, à la nécessité d'une reconversion des mentalités des fonctionnaires et des administrés, et a souligné l'intérêt qu'il y aurait à ce que la formation des fonctionnaires comprenne des études portant sur la siciologie, la psychologie et les techniques de commandement.

12. iii) L'organisation de la fonction publique

Le Séminaire a recommandé :

a) Que soient recherchées les limites du champ d'application des statuts des fonctionnaires, en fixant la somme des activités spécifiques dont les responsables doivent être gérés selon des normes exhorbitantes du droit commun, et en définissant, en corollaire, les fonctions dont l'exercice ne justifie pas l'application de telles normes.

b) Que soit étudié le contenu minimum des statuts des fonctionnaires, par comparaison avec le droit commun du travail, dans la mesure où il est justifié par le caractère particulier de l'exercice de la puissance publique (droits, garanties, obligations); que soit dressée la liste des fonctions étatiques dont le caractère spécifique justifie l'existence de statuts particuliers, par la somme des conséquences statutaires qu'il entraîne pour les fonctionnaires.

c) Que soient déterminées les méthodes permettant de définir des structures d'administration publique adaptées à une politique de développement, et les compétences des agents publics en fonction de leurs responsabilités (classification des emplois).

d) Que soient élaborés des schémas-types de services centraux de la fonction publique, indiquant leurs compétences en matière statutaire et budgétaire.

e) Que soient mis à l'étude : les différents types de services de gestion du personnel en fonction des moyens susceptibles d'être mis en oeuvre; les méthodes de travail correspondent à chacun de ces types de gestion; le volume optimum des personnels à gérer, les modèles opérationnels de compétence des services de gestion, en fonction des schémas statutaires prévus par la recommandation iii) b).

f) Que considération soit donnée aux caractères spécifiques des tâches des fonctionnaires locaux; qu'il en soit déduit les principes d'un statut éventuel les concernant, - étant entendu que ce statut devrait être largement ouvert sur le statut général de la fonction publique - et les structures et compétences des organismes de gestion de ces personnels.

g) Que des procédés modernes de mécanisation soient introduits dans la gestion des personnels de la fonction publique en vue de faciliter la tenue d'un fichier permanent.

h) Que soient précisées les méthodes à employer pour effectuer l'inventaire des fonctions publiques des Etats africains et malgache, et pour planifier leurs besoins (en particulier par l'établissement de ratios).

i) Que la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique réunisse les documents de base concernant les fonctions publiques africaines et malgache, ainsi que des éléments de mise à jour périodiques, aux fins d'assurer la diffusion d'études comparatives présentant les diverses solutions apportées à des problèmes souvent communs.

Les discussions ont fait ressortir deux préoccupations générales : l'intégration réelle dans la société africaine et malgache des fonctions publiques; la transformation des fonctionnaires en instruments efficaces du développement, en harmonie avec toutes les activités nationales et dans une pleine utilisation des compétences. Si la fonction publique est le levain, le catalyseur de l'action administrative, elle n'en constitue pas la finalité, qui reste politique. L'action administrative, en elle-même, n'est pas suffisante pour déterminer et assurer le progrès : il faut une collaboration constante de toutes les forces vives de la Nation. Une des conséquences de cette situation, qui n'est pas particulière aux pays en voie de développement, mais y est peut-être plus sensible, est que le fonctionnaire doit se distinguer le moins possible des autres citoyens actifs. D'où la première idée que le statut général des fonctionnaires ne doit s'écarter que le moins possible du statut commun du travail, et seulement dans la mesure où les tâches de souveraineté publique l'exigent; et la seconde idée que les statuts particuliers doivent être limités aux cas spécifiques où les fonctions exercées exigent des dispositions particulières.

Il découle d'autre part de ce qui précède que, seuls, devraient avoir la qualité de fonctionnaires publics ceux qui participent directement à l'exercice du pouvoir exécutif; quantité d'agents d'exécution et de collaboration pourraient au contraire être soumis au régime commun du travail. Une réforme éventuelle dans ce sens doit obligatoirement être précédée par une étude portant classification des emplois; une telle classification permettrait également de mieux utiliser les compétences des fonctionnaires dans les postes dont les tâches et le niveau seraient ainsi définis.

Le séminaire a ensuite discuté de la structure-type et des fonctions d'étude et de décision de la direction générale de la fonction publique. Son attention s'est particulièrement dirigée sur le problème du nombre de fonctionnaires et du volume du travail permettant de confier à la direction générale de la fonction publique la gestion de tous les personnels, et de la limite à partir de laquelle il devient nécessaire de créer des unités de gestion à l'intérieur des grands ministères utilisateurs.

Dans le domaine de la prévision, le Séminaire a estimé que la fonction publique, par son importance quantitative et qualitative, était un des secteurs-clés du développement national et, à ce titre, devait être comprise dans la planification globale. La prévision permet d'autre part d'organiser la gestion de la fonction publique et de définir une politique de formation, aussi bien pour l'enseignement secondaire et universitaire que pour les établissements chargés de former les fonctionnaires. Mais, pour prévoir, il est d'abord indispensable de faire l'inventaire des fonctions publiques africaines, et, par conséquent, de mettre en place des mécanismes de gestion modernes. Il est apparu aux participants que les trois problèmes (gestion efficace et claire; inventaire des personnels existants; prévision des besoins) étaient étroitement liés.

Enfin, s'agissant de l'administration des personnels locaux, le Séminaire a considéré que les principes d'unité nationale, d'économie des moyens, et d'utilisation des compétences impliquaient une gestion centralisée des personnels des collectivités locales décentralisées et des circonscriptions locales déconcentrées.

13. iv) Le fonctionnement des services

Le Séminaire a recommandé :

a) Que soit établi un système disciplinaire qui assure la rapidité et l'efficacité de la sanction, en conférant aux autorités hiérarchiques les plus rapprochées la décision disciplinaire des premiers degrés, et en donnant aux sanctions un caractère pécuniaire proportionné aux dommages éventuellement éprouvés par l'administration; que la sanction ait un caractère éducatif, et que la procédure disciplinaire offre toutes les garanties nécessaires aux fonctionnaires contre l'arbitraire, en ouvrant en particulier les voies normales de recours.

b) Que soit menée à bien une étude de la simplification des régimes des soldes et des accessoires de soldes.

c) Que, dans les critères de la promotion, il soit tenu compte de l'aptitude du promouvable aux fonctions nouvelles auxquelles la promotion doit normalement l'appeler.

d) Que les méthodes d'inspection et de contrôle soient précisées, notamment leur caractère confidentiel et inopiné, en vue d'assurer leur efficacité; et que soit montré comment l'inspection peut jouer un rôle de conseil, de formation, et de détermination des difficultés rencontrées par les services, afin d'éclairer le sens de l'action administrative.

e) Que soient établis et révisés périodiquement, avec l'aide des institutions internationales compétentes, des tableaux d'équivalence des diplômes, en tenant compte des accords internationaux déjà existants en la matière; que des commissions nationales ad hoc soient réunies pour fixer ces équivalences en fonction des besoins internes.

f) Que soit organisé un contrôle des formations reçues à l'extérieur par la voie de concours ou d'examens professionnels, qui interviendraient éventuellement à l'issue de stages probatoires effectués sous un régime d'emploi temporaire.

g) Que soient dégagées les modalités d'application du principe d'unité de formation, au sein des écoles d'administration, des catégories de fonctionnaires chargés des tâches de conception, de direction, et d'exécution spécialisées.

h) Que les programmes de formation et l'ampleur de leur différenciation soient étudiés en fonction des prévisions d'emploi; que soient précisés les cas où la spécialisation des services présente des caractères spécifiques assez nets et offre des possibilités d'emploi suffisantes pour justifier soit l'ouverture de sections ou cycles particuliers au sein des écoles d'administration, soit la création d'écoles ou de programmes de formation distincts.

i) Que soient déterminées les modalités selon lesquelles les écoles d'administration pourraient offrir leur support pédagogique au perfectionnement périodique des fonctionnaires, ainsi que les programmes de perfectionnement adaptés à chaque catégorie d'agents; que le perfectionnement en cours d'emploi fasse l'objet d'incitations efficaces dans le statut des fonctionnaires; et que soient définis les mécanismes permettant d'organiser ce perfectionnement sans gêner le fonctionnement des services.

j) Que soient étudiés les moyens de renforcer l'enseignement des écoles d'administration, et de tenir à jour le contenu de cet enseignement, en liaison avec les bureaux d'organisation et méthodes des administrations et les Centres de recherches administratives, nationaux régionaux et internationaux.

La discipline doit être un ensemble de moyens efficaces permettant la sauvegarde des intérêts supérieurs de l'Etat, tels qu'ils sont définis par ses options prioritaires; quand le dommage subi par l'Etat en raison de la faute est pécuniairement appréciable, il est juste que le fonctionnaire fautif indemnise l'Etat, d'où l'utilité des sanctions pécuniaires. Mais la sanction disciplinaire est aussi un moyen d'éducation, en même temps qu'une action préventive. Le fonctionnaire doit en conséquence être informé, dès son entrée en service, de ses obligations et devoirs envers l'Etat; cette information peut être conçue sous forme de recueils de règlements et circulaires constamment mis à jour et tenus à la disposition des intéressés. La procédure disciplinaire doit d'autre part être organisée de façon à interdire toute possibilité d'interventions politiques, et, du moins, pour les sanctions du premier degré, le pouvoir de sanction sera conféré à l'autorité hiérarchique immédiatement supérieure.

La discussion sur les soldes et accessoires de solde a fait apparaître la nécessité de remettre de l'ordre dans des systèmes devenus trop complexes et même parfois anarchiques. Aucune conclusion définitive n'a pu être tirée concernant les modifications à apporter éventuellement au régime des rémunérations lorsque l'Etat connaît des difficultés financières, quoique divers procédés aient été envisagés : abattement des traitements; retenues extraordinaires; emprunts obligatoires; suppression des indemnités. De la même façon, les diverses méthodes de financement des avantages sociaux ont été évoquées sans qu'aucune recommandation soit faite à ce sujet.

La promotion a été considérée par le Séminaire comme permettant à l'appareil administratif un contrôle permanent de la qualité des agents de l'Etat, de leur comportement professionnel, de leur aptitude à occuper des emplois d'un niveau supérieur, et comme lui fournissant un moyen de repérer les lacunes de leur formation en vue d'organiser éventuellement à leur intention des cours de perfectionnement. Les systèmes divers de notation ont d'autre part été passés en revue.

Sur le problème du contrôle, le Séminaire a souligné le rôle de conseil que doivent jouer les inspecteurs, et la nécessité de donner aux inspections un caractère inopiné et confidentiel. Il a par ailleurs insisté sur l'intérêt qu'il y a à concentrer les pouvoirs de contrôle à l'intérieur d'un corps unique d'inspection d'Etat.

Le problème de l'équivalence des diplômes a dominé le débat sur le recrutement : il s'agit là en effet d'une difficulté à laquelle les Etats africains se trouvent confrontés en permanence pour l'appréciation des formations reçues à l'extérieur par les jeunes nationaux. En attendant que les organisations internationales spécialisées aient pu établir une liste complète d'équivalence des diplômes, il a semblé utile au Séminaire de préconiser la vérification des connaissances supposées acquises par un examen ou un concours.

Considérant enfin le problème de la formation, le Séminaire a estimé qu'il devait être placé au premier plan des préoccupations des responsables de la fonction publique. Dans son examen, le Séminaire s'est d'autre part volontairement placé dans l'optique de ses travaux antérieurs, c'est-à-dire l'harmonisation de la fonction publique avec le cadre des sociétés africaines, la coordination des organes étatiques dans la volonté exprimée par les politiques de développement, la nécessité d'une compétence étendue des agents publics, la tendance favorable à une unification et à une simplification des statuts et de la gestion du personnel. L'unanimité s'est aisément faite sur la nécessité d'une formation continue, c'est-à-dire effectuée non seulement avant l'entrée en service, mais aussi périodiquement en cours d'emploi; de même, tous

les participants ont recommandé que les plans et programmes de formation et de recrutement soient conçus en fonction des prévisions des besoins en personnel, et en vue de l'exécution prioritaire des réformes de structure et des plans de développement.

14. v) Le fonctionnaire dans la vie administrative

Le Séminaire a recommandé :

a) Que les nominations aux emplois tiennent le plus grand compte de la hiérarchie à l'intérieur des cadres et corps, et de la hiérarchie des structures administratives, sous réserve des conditions particulières à certains services.

b) Que le pouvoir de notation soit lié à l'exercice de l'autorité hiérarchique, et s'appuie en particulier sur les critères qui permettent d'apprécier l'aptitude des agents de l'administration à s'intégrer dans l'entreprise nationale de développement.

c) Que l'exercice du pouvoir hiérarchique ne fasse pas obstacle a la création d'un esprit d'équipe d'autant plus nécessaire que les opérations de développement deviennent plus complexes et requièrent la participation de services techniques plus nombreux; que les relations horizontales susceptibles de se créer entre services, et entre fonctionnaires de même niveau, soient favorisées par une formation commune et une structure souple de la fonction publique; que, par contre, ce genre de liaisons directes soit découragé lorsqu'il est fondé sur des relations exclusives et fragmentaires tenant à des facteurs extra-administratifs.

d) Qu'un effort particulier soit fait au niveau des établissements d'instruction de tous degrés et dans les services, en vue de développer le sens de la solidarité et la bonne entente; et que les régles statutaires applicables aux fonctionnaires, et concernant notamment le recrutement et la carrière, soient scrupuleusement respectées afin d'éviter d'éventuels ressentiments de nature à compromettre le climat de bonne compréhension indispensable à l'efficacité des services.

e) Que les programmes de formation des fonctionnaires s'attachent aux problèmes et aux techniques du commandement, et notamment du commandement territorial; que des cycles de perfectionnement soient organisés à l'intention des personnels de commandement; et que soient prises en considération, comme critères de sélection de ces personnels, les qualités suivantes : sens des responsabilités, aptitude à utiliser au mieux les services des subordonnés, sang-froid, aptitude à la réflexion, goûts des contacts humains, sens de l'organisation.

f) Que des dispositions soient envisagées pour permettre aux organisations syndicales de contribuer à l'amélioration des structures d'organisation administratives et des procédures de fonctionnement, et au lancement d'actions éducatives et sociales.

Le Séminaire a constaté que les relations hiérarchiques se distendaient de plus en plus dans les administrations africaines; il a jugé ce phénomène regrettable dans la mesure où il est causé par des facteurs négatifs : immixtion d'influences tribales et politiques; jeune âge de nombreux hauts fonctionnaires insuffisamment expérimentés dans l'exercice du pouvoir hiérarchique; création d'une hiérarchie parallèle de techniciens du développement; augmentation du nombre des comités appelés à préparer ou à prendre des décisions.

Le Séminaire a par contre estimé favorables la démocratisation des moeurs administratives, le décloisonnement des services, l'esprit d'équipe résultant du partage d'une foi dans le développement national, la compréhension directe née d'une formation commune.

Un certain nombre de structures organisent la collaboration et la coordination au sein de l'administration : secrétariat général du gouvernement; secrétariat général des ministères; ministère des finances; service central de planification; services d'études juridiques, etc. Les méthodes administratives elles-mêmes peuvent favoriser cette collaboration : généralisation et harmonisation des délégations de compétence; préparation conjointe de textes législatifs et réglementaires; communication de doubles de documents, etc. D'autre part, la désignation de correspondants des administrations à vocation générale (finances, plan, fonction publique, information) dans les ministères techniques est préférable que la multiplication des commissions où ne siègent trop souvent que des fonctionnaires subalternes n'ayant pas compétence pour engager leurs départements, ce qui en définitive retarde les décisions.

Diverses interventions ont fait ressortir le caractère complexe du problème posé par les relations humaines à l'intérieur de l'administration et la difficulté de trouver des solutions-types. Cependant, l'opportunité d'une préparation civique et morale a été reconnue en vue de développer chez le fonctionnaire l'esprit d'équipe et le sens de la solidarité; cette action d'éducation doit être constante, aussi bien à tous les degrés de l'enseignement qu'à l'intérieur des services.

Le commandement suppose un ensemble de qualités, le respect de l'homme, le sens de l'intérêt général; il représente en Afrique un rouage capital dans l'exercice du pouvoir exécutif. Les qualités du chef peuvent s'acquérir et se développer grâce à la réflexion et à la volonté d'autoperfectionnement; il existe également des techniques de commandement qui sont susceptibles d'être enseignées; enfin le choix des leaders dans l'administration, peut être amélioré par l'emploi de la méthode des tests.

Etudiant le rôle du syndicalisme dans la fonction publique, et insistant sur le côté positif que son action peut revêtir, le Séminaire a estimé que le syndicalisme africain doit être considéré comme faisant partie de l'ensemble des institutions nationales. A ce titre, il apporte son concours à la construction et à l'oeuvre du développement national, en menant parmi ses membres une action éducative et en contribuant aux efforts d'amélioration et de perfectionnement de l'administration.

15. vi) Conclusion : l'administration du plan aux échelons central et local

Le Séminaire a recommandé :

a) Que soit mis en place dans chaque Etat un organisme central de planification comprenant de hauts fonctionnaires venant d'autres départements, ayant vocation à recevoir de nouvelles affectations au terme du plan, et dont la relative mobilité assurera les interpénétrations nécessaires entre le plan et les services.

b) Que des correspondants du plan soient désignés parmi les cadres des départements ministériels et des circonscriptions administratives, ces responsables étant formés, puis périodiquement recyclés en techniques économiques et de planification.

c) Que les techniciens et les représentants impliqués à l'échelon local dans la préparation et l'exécution des plans soient constitués en une commission consultative; cette instance pourrait siéger en comité administratif restreint pour traiter des questions techniques, et en comité élargi pour la définition des besoins et la popularisation des actions d'exécution.

Etudiant la planification sous ses aspects de structures administratifs, de personnels et de formation, le Séminaire a tout d'abord rejeté l'idée de la création d'un cadre spécifique de planifications, et estimé indispensable de préserver la cohésion de l'administration dans l'exécution de toutes ses tâches, y compris celles du développement. En conséquence, l'échange de personnels est recommandé entre l'organisme central de planification et les autres secteurs de l'administration, et l'institution, dans chaque ministère intéressé au développement, d'un noyau de planification servant de correspondant à l'organisme central.

La nécessité d'inscrire les techniques de planification aux programmes de formation des cadres administratifs moyens et supérieurs a également été admise.

D'autre part, il a semblé qu'à l'échelon régional et local, l'économie des moyens exigeait le regroupement des compétences appelées à participer à la planification en raison de leurs responsabilités publiques ou privées. Ce comité aura, dans la phase d'exécution, la tâche de diffuser l'esprit du plan et de mobiliser l'opinion à la base pour en assurer le succès.

Les procédures propres à assurer la cohérence de la planification ont enfin été envisagées : visas du plan préalables au démarrage de toutes les actions financées par l'Etat dans le cadre du développement; réajustement périodique des prévisions du plan, avec prorogation éventuelle de son échéance. La tâche de contrôle de l'exécution du plan pourrait être, pour des raisons d'économie, confiée à l'inspection d'Etat.

QUATRIEME PARTIE

COMMENTAIRES ET CONCLUSIONS

16. Un questionnaire d'évaluation a été remis à tous les participants à la fin du Cycle d'études; des réponses franches leurs étaient demandées, étant entendu qu'elles resteraient confidentielles.

17. Organisation matérielle : la grosse majorité des participants ont jugé excellent l'accueil qu'ils ont reçu à Ouagadougou ainsi que le secrétariat dont le Séminaire a disposé sous la direction de Mlle Vida Jovanovic, assistante administrative à la Division de la recherche de la CEA. Le logement et la nourriture ont été estimés bons ou excellents. Les appréciations sur les transports (particulièrement les voyages aériens pour gagner Ouagadougou ont par contre été plus partagées pour des raisons qui feront l'objet d'une note spéciale destinée au Secrétaire exécutif.

18. Programme du Séminaire; méthodes pédagogiques employées : tous les jugements portés se partagent entre "bons" (la majorité) et "excellents", en ce qui concerne les papiers de travail, les exposés magistraux, les discussions et les groupes de travail.

19. Experts et consultants - Intervention des participants : ici encore les réponses se sont partagées entre "excellents" et "bons" pour le rôle et la participation des experts et consultants. Les interventions des participants ont été jugées efficaces et intéressantes, à l'exception de deux participants qui ont estimé devoir ajouter à "intéressantes" ... "mais parfois inutiles".

20. Services des Conseillers régionaux en Administration Publique : l'unanimité des participants désire qu'une documentation leur soit envoyée sur les questions qui les préoccupent dans le domaine de leurs responsabilités; l'unanimité, moins une réponse, souhaite recevoir des conseils écrits; la grosse majorité souhaite que les Conseillers régionaux effectuent dans leurs pays des missions de courte durée (de deux à quatre semaines); par contre les participants se sont divisés en deux parties égales sur l'intérêt de visites rapides (une semaine).

21. Suggestions en vue d'améliorer les futurs séminaires

i) Organisation matérielle : 6 participants ont insisté pour que des moyens de transports plus nombreux soient mis à leur disposition localement (voir plus haut, para. 17). Trois d'entre eux ont demandé que l'indemnité journalière soit servie du jour du départ au jour de retour dans les pays d'origine; (c'est là une préoccupation commune à tous les participants originaires de pays éloignés du lieu du séminaire de même que le désir de perdre le moins de temps possible en route, c'est-à-dire d'emprunter les voies aériennes les plus rapides). Notons encore : le remboursement des frais de bagages supplémentaires; le remboursement des frais médicaux; l'organisation d'un service médical. Enfin, deux participants ont réclamé que les papiers de travail soient distribués avant l'ouverture du séminaire.

ii) Méthodes pédagogiques : quatre participants ont souhaité que les papiers de travail soient plus développés, ou plus concrets; deux auraient préféré que le Séminaire travaille en commissions avec des séances plénières. Les autres suggestions sont les suivantes : faire des séminaires réunissant africains anglophones et francophones; exposer les expériences des pays extra-africains; approfondir les discussions.

iii) Experts et consultants : quelques propositions individuelles ont été émises. On demande en même temps aux experts et consultants de se montrer discrets dans le volume de leurs interventions, mais de parler sans réticence, et de montrer plus de réalisme et de vigueur dans leurs conseils, en tenant compte des situations diverses des pays africains. Les experts et consultants devraient avoir une bonne expérience de l'Afrique.

iv) Participants : quatre participants ont exprimé le souhait que les interventions se cantonnent au sujet, qu'elles soient courtes et que tous soient amenés à s'exprimer. Quatre autres ont noté leur préférence pour des interventions concrètes, pratiques, et sans réticences. D'autres suggestions concernent :

le temps d'expression des participants, jugé insuffisant; la nécessité d'un échange d'expériences de pays à pays. Un participant a regretté que l'orientation du Séminaire et les buts poursuivis par la CEA n'aient pas été précisés (mais sa remarque s'explique par le fait qu'il n'a pu arriver à temps pour la séance d'ouverture du Séminaire au cours de laquelle ces précisions ont été données).

22. Suites à donner au Séminaire : Dix-sept participants se sont déclarés intéressés par la tenue d'un nouveau séminaire sur les méthodes et les procédures destinées à améliorer l'administration du Personnel (qui est prévu pour l'année 1968 dans le programme de la CEA). 18 ont accepté de tenir la Section d'Administration Publique au courant des développements de la réforme administrative et des progrès de l'administration du personnel et de la formation dans leur pays. L'unanimité des participants a estimé qu'ils avaient retiré un bénéfice du Séminaire pour l'exercice de leurs responsabilités.

23. Conclusions

i) l'une des raisons du succès du Séminaire tient à la sélection des participants, à leur haut niveau de fonctions, à leur sens de responsabilités.

ii) dans les séminaires du type de celui-ci (définition des problèmes, recherche des solutions), la place la plus grande doit être réservée aux participants. Le rôle des experts et consultants durant les séances ne s'en trouvera aucunement diminué : leurs interventions, sur questions des participants, gagneront en autorité si elles sont concises, précises et documentées. Ceci suppose, de part et d'autre, une communication sans réticence; une participation active de chaque "séminariste"; une conduite souple mais ferme des discussions, conduite par un Président, aidé de un ou plusieurs experts et consultants connaissant bien les problèmes africains.

iii) il est important que les papiers de travail (notes introductives d'experts et notes d'information des participants) soient distribués avant l'overture du Séminaire; les uns et les autres doivent donc observer rigoureusement les délais d'envoi indiqués par la CEA. Les notes d'experts doivent exposer les problèmes généraux et servir de toile de fond aux discussions. Les notes des participants serviront à montrer les expériences faites dans les différents pays et leurs résultats, ce qui allégera les discussions des exposés purement descriptifs.

iv) les conditions matérielles dans lesquelles se déroule le Séminaire doivent faire l'objet du plus grand soin : en particulier, il n'est pas concevable de faire emprunter à de hauts fonctionnaires responsables de services importants des voies aériennes longues et pénibles, alors que des voies plus directes (et à peine plus onéreuses) existent.

v) Tous les participants ont exprimé leur satisfaction concernant les résultats du Séminaire et ont souhaité que des liaisons soient maintenues, sous diverses formes, entre eux et la CEA. Ce souhait implique, en particulier, le déplacement de Conseillers régionaux en administration publique pour des périodes de 2 à 4 semaines.

vi) Les thèmes centraux qui ont dominé les discussions du Séminaire sont les suivants :

- structuration de l'Etat et de son instrument, l'Administration.
- construction de la Nation
- intégration du programme global du développement dans les tâches administratives.

Les moyens à employer pour parvenir à ces buts ont été ainsi déterminés :

- nécessité d'une approche globale des problèmes relatifs à l'administration du personnel.
- adaptation de l'action et des moyens administratifs aux ressources disponibles.

- caractère prioritaire d'une formation professionnelle et civique des agents de l'Etat.
- unité de formation permettant aux agents de l'Etat de se sentir pleinement responsables d'un développement harmonieux à l'intérieur de la Nation.
- organisation de l'échange des informations et de la documentation.
- renforcement de l'efficacité des fonctionnaires, dans des structures en même temps simples, économiques, souples et modernes.

ANNEXE I

LISTE DES PARTICIPANTS DES EXPERTS ET CONSULTANTS ET DU PERSONNEL DE DIRECTION

(i) LISTE DES PARTICIPANTS

Burundi	M. Jérôme Bubegwa, Sous-directeur de la Fonction Publique
Cameroun	M. Théodore Bakop, Administrateur civil, Chef du Personnel à la Direction de la Fonction Publique
Congo (Kinshasa)	M. Bonaventure Bibomba, Chef de la Section des études au Secrétariat-général de la Fonction Publique du Gouvernement Central
Côte-d'Ivoire	M. Pierre Desjacques, Directeur du Centre de préparation administrative de l'ENA de Côte-d'Ivoire
	M. Tiemoko Camara, Directeur du Personnel de la Fonction Publique
Dahomey	M. Léon Etchri, Directeur de la Fonction Publique
Gabon	M. Thomas Kamara, Directeur de la Fonction Publique
	M. André Nkoghe, Attaché d'Administration en service à la Direction de la Fonction Publique
Guinée	M. Fadiale Keita, Procureur-général de la République
	M. Caba Sekou, Directeur du Cabinet du Ministère de la Fonction Publique
Haute-Volta	M. Lompolo Kone, Directeur de l'ENA
	M. François Lompo, Inspecteur-général
	M. Moudou Sere, Directeur des Etudes et de l'Organisation
	M. Pierre Louari, Directeur du Personnel
	M. André Balkouma, Directeur-adjoint de l'Intérieur
	M. Malick Zorome, Secrétaire-général du Conseil des Ministres.

Madagascar	M. Jules Randriananja, Secrétaire-général du Ministère des Affaires sociales, du Travail, et de la Fonction Publique.
Mauritanie	M. Jean Demaison, Conseiller technique au Ministère de la Fonction Publique.
Niger	M. Boukary Sidi, Directeur administratif, Chef du Personnel au Ministère de la Fonction Publique et du Travail
République arabe unie	M. Moustapha El Said Ali El Cherif, Directeur-général de l'Administration à l'Institut National de Haute Administration, le Caire
Sénégal	M. Ibrahima Tandia, Conseiller technique au Ministère de la Fonction Publique.

(ii) LISTE DES EXPERTS ET CONSULTANTS

Consultants

M. Guy Devernois, Directeur du Projet du Fonds Spécial, ENA, B.P. 542, Niger

M. Jacques Gandouin, Sous-Préfet de Rambouillet Les Yvelines, France

Experts

M. Jacques Rousseau, Directeur scientifique du CAFRAD, B.P. 310, Tanger-Maroc

M. Fourre, Maître des requêtes au Conseil d'Etat, Paris, France

M. Roger Leblanc, Chargé de mission au Cabinet du Premier Ministre, 12 rue de la Porte rouge, Bruxelles I, Belgique

M. Adolf Barth, Oberregierungstrat, 6605 Friedrichsthal, Posener Str. 7, Allemagne

Dr. Gerhard Weber, 2 Hambourg 6, Sternstr. 106, Allemagne

M. Boutin, Ministère de la Fonction Publique, Ouagadougou, Haute-Volta

(iii) LISTE DU PERSONNEL DE DIRECTION

Directeur du Séminaire M. J.H. Gilmer, Conseiller en Administration Publique (Personnel et Formation) Commission économique pour l'Afrique, B.P. 3001, Addis-Abéba, Ethiopie

Assistant Administratif Mlle Vida Jovanovic, Division de la Recherche, Commission économique pour l'Afrique.

ANNEXE II

LISTE DES DOCUMENTS

(i) Papiers d'experts

- Vues générales sur l'administration du personnel à l'échelon central	E/CN. 14/UAP/57
- Vues générales sur l'administration du personnel à l'échelon local	E/CN. 14/UAP/84
- La loi et le fonctionnaire (1)	E/CN. 14/UAP/85
- La loi et le fonctionnaire (2)	E/CN. 14/UAP/87
- Le fonctionnaire et la politique (le loyalisme administratif)	E/CN. 14/UAP/80
- Le public et le fonctionnaire	E/CN. 14/UAP/95
- La Nation, l'Etat et le fonctionnaire	E/CN. 14/UAP/83
- Le Statut de la Fonction Publique	E/CN. 14/UAP/93
- ~~Discipline et procédures disciplinaires~~ Régime pénal	E/CN. 14/UAP/88
- Structure de la Fonction Publique. Corps et grades - Statuts particuliers	E/CN. 14/UAP/92
- La promotion	E/CN. 14/UAP/86
- L'administration des personnels départementaux et communaux	E/CN. 14/UAP/99
- Le contrôle central de l'administration du personnel (Direction générale de la Fonction Publique)	E/CN. 14/UAP/90
- L'inspection de l'administration	E/CN. 14/UAP/96
- La prévision des besoins en matière de Fonction Publique	E/CN. 14/UAP/ 102
- La formation des fonctionnaires	E/CN. 14/UAP/94
- Le recrutement	E/CN. 14/UAP/ 103
- Soldes et indemnités	E/CN. 14/UAP/ 100
- Avantages et régimes sociaux	E/CN. 14/UAP/ 101
- Régimes d'épargne - bourse et d'assurances lourdes	E/CN. 14/UAP/82
- L'administration du Plan à l'échelon central	E/CN. 14/UAP/91
- L'administration du Plan à l'échelon local	E/CN. 14/UAP/98
- Les rapports hiérarchiques	E/CN. 14/UAP/89
- Les relations administratives horizontales	E/CN. 14/UAP/ 106

- Aspects psychosociologiques du commandement — E/CN. 14/UAP/97
- Le syndicalisme dans la Fonction Publique — E/CN. 14/UAP/ 105
- Les relations humaines à l'intérieur de l'administration — E/CN. 14/UAP/ 104

(ii) Notes d'information des participants

1. Note sur les problèmes d'administration du personnel et de formation dans la République démocratique du Congo (Kinshasa)
2. Note sur le régime de rémunération des fonctionnaires en République gabonaise.
3. Note sur le recrutement dans la Fonction Publique gabonaise
4. Note sur les problèmes d'administration du personnel et de formation dans la République malagasy.
5. Note sur la formation et la sélection des hauts fonctionnaires en République arabe unie.
6. Note sur les problèmes de gestion du personnel au Burundi
7. Note sur la récente réorganisation de l'ENA de Côte-d'Ivoire.
8. Note sur les problèmes d'administration du personnel en République togolaise.
9. Note sur la place du fonctionnaire dans l'Etat et la Nation (République de Guinée).
10. Note sur les techniques modernes d'administration du personnel en République fédérale du Cameroun.
11. Note sur le commandement: aspects psychosociologiques (République de Haute-Volta).
12. Note sur la centralisation de la gestion administrative des personnels des Services publics ivoiriens.
13. Note sur le fonctionnaire ivoirien et son statut.
14. Note sur la carrière du fonctionnaire ivoirien.
15. Note sur la politique de formation du personnel en République arabe unie.
16. La formation en Côte-d'Ivoire.
17. Décret fixant l'organisation du travail dans le secteur administratif (République de Guinée).

ANNEXE III

PROGRAMME DU SEMINAIRE

Dates	9 heures - 10 heures 30	11 heures - 12 heures 30	15 heures - 16 heures 30	16 heures 45 - 18 heures 15
Lundi 21 novembre	Enregistrement des participants	Séance d'ouverture Introduction	Vues générales sur l'administration du personnel à l'échelon central	Vues générales sur l'administration du personnel à l'échelon local
Mardi 22 novembre	La loi et le fonctionnaire	La politique et le fonctionnaire	Le public et le fonctionnaire	La place du fonctionnaire dans l'Etat et dans la Nation
Mercredi 23 novembre	Le statut de la Fonction Publique (1)	Le statut de la Fonction Publique (2)	Réservé	Réservé
			Mise au point des recommandations par groupes	
Jeudi 24 novembre	Discipline et procédures disciplinaires - Régime pénal (1)	Discipline et procédures disciplinaires - Régime pénal (2)	Structure de la Fonction publique Corps et grades - Statuts particuliers	Promotion
Vendredi 25 novembre	L'Administration des personnels départementaux et communaux (1)	L'Administration des personnels départementaux et communaux (2)	Contrôle central de l'administration du personnel (Direction générale de la Fonction Publique)	Inspection de l'administration
Samedi 26 novembre	Réservé	Réservé	Libre	Libre
	Mise au point des recommandations par groupes			
Lundi 28 novembre	La prévision des besoins	La formation (1)	La formation (2)	Le recrutement
Mardi 29 novembre	Soldes et indemnités	Avantages et régimes sociaux	L'Administration du Plan à l'échelon central	L'Administration du Plan à l'échelon local
Mecredi 30 novembre	Réservé	Réservé	Libre	Libre
	Mise au point des recommandations par groupes			
Jeudi 1 décembre	Les rapports hiérarchiques	Les liaisons administratives du commandement	Aspects psychosociologiques horizontales	Le syndicalisme dans la Fonction Publique
Vendredi 2 décembre	Les relations humaines à l'intérieur de l'administration	Mise au point des recommandations par groupes	Lecture, discussion et approbation des recommandations	Séance de clôture

Nota : Certaines modifications ont dû être apportées à l'ordre des séances au cours du Séminaire.

Litho UNECA 066-605

E/CN.14/379
E/CN.14/UAP/107
Annexe IV

ANNEXE IV

DISCOURS PRONONCE PAR MONSIEUR LE MINISTRE DU TRAVAIL ET DE LA FONCTION PUBLIQUE - CHARLES KABORE, DE LA REPUBLIQUE DE HAUTE VOLTA A L'OCCASION DE L'OUVERTURE DU SEMINAIRE
(22 novembre 1966)

Messieurs les Ambassadeurs,
Messieurs les Experts,
Messieurs les Séminaristes,
Messieurs,

La Haute-Volta s'honore du choix de sa capitale comme siège de cet important séminaire pour l'Administration du Personnel et la Formation. Le Gouvernement de mon pays, par ma voix, tient à remercier bien vivement la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique de l'honneur qui lui est fait. Par ma voix également, il souhaite la bienvenue à tous les participants venus des différents pays d'Afrique francophone, sans oublier les éléments experts que conduit Monsieur Gilmer, Conseiller régional en administration publique au sein de cet organisme international.

Il me plaît de remercier plus spécialement les gouvernements des pays amis tels que la France, la République Fédérale d'Allemagne et le Royaume de Belgique, qui ont bien voulu apporter leur concours personnel à la Commission des Nations Unies pour l'Afrique, afin de contribuer à la réussite de ce séminaire.

En acceptant d'être l'hôte de ce séminaire, le Gouvernement voltaïque a voulu, d'une part, marquer l'intérêt tout particulier qu'il porte à cette entreprise et, d'autre part, en reconnaître l'urgente nécessité. En effet, l'indépendance de nos Etats a eu pour conséquence immédiate la prise en charge par chacun d'eux d'une administration et de ses fonctionnaires qui ont fait, certes, leurs preuves, mais dans un système adapté aux conceptions et aux méthodes des anciens maîtres, c'est-à-dire dans une politique qui est celle d'un pays développé.

Les possibilités réelles des Etats en face des charges nouvelles sans cesse croissantes, la nécessité de promouvoir de façon continue, dans la justice et l'équité, le développement économique et social dans ces Etats, jointe à celle non moins impérieuse de répondre aux astreintes découlant des souverainetés nationales, posent des problèmes ardus aux divers responsables africains, au niveau gouvernemental. Presque partout, nous nous trouvons devant une administration excessivement coûteuse, avec une fonction publique pléthorique. Amputer cette fonction publique d'une partie de ses fonctionnaires, sans autre forme de procès, serait une entreprise facile mais non réaliste, de même qu'arrêter tous recrutements nouveaux serait une décision irréfléchie, parce qu'on ne résout pas des problèmes de cette nature à coups de lois ou décrets.

La faiblesse et la précarité des moyens dont dispose chacun de nos jeunes Etats, font obligation à leurs nouveaux dirigeants, de repenser les structures d'une administration déjà en place et qui a forgé, à sa mesure, une certaine mentalité de fonctionnaires.

Devant cette situation, la reconversion des mentalités s'avérait nécessaire, sinon indispensable. Mais elle est une oeuvre de longue haleine, une entreprise demandant une minutieuse préparation et, pour les hommes qu'elle concerne, une prise de conscience de la nécessité du changement envisagé. Ce travail d'explications et de persuasion doit être essentiellement psychologique. Il doit consister à mettre les hommes devant les réalités présentes et les dangers que court leur pays si la même politique, la même vision des choses devaient se perpétuer, devaient survivre à l'avènement de notre indépendance.

Mais, malheureusement, cette oeuvre de réajustement, d'adaptation et d'harmonisation, dont la nécessité apparaissait d'une manière à la fois impérieuse et urgente, s'est effectuée en ordre dispersé, en raison, d'une part, du cloisonnement des Etats résultant des souverainetés nationales et, d'autre part, des différences de situations existant dans chacun d'entre eux. Dès lors, que constatons-nous ? Des expériences multiples et diverses. Certaines d'entre elles ont été concluantes tandis que d'autres aboutissaient à des échecs. Ici, des correctifs

ont été apportés; là, c'était l'abandon systématique de certaines expériences; là encore, c'était la recherche d'expériences nouvelles.

Partout cependant, le travail d'imagination, de recherches et d'adaptation, continue aux fins de trouver des solutions adéquates aux difficultés qui nous assaillent. C'est précisément à ce stade où nous sommes arrivés les uns et les autres, que se situe le présent Séminaire au cours duquel nous aurons à échanger nos points de vue, à nous communiquer nos expériences personnelles, à étaler nos réussites nos écheos et nos déboires, afin d'en analyser les causes pour mieux les méditer en commun.

Par ailleurs, nous aurons à bénéficier, dans ce travail de réflexion commune, de la science et surtout de l'expérience d'experts étrangers ici présents. Je pense, pour ma part, à mon ancien maître, Monsieur Gilmer, qui dirige cette équipe. Je ne doute pas de la haute tenue de ce Séminaire et de la qualité des résultats attendus.

En souhaitant à tous la bienvenue en Haute-Volta, je forme le voeu bien sincère que sorte de cette rencontre de confrontations et d'échanges d'idées, quelque chose qui contribue à asseoir dans chacun de nos Etats, une administration adaptée à nos possibilités et une fonction publique taillée à la mesure de cette administration et formée dans l'optique de nos options fondamentales.

Je déclare ouvert le Séminaire sur l'administration du personnel.

ANNEXE V

DISCOURS PRONONCE PAR M. J.H. GILMER, DIRECTEUR DU SEMINAIRE.
A L'OCCASION DE LA SEANCE DE CLOTURE
(2 décembre 1966)

Monsieur le Ministre,
Excellences,
Mesdames,
Messieurs,

Nous voici parvenus à la fin du Séminaire dont vous avez bien voulu inaugurer les travaux il y a maintenant douze jours. Nous n'avons pas oublié, Monsieur le Ministre, les orientations générales que vous nous avez données à cette occasion, et nous avons toujours gardé à l'esprit l'accent que vous avez mis sur l'importance et l'intérêt des problèmes d'administration du personnel et de formation.

29 sessions prévues pour une durée d'une heure et demie chacune, mais qui, pour la plupart, se sont prolongées pendant deux heures; 25 sujets inscrits au programme et qui, tous, ont été traités et discutés avec la même passion de l'Etat et le sens de l'intérêt général; cinq réunions de synthèse en vue de traduire en termes concrets les constatations dégagées par le Séminaire : voilà, Monsieur le Ministre, le résumé statistique de nos efforts.

En tant que Directeur du Séminaire, il ne m'appartient pas de porter un jugement sur la qualité et l'utilité de nos travaux, mais de vous en présenter un bilan.

Je voudrais en premier lieu rappeler comment le Séminaire a été conçu et organisé. Il a semblé à la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique que le moment était venu de faire avec les responsables administratifs africains de la fonction publique et de la formation un tour d'horizon complet que possible de leurs problèmes, de leurs difficultés, et, pourquoi pas, de leurs réussites.

Mais nous avons tenu à ce que ces réussites ne soient exposées qu'en tant qu'exemples de solutions applicables pour résoudre les problèmes qui subsistent dans certains pays africains; à aucun moment, je suis heureux de le souligner, les interventions des participants n'ont pris le caractère de glorification ou de propagande nationale.

Une équipe nombreuse d'experts a rédigé des documents de travail destinés à introduire les sujets à discuter, et les notes d'informations des participants ont constitué une documentation précieuse sur les systèmes en vigueur. La méthode de travail a consisté à réserver le plus de temps possible aux interventions des participants afin qu'ils se renseignent mutuellement et bénéficient des diverses expériences. Cela ne veut pas dire que le rôle des experts ait été muet : au contraire, les échanges entre participants et experts ont été nombreux et variés, et ont permis d'élargir la discussion par des exemples pris en dehors de l'Afrique.

Les thèmes centraux qui ont dominé le Séminaire ont été : la structuration de l'Etat et de son instrument, l'administration; la construction de la Nation; l'intégration du travail administratif dans le programme global du développement. Aussi de nombreux rapprochements ont-ils pu être opérés entre les divers sujets, qui n'ont pas été examinés seulement dans leurs aspects techniques, mais aussi dans une optique de finalité qui a conféré à nos débats une certaine hauteur.

Les recommandations qui ont été rédigées se gardent d'aborder le domaine du politique qui est l'apanage des gouvernements; elles revêtent un caractère précis et scientifique destiné à orienter les recherches et les travaux des organisations internationales, et aussi des assistances bilatérales et des organismes divers qui voudront bien nous faire l'honneur de leur prêter attention.

Elles insistent sur la nécessité d'une approche globale des problèmes relatifs à l'administration du personnel, sur l'indispensable adaptation de l'action et des moyens administratifs aux ressources disponibles, sur le caractère prioritaire d'une formation professionnelle et civique des agents de l'Etat.

Elles préconisent, sous diverses formes, l'organisation de l'échange des informations et de la documentation.

Elles visent à assurer l'efficacité maximum du fonctionnaire au service de l'Etat dans des structures en même temps simples, économiques, souples et modernes.

Elles souhaitent que, par la voie d'une formation uniforme, les fonctionnaires puissent se sentir pleinement responsables d'un développement harmonieux à l'intérieur de la Nation.

Ce sont là, Monsieur le Ministre, les caractères principaux et communs des recommandations du Séminaire.

x

x x

Permettez-moi, au nom du Secrétaire exécutif de la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique de vous remercier, en tant que représentant du Gouvernement de la Haute-Volta, d'avoir permis que ce Séminaire ait lieu.

Permettez-moi aussi de vous remercier, en tant que Ministre du travail et de la fonction publique et en tant qu'ami, du souci que vous avez pris concernant l'organisation de ce Séminaire; votre appui personnel a été d'un poids déterminant dans son succès. Vous nous avez d'autre part permis de découvrir la Haute-Volta et de l'aimer.

Nos remerciements vont aussi tout particulièrement à Monsieur le Directeur Lompolo Kone et à ses collaborateurs Messieurs Sokodogo et Bousquet, et nous n'avons jamais oublié que nous avions volontairement placé notre Séminaire dans le cadre de l'Ecole nationale d'administration. Monsieur le Directeur Lompolo Kone a d'autre part été pour nous, pendant toute la durée du Séminaire, un Président ferme, souriant et efficace.

Nous avons été profondément sensibles à l'honneur qui nous a été fait d'être reçus pour nos travaux à l'Assemblée Nationale de la République de la Haute-Volta, et nous prions Monsieur le Secrétaire général SAVADOGO, de recevoir l'expression de notre vive reconnaissance pour le confort et les facilités qu'il a bien voulu mettre à notre disposition.

Nous n'aurons garde d'oublier le rôle de Monsieur le Ministre des Affaires étrangères dans notre réception ici, et nous avons tous été très touchés par l'accueil si aimable que nous a réservé son délégué, Monsieur le Chef du protocole Konate.

Nous voulons enfin exprimer notre gratitude aux assistances bilatérales belge et française et à la Fondation allemande pour les pays en voie de développement qui nous ont délégué des experts de valeur dont le rôle a été capital dans l'animation de nos séances.

Monsieur le Ministre, demain vos hôtes vont se séparer et se quitter. Mais nous avons la certitude que les liens noués à Ouagadougou auront une prolongation fructueuse dans l'avenir, et permettront aux solutions entrevues au cours de notre Séminaire de se consolider dans une volonté commune d'aide réciproque.

Nous vous prions de bien vouloir accepter ce soir notre "au revoir" ému et profondément reconnaissant.

ANNEXE VI

DISCOURS PRONONCE PAR M. FADIALA KEITA
REPRESENTANT DELEGUE PAR LES PARTICIPANTS,
A L'OCCASION DE LA SEANCE DE CLOTURE
DU SEMINAIRE
(2 décembre 1966)

Monsieur le Ministre,
Monsieur le Directeur du Séminaire,
Messieurs les Experts,
Mes chers amis,

C'est au nom de tous les participants que me revient l'honneur flatteur de prendre la parole pour vous remercier et remercier à travers votre personne le gouvernement et le peuple frère si hospitalier de HAUTE VOLTA, pour remercier Monsieur GILMER, Directeur de notre Séminaire, et remercier à travers sa personnne tant les experts talentueux qu'il a su grouper autour de lui que la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique qui a organisé cette grande rencontre africaine consacrée aux problèmes d'administration du personnel et de formation.

Lors de l'ouverture solennelle de notre Séminaire dans cette même belle salle de l'Assemblée Nationale de HAUTE VOLTA, vous avez, Monsieur le Ministre, mis l'accent sur le difficile problème de l'adaptation de l'administration héritée du régime colonial aux réalités nouvelles des nouveaux Etats indépendants d'Afrique, le problème de l'adaptation des hommes aux concepts nouveaux, aux options et aux orientations nouvelles de nos nouveaux Etats. Vous avez souligné le danger des expériences menées en vase clos et l'intérêt de voir s'instaurer entre nous dans nos discussions un véritable esprit de dialogue et d'échange d'expériences. Ces directives et recommandations n'ont jamais été absentes de nos préoccupations durant le Séminaire.

Pour nous le bilan de nos travaux doit être recherché moins dans les conclusions positives auxquelles nos discussions ont abouti que dans l'occasion qui nous a été offerte de nous rencontrer, de discuter ensemble

de nos problèmes communs, de rechercher ensemble des solutions communes à nos difficultés communes, d'échanger nos expériences et de nous enrichir mutuellement, de prendre mieux conscience des responsabilités qui sont les nôtres devant nos peuples et devant l'histoire, de prendre conscience de la nécessité de renforcer notre unité et notre solidarité face à nos problèmes qui sont identiques et qui ont pour noms : la misère, la faim, l'analphabétisme, le sous-développement en un mot.

Dans cette oeuvre de définition de nos problèmes et de recherches de solutions valables, il convient de souligner la contribution particulièrement positive de nos experts pleins de science et d'experience qui, soit dit en passant, nous ont permis de mesurer la valeur et le prix de la solidarité internationale ; qu'à travers leur personne, leur pays, les institutions qu'ils représentent et notamment la C.E.A. soient remerciés.

La C.E.A., en favorisant la coopération entre nos peuples et nos gouvernements, en permettant à nos cadres de se mieux connaître et de se mieux comprendre, en nous faisant mieux prendre conscience de la nécessité de rechercher des solutions communes à nos problèmes communs fait oeuvre utile pour nos peuples et pour l'unité effective de l'Afrique; qu'elle en soit remerciée.

Nous n'avons pas besoin de souligner que cette oeuvre de la C.E.A. resterait vaine sans le soutien constant de nos différents pays.

Il ne fait aucun doute pour nous, qui avons assisté à ce Séminaire que vous allez clôturer, que la HAUTE VOLTA nourrit la ferme détermination d'être la cheville ouvrière de la construction africaine. C'est pour nous tous une source de réconfort et une nouvelle raison d'espérer.

Encore une fois, nous vous prions, Monsieur le Ministre, d'être notre interprête auprès de votre gouvernement et de votre peuple en leur exprimant notre profonde gratitude pour la chaude et fraternelle hospitalité dont nous avons été l'objet durant notre séjour dans OUAGADOUGOU, votre glorieuse capitale.

ANNEXE VII

DISCOURS PRONONCE PAR MONSIEUR LE MINISTRE DU TRAVAIL ET DE LA FONCTION PUBLIQUE DE LA REPUBLIQUE DE HAUTE VOLTA CHARLES KABORE, A L'OCCASION DE LA CLOTURE DU SEMINAIRE

(2 décembre 1966)

Messieurs les Ambassadeurs,
Messieurs les Experts,
Messieurs les Séminaristes,
Messieurs,

Lorsque j'ai présidé la séance inaugurale de ce Séminaire sur l'administration du personnel et la formation qui, organisé par la Commission économique pour l'Afrique, termine aujourd'hui ses travaux, j'avais exprimé en particulier l'espoir de "voir rechercher au cours de ces assises, des éléments de solution aux problèmes ardus que pose, à nos jeunes Etats, la fonction publique dont ils disposent".

J'ai donc suivi avec intérêt vos recherches, au travers des comptes rendus qui m'ont été communiqués : ils m'ont inspiré certaines réflexions générales qui orienteront une partie de mon action future. Je vous les livre dans leur état actuel.

Tout d'abord, il apparaît que la fonction publique occupe dans nos sociétés africaines, une situation prééminente, le fonctionnaire ayant à jouer, dans nos Etats, un rôle plus important à certains égards que celui qui est dévolu à ses homologues des Nations développées. En effet, chargés comme partout de l'application des lois qui expriment la volonté politique du gouvernement, nos fonctionnaires préparent très souvent les textes des projets de lois tandis que, du fait de la rareté des compétences, nos cadres administratifs sont aussi nos cadres politiques.

En d'autres termes, avant d'être des représentants du pouvoir exécutif, nos fonctionnaires participent souvent à l'orientation politique générale de la Nation et à la transcription de cette orientation dans des textes réglementaires.

En ce qui concerne les problèmes économiques, qui sont pour nous les plus importants, c'est à des fonctionnaires que revient la responsabilité de susciter et d'encadrer les initiatives privées en matière de production. Ils devraient pouvoir d'autant mieux le faire, qu'ils participent à l'élaboration du plan, par leurs activités politiques et prélégislatives.

La cause est entendue : le sort de nos Nations est entre les mains des fonctionnaires. Il faut maintenant examiner si nos fonctions publiques assument convenablement cette immense responsabilité. A ceci, je répondrai par la négative.

Actuellement, plusieurs de nos économies stagnent, certaines sont en régression et ce, malgré des aides extérieures à peu près constantes et une progression régulière des effectifs de nos administrations. D'après mon analyse, on me dira qu'en regard du rôle dévolu à la fonction publique, ces effectifs sont encore insuffisants.

Je m'inscris en faux contre cette assertion.

Dans mon esprit, l'importance du rôle du fonctionnaire est beaucoup plus qualitative que quantitative. Aucun esprit réaliste ne peut prétendre fixer les effectifs optima de nos fonctions publiques à partir de nos besoins. Des ordres de priorité sont à établir entre ceux-ci en fonction de nos possibilités financières, et c'est d'ailleurs ce que nous essayons de faire lorsque, chaque année, nous décidons le recrutement d'agents nouveaux dans différents secteurs.

Ceci étant, il me semble évident que si nos fonctions publiques jouaient, peu ou prou, le rôle éminent qui est le leur, ces sacrifices annuels que nous consentons pour son renforcement depuis l'indépendance, devraient commencer à porter leurs fruits et se traduire en termes de croissance économique. Or, il n'en est rien.

Bien au contraire, l'examen des statistiques récentes prouve que la courbe de l'emploi dans le secteur privé suit un mouvement inverse de celle du secteur public.

En ce qui concerne la production agricole, il ne semble pas que l'action officielle entreprise, réalisée en grande partie avec des cadres administratifs, ait porté beaucoup de fruits; peut-on parler de développement agricole alors que les efforts de manoeuvres s'expatriant croissent d'année en année, semblant indiquer que la terre voltaïque est de moins en moins capable de nourrir ses enfants ?

N'est-ce pas justement dans la mesure où les sacrifices financiers consentis par la Nation pour rémunérer les agents de l'Etat sont devenus trop lourds, empêchant tout investissement et même tout fonctionnement productif des services, que nous en sommes arrivés à ce point critique ? A quoi sert d'avoir du personnel, si nous ne pouvons payer les moyens qui lui permettraient d'être efficace et qui réanimeraient, dans une mesure non négligeable, les activités d'un secteur privé étranglé peu à peu jusqu'ici par le rétrécissement progressif des commandes administratives.

Les phénomènes que je viens de décrire sont, me direz-vous, propres à la Haute-Volta, et ce particularisme n'est pas de mise, en conclusion d'un Séminaire qui cherchait à résoudre les problèmes communs rencontrés par les Etats africains pour l'administration et la formation de leur personnel.

Je crois cependant, que les questions que je viens de traiter, en prenant mon pays pour exemple, se rapportent à vos préoccupations essentielles. A plusieurs reprises, vous avez évoqué par exemple les conséquences de l'indépendance politique sur nos structures et nos institutions. N'est-ce pas aussi de cette époque que date le déséquilibre fondamental de nos budgets, puisque nous avons conservé, dès ce moment, les systèmes de rémunération mis en place par l'ex-puissance dominante, sans considérer que la charge qui en résulterait serait insupportable pour nos économies de pénurie ?

De même, les statuts généraux de nos fonctions publiques se sont directement inspirés de l'exemple français : si la plupart des dispositions ainsi adoptées se sont révélées heureuses, il n'en reste pas moins que sur certains points, la réglementation s'écartait complètement de nos réalités africaines. C'est ainsi que les statuts généraux font du fonctionnaire africain un élément apolitique alors que, ainsi que vous l'avez vous-mêmes constaté, la pratique est, par la force des choses, toute autre.

Les assises qui s'achèvent aujourd'hui, seront pour nos fonctions Publiques, un commencement et non une fin, conformément au voeu des promoteurs.

Les réflexions que je viens de vous livrer soulignent avec quelle efficacité vous avez réussi à cerner les plus aigus de nos problèmes en matière d'administration du personnel puisque, de la simple lecture de certains de vos exposés et comptes-rendus, j'ai le sentiment d'extraire les premiers éléments d'une doctrine de la fonction publique, plus spécifiquement africaine.

Au nom de mon Gouvernement et en mon nom propre, je félicite chaleureusement tous les participants à ce Séminaire pour leur apport constructif à tous ses travaux. Je suis sûr que ceux d'entre eux qui assument dans leurs pays des responsabilités en matière d'administration du personnel ou de la formation sauront, comme nous comptons bien le faire pour notre propre compte, exploiter au mieux les idées fécondes échangées ou nées à Ouagadougou, pendant cette quinzaine.

Notre gratitude commune est acquise aux experts qui n'ont pas ménagé leur peine pour faire de cette rencontre une réussite, et notamment à Monsieur Gilmer qui nous a, en cette occasion, donné la mesure de ses grandes capacités d'organisateur et d'animateur.

Il faut maintenant se séparer et rompre, momentanément, les liens de camaraderie et d'amitié qui se sont tissés entre nous, en dépit des oppositions de systèmes ou de conviction. Aussi est-ce en regrettant de ne pouvoir vous conserver plus longtemps comme nos hôtes, que je déclare clos le Séminaire organisé par la Commission économique pour l'Afrique, sur l'administration et la formation du personnel, pour qu'en ce domaine aussi progressent tous les peuples et vive la coopération internationale.

ANNEXE VIII

TELEGRAMME ADRESSE PAR LE CHEF DE L'ETAT VOLTAIQUE
AU SECRETAIRE EXECUTIF DE LA CEA

OUAGADOUGOU 3 DECEMBRE 1966

ROBERT GARDINER COMMISSION ECONOMIQUE POUR L'AFRIQUE
CEA ADDIS ABEBA

NR 50800/PRES/TFP - HONNEUR VOUS FAIRE CONNAITRE SEMINAIRE SUR ADMINISTRATION PERSONNEL ET FORMATION TENU OUAGADOUGOU SOUS EGIDE CEA A TERMINE SES TRAVAUX 2 COURANT STOP TENONS VOUS EXPRIMER A CETTE OCCASION TOUTE NOTRE SATISFACTION POUR RESULTATS SEMINAIRE ET ACTION EFFICACE ET POSITIVE CEA STOP AVONS HAUTEMENT APPRECIE COMPETENCE DIRECTEUR SEMINAIRE TOUS EXPERTS ET ESPRIT FRANCHE COOPERATION PAYS PARTICIPANTS STOP VOUS PRIE ADRESSER A TOUS TRES VIFS REMERCIEMENTS GOUVERNEMENT VOLTAIQUE ET MIENS PROPRES

CONSIDERATION DISTINGUEE

LIEUTENANT-COLONEL SANGOULE LAMIZANA
PRESIDENT REPUBLIQUE HAUTE-VOLTA