

NATIONS UNIES
CONSEIL
ECONOMIQUE
ET SOCIAL



52892
Distr.
GENERALE

E/CN.14/408
E/CN.14/UAR/154
5 Janvier 1968

Original: FRANCAIS

COMMISSION ECONOMIQUE POUR L'AFRIQUE
Cycle d'information sur les méthodes
et les formules de formation en cours d'emploi
Bangui, 21 au 30 Novembre 1967

RAPPORT SUR LE CYCLE D'INFORMATION SUR LES
METHODES ET LES FORMULES DE FORMATION EN
COURS D'EMPLOI

TABLE DES MATIERES

	Pages
PREMIERE PARTIE - INTRODUCTION	1 - 2
DEUXIEME PARTIE - ORGANISATION ET PARTICIPATION	3 -- 5
TROISIEME PARTIE - OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS	6 - 22
QUATRIEME PARTIE - COMMENTAIRES ET CONCLUSIONS	23 - 26
ANNEXES	
I. LISTE DES PARTICIPANTS, DES EXPERTS ET CONSULTANTS, ET DU PERSONNEL DE DIRECTION	
II. LISTE DES DOCUMENTS	
III. PROGRAMME DU CYCLE	
IV. DISCOURS D'OUVERTURE PRONONCE PAR MONSIEUR LE MINISTRE KOMBOT NAGUEMON.	
V. REPONSE DE M. J.H.GILMER, DIRECTEUR DU CYCLE	

RAPPORT SUR LE CYCLE D'INFORMATION SUR LES
METHODES ET FORMULES DE FORMATION
EN COURS D'EMPLOI

Bangui, 21 au 30 Novembre 1967

PREMIERE PARTIE

INTRODUCTION

Sources et objectifs du Cycle d'information

1. Le Cycle d'information sur les méthodes et formules de formation en cours d'emploi prend sa source dans les recommandations du Comité III (d et e) 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, notamment dans sa résolution n°77. Au cours de la septième Session de la Commission, la résolution n°172 a repris en les développant les thèmes de la résolution n°77 (V).

Le Cycle d'information a été organisé par le Secrétaire exécutif de la Commission économique pour l'Afrique en exécution du projet 122 du Programme de travail et des priorités pour 1967-1968.

2. Le Cycle d'information était destiné à des participants africains francophones. Dans sa lettre d'invitation adressée aux Etats membres d'expression française, le Secrétaire exécutif mentionnait en particulier que le but poursuivi était " de montrer quels avantages les pays africains francophones peuvent tirer de l'utilisation systématique des méthodes et des formules de formation en cours d'emploi". Et il poursuivait: " Tous les gouvernements africains reconnaissent la nécessité d'améliorer le rendement de leurs personnels administratifs, de perfectionner la compétence de leurs agents, de les spécialiser dans les techniques nouvelles d'administration, et d'inculquer en général à toute l'administration l'esprit de développement. Ceci ne peut être réalisé uniquement par une formation avant l'entrée au Service public:

le rattrapage des éléments faibles, le recyclage des agents destinés à des fonctions nouvelles ou supérieures, le perfectionnement continu de l'ensemble de la Fonction Publique sont des objectifs précis qui ne peuvent être atteints qu'à l'intérieur même de l'administration, et au cours du déroulement de la carrière des intéressés."

DEUXIEME PARTIE

ORGANISATION ET PARTICIPATION

Organisation matérielle

3. Le Cycle d'information a eu lieu dans les salles de conférences du Ministère des Affaires étrangères de la République Centrafricaine. Les experts, consultants et participants étaient logés à l'hôtel Safari; leur transport était assuré par un autobus du parc automobile du Gouvernement; un véhicule automobile assurait les liaisons de la direction du Cycle avec les autorités compétentes.

Monsieur Kombot Naguémon, Ministre chargé du Secrétariat du Gouvernement, a fait preuve de la plus grande obligeance en ce qui concerne l'organisation du Cycle, placé sous sa présidence d'honneur. Monsieur Mokodopo, Directeur au Ministère des Affaires étrangères, s'est d'autre part efforcé avec beaucoup d'amabilité et de succès de résoudre les problèmes matériels posés. Enfin le Représentant résident adjoint, Monsieur Schutzenberger, et ses services, ont coopéré très efficacement à la préparation et à l'administration du Cycle.

Une réception officielle a été donnée par le Gouvernement de la République Centrafricaine en l'honneur du Cycle.

Participants, experts et consultants, personnel de direction

4. Le Cycle d'information a été réuni à Bangui du 21 au 30 Novembre 1967. Treize pays africains francophones y étaient représentés par un ensemble de 20 participants. La candidature d'un deuxième participant camerounais a dû être refusée parce qu'arrivée trop tardivement; le participant désigné par le Congo-Brazzaville, le deuxième participant désigné par la Côte d'Ivoire, et le deuxième participant désigné par Madagascar n'ont pas pu se rendre à Bangui en raison de leurs obligations professionnelles.

Tous les participants remplissaient des fonctions élevées les qualifiant pour une telle réunion: directeurs ou chefs de service de la Fonction publique, chefs de service de la formation professionnelle ou de la planification de l'emploi; professeurs et directeurs d'Ecoles Nationales

d'Administration ou de Prestation sociale. Les points de vue des pédagogues et ceux des hauts fonctionnaires responsables des effectifs de la Fonction publique se trouvaient ainsi représentés et ont permis aux discussions de gagner en étendue et en profondeur.

5. Le Directeur du Cycle, M. J.H. Gilmer, Conseiller régional en Administration du personnel et en formation, était secondé par M. Van der Wielen, expert associé en service à la Section d'administration publique de la C.E.A.

Quatre consultants avaient été engagés pour le Cycle:

M.M. Paul Bouteille, Ancien directeur de l'Ecole Nationale de la France d'Outre mer et de l'Institut des Hautes Etudes d'Outre mer, à Paris

J.W. Clarkson, Warden et Tutor au Residential Training Centre du Central Electricity Board de Grande Bretagne

Guy Dévernois, Directeur de projet du PNUD, Directeur de l'Ecole Nationale d'Administration de la République du Niger

François Gazier, Directeur de l'Ecole Nationale d'Administration, à Paris.

D'autre part, la Fondation allemande pour les pays en voie de développement avait délégué au Cycle M. Adolf Barth, Maire de Dudweiler, et le Centre africain de formation et de recherche en vue du développement son Directeur scientifique, M. Jacques Rousseau.

Une liste complète des participants, experts et consultants figure en Annexe I.

Séances d'ouverture et de clôture du Cycle

6. Le Cycle d'information a été officiellement ouvert le 21 novembre 1967 par M. Kombot Naguémon, Ministre chargé du Secrétariat général du Gouvernement, représentant le Gouvernement de la République Centrafricaine. Le Ministre a notamment déclaré: " en acceptant l'organisation à Bangui de ce Cycle d'études sur les problèmes de formation des fonctionnaires en cours d'emploi organisé par la Commission Economique pour l'Afrique, le Gouvernement Centrafricain a voulu par la-même prouver tout l'intérêt qu'il porte à la formation et au

perfectionnement des cadres de la Fonction publique et apporter sa contribution aux études et aux recherches effectuées dans le but d'améliorer l'efficacité, le rendement et la valeur de nos fonctionnaires et agents de l'Etat". Et il a ajouté: " basé sur deux thèmes majeurs - la formation des hommes et la gestion de la Chose publique - ce Cycle d'études me semble avoir des buts qui sont, aujourd'hui, au centre même de nos préoccupations, et c'est pourquoi je lui souhaite beaucoup de réussite".

En raison des préparatifs de la fête nationale qui retenaient la plupart des membres du Gouvernement à l'intérieur du pays, la séance de clôture a pris un caractère officieux, en la seule présence des experts, consultants et participants.

TROISIEME PARTIE
OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

Méthode de travail

7. La méthode de travail était indiquée dans la lettre d'invitation adressée par le Secrétaire exécutif aux Etats membres d'expression française: " les experts seront chargés de présenter des exposés complets sur les divers points du programme; ils répondront également aux demandes de renseignement des participants, soit au cours des séances plénières, soit à l'occasion de conversations particulières organisées en petits groupes".

Chaque expert ayant rédigé un papier de travail consacré à l'un des points du programme développa son thème pendant un temps variant de une à deux heures. A la suite de chaque exposé, une discussion générale eut lieu, puis les participants se réunirent par petits groupes avec les experts pour poursuivre la discussion sur les aspects du problème qui les intéressaient plus particulièrement. Ainsi les échanges de vues furent-ils très animés, et chacun put-il exposer sa manière particulière de voir et obtenir les réponses qu'il souhaitait. Le mélange de pédagogues et de fonctionnaires utilisateurs a permis, comme il a déjà été dit, d'examiner les problèmes sur toutes leurs faces.

Quatre groupes de travail ont été constitués avec, côte à côte, des experts et des participants. Ils étaient chargés de noter, au jour le jour, les problèmes soulevés dans les papiers d'experts et dans les discussions et de présenter des recommandations.

Le Cycle a élu comme Président, pour toute sa durée, Monsieur Clément Ouamballo, Directeur de la Fonction Publique de la République Centrafricaine.

8. Les thèmes suivants ont été traités au cours du Cycle:

- (i) Buts, domaine et moyens de ^{la} formation administrative et technique en cours d'emploi, par M. J.H.Gilmer
- (ii) L'expérience française de formation administration en cours d'emploi, par M. François Gazier
- (iii) La formation professionnelle en Grande Bretagne par J.W.Clarkson

- (iv) La formation des fonctionnaires en cours d'emploi en République fédérale allemande, par M. A. Barth
- (v) La formation et le perfectionnement en cours d'emploi des personnels administratifs en Afrique, par M. G. Dévernois
- (vi) La formation administrative en cours d'emploi à Madagascar, par M. R. Granger
- (vii) Le contexte administratif de la formation en cours d'emploi, par M. J. Rousseau
- (viii) Les méthodes pédagogiques modernes de perfectionnement dans l'Administration publique, par M. P. Bouteille
- (ix) L'organisation administrative de la formation en cours d'emploi, par M. J. H. Gilmer.

D'autre part une visite de l'Ecole Nationale d'Administration de la République Centrafricaine a eu lieu sous la conduite et avec les commentaires de M. Espinasse, Directeur des Etudes.

9. Les sujets traités ont fait l'objet de papiers de travail rédigés par les experts et consultants; les participants ont, d'autre part, fourni un certain nombre de notes d'information. La liste des documents et le programme du Cycle figurant en Annexes II et III.

L'absence de traduction en français du "Handbook of training in the Public Service " publié par les Nations Unies a été beaucoup regrettée, mais de nombreuses références ont néanmoins été faites à cet ouvrage dans les papiers d'experts et au cours des discussions. Dès qu'ils seront disponibles, des exemplaires en français de ce manuel seront envoyés à tous les participants.

Observations et recommandations

10. Groupe de travail sur la pédagogie de la formation administrative en cours d'emploi

Le groupe de travail composé, dans l'ordre alphabétique de:

MM. Adolf BARTH	Allemagne
Sidi BOUKARY	Niger
Paul BOUTEILLE	France

MM. Conrad EYOUN-ESSOMBE	Cameroun (Rapporteur)
le Professeur Roger GRANGER	Madagascar
Athanase NUYA	Congo Kinshasa
André NKOGHE	Gabon

a cru devoir émettre un certain nombre de suggestions sur les points ci-dessous développés.

(i) Les Objectifs pédagogiques de la F.A.C.E.

Les objectifs pédagogiques de la Formation administrative en cours d'emploi (F.A.C.E) découlent des objectifs généraux de cette formation. Notamment on définira les objectifs pédagogiques en fonction de la finalité principale de la F.A.C.E.: amélioration du niveau moyen des fonctionnaires d'un ou de plusieurs services afin de les maintenir ou de les rendre aptes à l'exécution des tâches qu'impose l'évolution des techniques modernes de l'Administration.

La détermination des objectifs pédagogiques particuliers variera selon le type de F.A.C.E.: rattrapage, recyclage, promotion....etc. et suivant les catégories d'agents.

Mais dans toute F.A.C.E., on devrait retrouver à parts variables les trois catégories d'objectifs pédagogiques suivants:

- 1°) Une formation spécialisée correspondant à l'emploi
- 2°) Une formation générale à caractère polyvalent orientée vers la fonction (méthodes de pensée, méthodes de travail, méthodes d'action)
- 3°) Une modification des attitudes et des comportements, d'une part à l'égard du service public, d'autre part à l'égard des administrés.

(ii) Contenu des Programmes

Il est évident que le contenu des programmes ne peut être que propre à chaque type et même chaque cycle de F.A.C.E.; on se contentera donc de donner quelques orientations générales.

- 1°) Le contenu des Programmes devrait être choisi en fonction d'une détermination préalable des objectifs pédagogiques, compte tenu:
 - a) des besoins actuels et futurs du service
 - b) du niveau des stagiaires
 - c) de la durée du cycle

2°) Les programmes ne doivent pas être rigides mais constamment adaptés aux besoins changeants. Mais cette adaptation ne doit pas aller jusqu'à remettre complètement en cause un programme d'un cycle particulier en cours d'exécution.

3°) Dans tous les programmes, on devrait retrouver dans des proportions variables:

- a) des connaissances et des techniques professionnelles,
- b) des méthodes de pensée, de travail et d'action,
- c) une éthique professionnelle et civique.

(iii) Données relatives aux stagiaires

Ces données recoupent en grande partie les problèmes traités par le groupe "Aspects humains de la F.A.C.E.".

Cependant, le groupe de travail "Pédagogie" doit insister sur les relations entre ces données et les conditions d'efficacité de la F.A.C.E. Surtout, il est certain que la réussite de n'importe quelle méthode pédagogique de la F.A.C.E. est conditionnée par les solutions apportées au problème de la motivation des stagiaires.

Mais l'organisation et le déroulement de chaque cycle de perfectionnement doivent être effectués de manière à constituer une incitation supplémentaire: les méthodes pédagogiques doivent être attrayantes, il doit aussi être tenu compte des données professionnelles familiales, matérielles des stagiaires.

(iv) Conceptions et Méthodes pédagogiques

1°) les conceptions

Par conceptions on entendra les grandes orientations générales de la Pédagogie de la F.A.C.E.

Etant donné qu'il s'agit de la F.A.C.E., la préférence devrait être donnée à des méthodes actives s'appuyant sur l'expérience des stagiaires. Mais cette conception ne saurait être exclusive et, notamment, il doit être tenu compte du fait que les méthodes actives demandent des formateurs formés à ces méthodes et que les procédés traditionnels, tel que l'enseignement magistral, doivent conserver une place. Enfin, le dosage de chacune des conceptions variera suivant le niveau des agents à former: du personnel d'exécution au personnel de conception et de contrôle.

2°) Les procédés

La pédagogie de la F.A.C.E. doit utiliser tous les procédés pédagogiques= classiques (cours magistral, travaux pratiques, discussions ...etc.) et modernes (de groupes, le psychodrame, de cas, audio-visuels, l'enseignement programmé ...etc.).

Mais il est à noter que le recours à différents procédés sera souvent limité par un certain nombre de contraintes= insuffisance de formateurs formés, insuffisance de moyens financiers, nécessité de recherches en vue d'adapter certains procédés (notamment les procédés psychologiques) aux particularités de chaque Pays africain ...

3°) La durée et le Calendrier

La durée des cycles de F.A.C.E. variera suivant les objectifs poursuivis (rattrapage, recyclage, promotion ...) et suivant les catégories d'agents.

Cette durée sera donc très variable, allant de quelques semaines à quelques mois.

Mais il est à souligner qu'un cycle de F.A.C.E. doit avoir une durée minimum si l'on veut obtenir des résultats efficaces pour le service et pour les intéressés: en effet, on ne peut pas faire acquérir ou améliorer des techniques et encore moins des méthodes de raisonnement et de travail en quelques jours.

Cependant, pour ne pas gêner le fonctionnement du service, des modalités sont à étudier pour répartir les périodes de formation dans un même cycle: cours du soir, formation à temps partiel à l'intérieur du service, cours par correspondance, sessions d'une ou plusieurs semaines à plein temps, séminaires résidentiels pouvant aller jusqu'à plusieurs mois.

(v) Les Formateurs

L'efficacité de la F.A.C.E. dépendra en dernière analyse de la qualité des formateurs:

1°) En ce qui concerne les catégories de Formateurs, on peut faire appel aux chefs hiérarchiques, aux praticiens s'occupant à plein temps de la F.A.C.E., aux enseignants de métier (nationaux et assistants techniques).

Ces formateurs devraient avoir:

- a) une expérience vécue du métier enseigné,
- b) des connaissances théoriques sur ce métier,
- c) une formation pédagogique préalable.

2°) Le problème se pose de savoir qui choisira les formateurs et comment on les choisira.

3°) La formation des formateurs est un problème capital. Plusieurs formules sont possibles, entre autres l'imitation du système britannique (existence dans chaque service d'un ou plusieurs formateurs à plein temps ayant reçu une formation spécialisée dans la F.A.C.E.).

(vi) Les adaptations de la Pédagogie à la F.A.C.E.

Les orientations générales concernant les objectifs, le contenu des programmes, les données relatives aux stagiaires, les conceptions et méthodes pédagogiques, doivent évidemment être adaptées aux circonstances particulières.

Il est à signaler notamment deux sortes d'adaptations:

- 1°) aux différents types de F.A.C.E. (rattrapage etc...)
- 2°) aux différents secteurs administratifs (Administration générale, Administrations techniques, Entreprises publiques...).

(vii) Evaluation des Résultats

On peut distinguer deux sortes d'évaluation des résultats dans la F.A.C.E.

- 1°) Le critère décisif d'évaluation des résultats de la F.A.C.E. est en définitive l'amélioration obtenue dans le rendement de l'Administration.

Mais ce résultat est difficile à évaluer parce que l'amélioration du rendement de l'Administration dépend d'autres facteurs que la F.A.C.E. Exemple: aménagement des structures, moyens financiers ...etc.

- 2°) On peut essayer d'évaluer les résultats, à l'issue d'un cycle de formation donné, chez les stagiaires au point de vue de l'amélioration des connaissances, des techniquesetc.

La difficulté de cette évaluation varie suivant la catégorie des agents formés: elle est facile pour les agents d'exécution (dactylo ...etc.) mais difficile pour les catégories supérieures. Un travail de recherche est donc

à effectuer sur les meilleurs procédés d'évaluation des résultats de la F.A.C.E.

(viii) Conclusion

La Pédagogie est peut-être l'aspect le moins spectaculaire de la F.A.C.E. Mais l'efficacité de cette formation dépend dans une large mesure de l'efficacité de cette Pédagogie.

Par ailleurs, il est à noter que les problèmes pédagogiques ne peuvent pas recevoir de solutions de manière isolée, mais en liaison avec des solutions données aux problèmes des aspects humains, des moyens et des structures.

11. Groupe de travail sur les aspects humains de la formation professionnelle en cours d'emploi

Ce groupe était constitué par:

M.M. Aloïs Buzungu	Burundi
Léon Etchri	Dahomey
Domitien Gasuguru	Burundi
Lompolo Kono	Haute Volta
Joseph Placca	Togo, rapporteur
Jacques Rousseau	CAFRAD

Deux ordres de facteurs peuvent agir sur le fonctionnaire et modifier sa manière de servir et, partant, influencer d'une part, la qualité et le rendement de son travail, d'autre part, son comportement général.

Le premier groupe de facteurs est inhérent à l'individu lui-même: ce sont ses dispositions naturelles - le second groupe lui est extrinsèque, mais agit considérablement sur lui.

Le travail devant permettre à tout employé:

- de prétendre à un bien être social mérité grâce à ses efforts ,
- d'être intégré à la place correspondante à ses mérites et capacités dans une hiérarchie professionnelle et sociale,

il y a lieu de tenir compte en toutes circonstances de ces facteurs au long de la carrière d'un individu.

Les facteurs principaux qui se rattachent à la personnalité de l'employé lui-même sont d'abord:

- ses aptitudes intellectuelles et morales
- ses possibilités de contact, d'adaptation et d'intégration dans un milieu
- ses compétences professionnelles
- son sens des responsabilités
- son sens civique
- ses motivations
- son désir et sa volonté de se surpasser
- sa manière de servir: dynamisme, esprit d'initiative
- etc...

C'est donc par la volonté personnelle du fonctionnaire que toute modification de l'un de ces facteurs peut jouer.

Quant aux facteurs qui agissent indépendamment de lui et sur lui, leur action est beaucoup plus complexe et délicate.

Ces facteurs peuvent être catégorisés comme suit:

(i) La gestion administrative:

- Affectation, notation, avancement, promotion

(ii) L'organisation et la préparation du perfectionnement:

- critères de sélection et de désignation des stagiaires
- préparation psychologique des stagiaires avant le stage
- préparation psychologique de la hiérarchie supérieure

(iii) Attitude de la hiérarchie supérieure

a) vis à vis du perfectionnement:

- ceux qui le jugent inutile et le minimisent
- ceux qui sont passés par cette filière et qui incitent les autres à la suivre

b) vis à vis des stagiaires:

- opposition déclarée ou déguisée envers les agents dont on ne veut pas se séparer pour des raisons professionnelles ou personnelles.

(iv) Sanction des stages:

- informer suffisamment les stagiaires sur leur situation pendant et après le stage
- tenir compte des résultats du stage lorsqu'il s'agit d'une modification de situation de l'intéressé

- ne pas donner l'impression que ces stages n'ont aucune utilité ou n'en n'ont que très peu

(v) Situation matérielle et financière:

- durant son stage, le stagiaire doit être placé dans des conditions matérielles convenables
- aucune diminution de salaire ne doit intervenir pendant le stage pour lui créer des soucis surtout s'il est père de famille
- mettre à sa disposition l'équipement matériel indispensable à l'exercice de ses fonctions après le stage.

(vi) Rôle des Associations professionnelles:

- L'influence bénéfique de ces associations lorsqu'elles sont bien organisées n'est pas à négliger. L'esprit de corps est utile mais il faut autant que possible éviter qu'il ne dégénère en esprit de caste.

Ces facteurs sont comme on peut le voir influent sur le comportement du fonctionnaire d'une manière plus ou moins profonde. Alliés aux facteurs inhérents à l'individu lui-même, leur action devient beaucoup plus complexe. C'est pourquoi, il faut avec sagesse savoir les exploiter pour en tirer l'optimum.

La connaissance du fonctionnaire est indispensable. Les contacts périodiques lorsque les occasions le permettent (réunion d'information, de groupe de travail etc...) favorisent ces rencontres et permettent de mieux se connaître, de mieux s'apprécier, de mieux se juger.

La hiérarchie supérieure par son sens du devoir, sa tenue, son efficacité doit servir d'exemple aux fonctionnaires des catégories inférieures.

L'application stricte, correcte et loyale des règles administratives, sans discrimination ni préjugés, doit pouvoir créer un climat de détente, de confiance et d'amitié, favorable au travail régulier, soutenu et productif.

L'octroi des faveurs particulières et les mesures discrétionnaires ne sont pas de nature à créer une atmosphère cordiale entre les fonctionnaires, la hiérarchie et l'autorité supérieure.

Au contraire, un cadre vivant de franchise, de camaraderie stimule l'émulation, le dévouement sans esprit de haine, de provocation ni d'animosité.

Le fonctionnaire, quelque'il soit, reconnu physiquement, moralement et intellectuellement apte à l'exercice de sa fonction, placé dans l'emploi correspondant à ses aptitudes et compétences, ne peut fournir un travail correct et satisfaisant que dans la mesure où il se rend compte

qu'il existe une justice sociale à tous les échelons, que ses intérêts ne sont pas bafoués, que sa personnalité peut s'épanouir.

12. Groupe de travail sur les moyens:

Ce groupe était composé de:

M.M. J.W.Clarkson, Grande Bretagne

Georges Dasse, Côte d'Ivoire, rapporteur

Guy Dévernois, PNUD

Mustapha El Shérif, R.A.U.

Espinasse, R.C.A.

Avant d'exposer les divers moyens qui doivent être envisagés pour l'organisation d'un cycle de perfectionnement, le Groupe de travail chargé de cette recherche fait trois observations:

(i) le coût de la formation, comparativement aux dépenses inscrites soit pour le fonctionnement des Ministères, soit pour les investissements économiques, est en général relativement faible.

(ii) l'Administration néglige le problème de la formation et admet parfois que les cycles doivent pouvoir fonctionner avec des moyens de fortune. Or, la formation du personnel administratif en cours d'emploi est aussi importante que la formation préalable à l'emploi, ou que la formation délivrée par l'Education Nationale.

Souvent les administrations financières n'accordent pas beaucoup d'attention aux demandes de crédit qui permettraient le financement des Centres et Cycles de formation, du fait que la programmation financière est insuffisante, les justifications incomplètes, les coûts chiffrés avec fantaisie.

Les responsables de la formation portent parfois une attention plus aigüe à l'examen des problèmes pédagogiques, aux problèmes des sanctions de l'enseignement qu'à l'aspect "moyens" de la formation.

Doivent être envisagés dans une étude des moyens les chapitres suivants:

- le personnel tant enseignant qu'administratif;
- les locaux;
- le matériel;
- les dépenses de fonctionnement;
- les problèmes de maintenance.

Un chapitre spécial sera consacré aux stagiaires.

(i) Le personnel

Dans beaucoup de budgets établis par les Centres de formation, le coût du personnel n'est pas chiffré avec exactitude, soit parce que les services n'ont pas, parfois, à établir le chapitre "Personnel" de leur budget, ce travail étant réservé aux services du Ministère des Finances; soit parce qu'il n'est pas tenu compte, dans les chiffres de rémunération avancés, des charges annexes (cotisations obligatoires à verser par l'Etat, allocations familiales, etc...; pour le personnel de l'Assistance Technique, toutes les prestations fournies par l'Etat d'accueil), soit parce que les dépenses de personnel administratif ne sont pas individualisées, lorsque le Centre fait partie d'une direction chargée par ailleurs d'autres travaux.

Il convient d'envisager le coût du personnel de la façon suivante:

(a) personnel enseignant et d'encadrement:

- permanent (à plein temps): traitements ou salaires; frais accessoires (y compris les prestations en nature: logement, frais médicaux; transports); charges liées au régime de retraite et de pension, etc...
- à temps partiel (vacataires): taux des vacations (cours ou travaux pratiques); rémunération éventuelle des corrections et des conférences.

(b) personnel administratif et de services:

- mêmes rubriques que pour le personnel permanent

(ii) Les locaux

Les locaux peuvent être:

- soit des locaux propres;
- soit des locaux temporaires;
- soit des locaux à temps partiel.

Des locaux propres sont indispensables lorsque le Centre a un volume d'activités suffisant. Ce sont des locaux attribués à titre permanent à l'

établissement. Les locaux temporaires (Centres culturels, salles de conférences dans les Ministères, etc...) conviennent aux cycles courts. Les locaux à temps partiel peuvent abriter les cours du soir (écoles; chambres de Commerce, etc...).

S'agissant des locaux propres, on doit envisager:

- l'investissement
- ou la location
- les frais d'entretien

(iii) Le matériel

On distinguera:

- le matériel permanent
- les fournitures et les prestations

(a) le matériel permanent comprend:

- le matériel et l'équipement non techniques
- le matériel et l'équipement techniques (véhicules; matériels et équipements pédagogiques, notamment les moyens audio-visuels; ouvrages de bibliothèque et documents; autres matériels techniques: secrétariat, reproduction, etc...).

Entrent en ligne de compte pour ces matériels: les frais d'entretien, d'assurances, de renouvellement.

(b) les fournitures et les prestations comprennent:

- les fournitures consommables (papier, stencils, etc...)
- les prestations diverses telles que téléphone, frais de correspondance, eau, électricité, etc...

En ce qui concerne les stagiaires, la question se pose de savoir s'ils perçoivent ou non une allocation spéciale. On distinguera entre la situation des fonctionnaires appelés à suivre un stage et celle du candidat à la Fonction publique. Le fonctionnaire conserve en général sa rémunération; le problème est celui de l'imputation de cette rémunération:

- (i) dans le cas d'une formation de longue durée, la rémunération doit être imputée à un budget spécial
- (if) dans le cas d'une formation de courte durée, deux possibilités existent:

- (a) la rémunération peut demeurer imputée au budget du service employeur
- (b) elle peut être imputée au budget du Centre de formation, ou du Cycle.

Dans ce dernier cas, la principale difficulté consiste, lors de l'élaboration du budget, à connaître le plus exactement possible le nombre d'agents à mettre en stage.

Pour le stagiaire non fonctionnaire, les mêmes problèmes se posent, mais sont compliqués du fait que la rémunération doit être préalablement fixée.

Il apparaît, en conclusion, que le chiffrage précis des divers postes de dépenses évoqués ci-dessus permet de tenter une évaluation du coût de la formation en cours d'emploi. D'autres postes budgétaires mériteraient un examen approfondi qui permettrait d'opérer certains aménagements destinés à réduire ce coût; le Groupe a jugé utile de présenter ses remarques afin qu'elles puissent servir de guides à ceux qui sont chargés d'organiser des centres ou des cycles de formation en cours d'emploi.

Enfin, parmi les observations formulées par le Cycle, il convient de noter le souhait que soient inscrits dans les Programmes de développement pluriannuels un chapitre distinct pour la formation. On atteindrait ainsi deux buts principaux: utiliser de façon rationnelle les crédits fixés; connaître exactement le coût réel de la formation.

13. Groupe de travail sur les structures

Ce groupe était composé des:

M.M. Cheick Cissé, rapporteur, Mali

Guy Dévernois, PNUD

François Gazier, France

Modou Sere, Haute Volta

Thomas Kamara, Gabon

Ignace Nsiona, Congo-Kinshasa

La Commission des structures a retenu les points suivants:

Programmation

Institutions de formation

Place des institutions de formation dans l'organisation administrative
et dans le système d'éducation - formation

Implantation

Régime des cycles

Actes d'organisation

En vue de réaliser les objectifs de formation un programme est indispensable.

(i) Programmation

La programmation de la formation doit viser à la satisfaction des besoins présents et prévisibles. Ces besoins doivent être eux-mêmes déterminés en conclusion d'une étude préliminaire qui aura pour objectif de distinguer les besoins à long et moyen termes des besoins à court terme.

Il faut bien voir que la satisfaction des besoins à court terme revêt un caractère d'urgence, exige des solutions simples, des procédés rapides, alors que la satisfaction des besoins à long et moyen termes doit être assurée par l'organisation de cycles de formation préalable à l'entrée en service et par l'organisation du recyclage systématique des personnels en cours d'emploi.

En définitive, la programmation de la formation comportera deux aspects, le premier étant lié à la formation préalable à l'entrée en service, le second à la formation en cours d'emploi.

S'agissant de la formation en cours d'emploi, objet du Séminaire de Bangui, les Cycles de formation en cours d'emploi insérés dans un programme peuvent être classés selon plusieurs critères. Ces critères varient selon les objectifs poursuivis, la durée et la périodicité envisagée, les méthodes utilisées, enfin selon le mode de recrutement ou de désignation des stagiaires.

Il s'agit:

(a) selon les objectifs poursuivis, de:

- cycles de préparation à certains recrutements;
- cycles d'initiation à certaines techniques;
- cycles de formation accélérée;
- cycles de spécialisation;

- cycles d'imprégnation du personnel formé à l'extérieur;

- cycles de perfectionnement;
- cycles d'information, d'animation, de sensibilisation;
- cycles liés à la mise en oeuvre de réformes.

(b) selon la durée et la périodicité

- cycles intensifs de courte durée;
- cycles échelonnés dans le temps;
- cycles à temps partiel;
- cycles organisés par cours du soir;
- cycles organisés par correspondance ou par émissions radiophoniques.

(c) selon les méthodes utilisées la formation visée par les cycles sera:

- de type classique: série d'enseignements sanctionnés par un examen final;
- de type "séminaire ou journées d'études";
- de type "téléformation".

(d) selon le mode de recrutement

- volontariat;
- désignation "au choix";
- sélection ex officio;
- sélection par catégorie d'emplois;
- sélection selon les modalités suivantes:
 - examen ou concours professionnels;
 - examen du dossier
 - admission sur titre et sur liste d'aptitude.

La programmation une fois établie doit s'appuyer sur des institutions de formation. La formation en cours d'emploi, en effet, doit être confiée à une ou plusieurs institutions spécialisées.

(ii) Les institutions de formation

En matière d'institutions de formation diverses solutions peuvent être envisagées. D'une manière générale, ces solutions consistent à confier la responsabilité de la préparation et de l'organisation des cycles de formation en cours d'emploi à:

(a) Une institution spécialement créée à cet effet, c'est à dire, un

Centre de formation en cours d'emploi pouvant prendre la forme soit d'une Ecole de Promotion sociale, soit d'un Centre de perfectionnement ou d'un Institut.

(b) Une Institution également chargée de la formation préalable à l'entrée en service: Ecole d'Administration Nationale ou une Université

(c) certaines institutions universitaires spécialisées: Centre d'enseignement supérieur, Instituts universitaires et autres

(d) plusieurs institutions, concurremment

Les institutions spécialisées de formation ont des statuts divers. Leur place doit en conséquence être déterminée au sein de l'organisation administrative et du système d'éducation - formation.

(iii) Place des institutions de formation dans l'organisation administrative et dans le système d'éducation - formation

Parmi les divers statuts des institutions de formation il faut distinguer le statut de:

a) service public

b) établissement public

c) centres régionaux inter étatiques, projets du P.N.U.D., etc...

Quelque soit leur statut, les institutions de formation en cours d'emploi seront nécessairement liées organiquement avec les institutions compétentes en matière de Fonction publique, Planification, Education et Enseignement.

Indépendamment de la nécessité de cette liaison organique, l'implantation des institutions de formation doit également être organisée.

(iv) Implantation

Les Cycles de formation en cours d'emploi s'organisent soit sur une base centralisée, soit sur une base régionale.

Dans ce dernier cas, le procédé de l'équipe mobile d'instructeurs est recommandé.

L'implantation peut aussi reposer sur une base sectorielle.

Dans certains cas, il y aura lieu d'éviter une implantation dans la capitale.

Aucun de ces procédés n'étant exclusif, leur utilisation relèvera d'une question de moyens et d'opportunité.

Dans tous les cas, pour être immédiatement utilisables, les cycles de formation doivent obéir à un régime précis.

(v) Régime des cycles de formation

(a) En matière de statut du stagiaire

Durant les cycles de formation en cours d'emploi, les fonctionnaires conservent leur statut d'origine. Les procédés de sélection des stagiaires ayant déjà été indiqués, il convient de faire remarquer que le choix de tel ou tel procédé dépend, bien entendu, du type de cycle envisagé. Par exemple, le volontariat répond au cycle de type spécialisation, la désignation d'office au cycle de type rattrapage.

(b) En matière de sanction

La participation à un cycle de formation peut être sanctionnée de plusieurs façons:

- examen final et certificat adhoc;
- simple attestation de participation;
- titre ouvrant droit ou non à un avantage de carrière;
- titre entraînant promotion ou donnant accès à certains emplois;
- document versé au dossier du stagiaire pour être pris en considération comme élément de notation dans sa carrière.

Enfin, de même qu'il est indispensable de respecter le plan de formation, de vérifier l'aptitude du candidat, en particulier de contrôler le stage par la sanction des connaissances acquises, de même l'organisation générale des cycles de formation doit reposer sur une base juridique.

(vi) Les actes d'organisation

Pour des raisons évidentes, les modalités d'organisation et de conduite des cycles de formation en cours d'emploi doivent être fixées dans un texte de base. Des actes réglementaires, ou des circulaires doivent définir avec précision la nature du cycle, l'institution responsable, les conditions de sélection des stagiaires, la durée du stage, les programmes, la sanction de la participation au stage, les modalités matérielles et financières, les titres donnant droit à certaines promotions ou à certains emplois.

QUATRIEME PARTIE

COMMENTAIRES ET CONCLUSIONS

14. Evaluation du Cycle: un questionnaire a été remis à tous les participants à la fin du Cycle d'information; des réponses franches leur étaient demandées, étant entendu qu'elles resteraient confidentielles et que l'exploitation serait anonyme.

15. Organisation matérielle: tous les participants se sont déclarés satisfaits, et même pour certains très satisfaits, du logement et du secrétariat. La nourriture, à deux exceptions près, a été jugée bonne. Les appréciations ont été plus nuancées concernant les transports, quoique la majorité les ait jugés bons.

16. Organisation intellectuelle: les papiers de travail des experts et consultants reçoivent les notes les plus hautes, mais les notes d'information sont également jugées comme bonnes et parfois très bonnes. Les participants ont d'autre part beaucoup apprécié les discussions, et à un degré moindre, mais toujours satisfaisant, les travaux de groupe.

17. Suggestions en vue d'améliorer les réunions futures

(i) participants: 6 suggestions individuelles ont été émises:

- que la C.E.A. tente l'expérience de réunions communes pour anglophones et francophones.
- que chaque pays puisse envoyer plusieurs participants.
- que tous les pays soient effectivement représentés.
- que la représentation des pays soit plus stable.
- que la liste des participants soit envoyée à l'avance.
- que les participants soient amenés à prendre une part plus grande dans toutes les activités des réunions.

(ii) experts et consultants

- l'absence d'un expert belge a été regrettée (1)
- le désir a été exprimé que d'autres experts étrangers parlant français soient invités (1), notamment américains (1), et en provenance des pays de l'Est (2).
- un participant a regretté que les experts étrangers se montrent plus réservés que leurs collègues français.

(iii) organisation matérielle:

- quatre participants, exprimant probablement l'opinion générale, ont estimé que la pension à l'hôtel était trop onéreuse, et trois autres ont souhaité qu'on les laisse libres de choisir eux mêmes leur hôtel.
- deux participants, exprimant également une opinion générale, ont regretté que la C.E.A. ne prenne pas en charge les frais d'entretien pendant le voyage, quand les escales dépassent 24 heures notamment, et ne rembourse pas les taxes d'aéroport.
- un participant aurait souhaité que le programme de travail laisse l'après midi libre.

(iv) divers

- un participant exprime le désir qu'à l'avenir on tienne mieux compte du système administratif belge et des conditions particulières des ex-territoires belges.

18. La grande majorité des participants ont vivement apprécié l'aide que le Cycle leur a apporté dans l'exercice de leurs responsabilités professionnelles; un autre estime que le Cycle lui servira indirectement; un dernier n'a pris qu'un intérêt moyen aux débats et aux échanges de points de vue, mais a estimé utiles et profitables les exposés d'experts.

19. Suites à donner au Cycle: La plupart des participants souhaitent garder contact avec la C.E.A. concernant les problèmes de formation en cours d'emploi, et recevoir toute la documentation disponible. Ils estiment d'autre part qu'une nouvelle réunion, portant cette fois sur les problèmes plus techniques de la formation en cours d'emploi (pédagogie, programmes, organisation administrative, etc...) serait utile dans un avenir assez rapproché.

20. Conclusions

Le Cycle d'information a mis en lumière le très sérieux et important effort fait par les pays africains francophones dans le domaine de la formation à l'emploi administratif et technique, et en même temps la dispersion de cet effort et le manque de communications effectives entre les expériences mises en chantier.

Il est apparu que, s'il convient de se féliciter de la diversité et de l'originalité des tentatives, il y aurait malgré tout intérêt à ce que l'échange des informations permette aux uns et aux autres d'économiser certaines phases inutiles, d'adopter des solutions déjà éprouvées, bref d'atteindre les buts recherchés plus directement, plus vite, et donc plus économiquement.

Cet échange devrait non seulement porter sur les rapports à établir entre **les responsables de la Fonction Publique et des Centres de formation**, mais aussi s'ouvrir sur les expériences déjà vérifiées de pays étrangers. On **rejoint** ici la nécessité, déjà maintes fois soulignée, de promouvoir une structure solide de documentation et d'information sur l'administration publique servant de lien entre les Etats africains, leurs Ecoles d'Administration et Centres de formation, leurs Directions de la Fonction Publique.

21. Une deuxième conclusion tirée des travaux du Cycle est que l'indispensable collaboration entre les hauts fonctionnaires utilisateurs des personnels (Directeurs de la Fonction Publique, Directeurs du personnel) et les Chefs d'établissements de formation n'est pas toujours assurée. Or, une réunion telle que le Cycle de Bangui montre à l'évidence que les points de vue et les impératifs des deux groupes doivent être confrontés dans un esprit de mutuelle compréhension, et que, si ce rapprochement a lieu, l'entente est facile à établir et ses résultats sont des plus précieux pour tous.

22. En corollaire de cette deuxième conclusion, le Cycle a constaté qu'il n'existait souvent pas, dans les pays africains francophones, de structures administratives centrales chargées d'élaborer une politique de la formation administrative et technique, et d'en contrôler l'exécution. Ces structures ont paru nécessaires, et l'idée a été émise qu'elles trouvent leur place à l'intérieur de la Direction de la Fonction Publique, avec, si la nécessité en est ressentie, des relais dans les principaux Ministères utilisateurs de main d'oeuvre administrative et technique.

23. Toujours dans le même esprit, le Cycle a jugé que la formation administrative et technique n'était pas un but en soi, mais qu'elle répondait à une exigence formelle et concrète: l'amélioration de l'Administration en vue de mettre cette dernière mieux à même de remplir les tâches inscrites dans les

programmes de gouvernement. Aussi toute définition d'une politique de la formation devrait-elle être précédée par des études préliminaires sur :

- les besoins en main d'oeuvre administrative et technique, tels qu'ils découlent notamment des plans de développement.

- la planification et la répartition générale de la main d'oeuvre

- les emplois administratifs et techniques

D'autre part, la formation à l'emploi devrait faire l'objet d'un "plan de formation" général et fondé sur des études sectorielles, et les programmes de formation devraient être conçus en fonction des besoins exprimés et des emplois à remplir.

24. Enfin l'avis a été exprimé que, dans une première phase - qui est celle dans laquelle se trouvent beaucoup de pays africains francophones -, il serait plus économique, plus rationnel, et plus profitable de placer les institutions de formation en cours d'emploi en sein, ou à côté des Ecoles d'Administration existantes; quitte à les laisser évoluer vers l'autonomie vis à vis de ces Ecoles quand le volume et la spécialisation de la formation l'exigeront.

ANNEXE I

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

(i) LISTE DES PARTICIPANTS

Burundi

M. Aloïs Bizungu, Directeur général de la Fonction Publique
M. Domitien Cassuguru, Directeur de l'Ecole Nationale d'Administration

Cameroun

M. Conrad Eyoum Essombe, Chef du Service du personnel à la Direction de la Fonction Publique fédérale

Congo-Kinshasa

M. Ignace Nsioma, Sous-directeur de la Fonction Publique
M. Athanase Muya, Professeur assistant à l'Ecole Nationale d'Administration

Côte d'Ivoire

M. Georges Dasse, Directeur de la formation professionnelle au Ministère de la Fonction Publique

Dahomey

M. Léon Etchri, Directeur de la Fonction Publique

Gabon

M. Thomas Kamara, Directeur de l'Ecole Gabonaise d'Administration
M. André Nkoghe, Chef du bureau d'études de Direction de la Fonction Publique

Haute-Volta

M. Lompolo Kone, Directeur de l'Ecole Nationale d'Administration
M. Modou Sere, Directeur des études et de l'organisation au Ministère de la Fonction Publique

Madagascar

M. Roger Granger, Professeur des Facultés de Droit et de Sciences Economiques, Directeur de l'Ecole Nationale de Promotion sociale

Mali

M. Cheick Cissé, Chef de la Division des programmes au Ministère du Plan

Niger

M. Sidi Boukary, Directeur du Personnel au Ministère de la Fonction Publique

République Arabe Unie M. Mustapha El Saïd Ali El Shérif, Directeur
Général de l'Administration à l'Institut
National de Haute Administration, le Caire

République Centrafricaine M. Clément Ouambollo, Directeur de la Fonction
Publique
M. Espinasse, Directeur des études de l'Ecole
Nationale d'Administration
M. Mokodopo, Directeur du Ministère des Affaires
Etrangères
M. Georges Asséké, Chef du Service administratif
du Haut-Commissariat au Plan et à l'Assistance
Technique

Togo F. Joseph Placca, Chef de la planification de l'
emploi et de la formation des Cadres.

(ii) LISTE DES EXPERTS ET CONSULTANTS

Consultants

- M. Paul Bouteille, Ancien Directeur de l'Ecole Nationale de la France d'Outre mer et de l'Institut des Hautes Etudes d'Outre mer, 12 rue A.Camus - 94 CACHAN France
- M. J.W. Clarkson, Warden and Tutor, Residential Training Centre, Central Electricity Board, BUXTON, Derbyshire, England
- M. Guy Dévernois, Directeur de projet du PNUD, Directeur de l'Ecole Nationale d'Administration du Niger, B.P. 542, NIAMEY, Niger
- M. François Gazier, Directeur de l'Ecole Nationale d'Administration, 56 rue des Saints Pères, PARIS 7e, France

Experts

- M. Adolf Barth, Bürgermeister, Im Scheidter Eck 3, 6602 DUDWEILER, Allemagne Fédérale (Fondation allemande pour les pays en voie de développement)
- M. Jacques Rousseau, Directeur Scientifique du CAFRAD, B.P. 310, Tanger, Maroc

(iii) LISTE DU PERSONNEL DE DIRECTION

Directeur du Cycle

- M. J.H.Gilmer, Conseiller régional en Administration publique (Personnel et Formation), Commission économique pour l'Afrique, B.P. 3001, Addis Ababa, Ethiopia

Assistant

- M. S.Van der Wielen, Expert-associé, Section de l'Administration Publique, Commission économique pour l'Afrique, B.P. 3001, Addis Abéba, Ethiopie

ANNEXE II
LISTE DES DOCUMENTS

(i) Papiers d'experts

- Note sur l'expérience française de formation administrative en cours d'emploi E/CN.14/UAP/145
- Note sur l'organisation administrative de la formation en cours d'emploi E/CN.14/UAP/146
- Buts, domaine et moyens de la formation administrative et technique en cours d'emploi E/CN.14/UAP/147
- Les méthodes pédagogiques modernes de perfectionnement dans l'administration publique E/CN.14/UAP/149
- La formation des fonctionnaires en cours d'emploi en République Fédérale Allemande E/CN.14/UAP/150
- Le contexte administratif de la formation en cours d'emploi E/CN.14/UAP/151
- La formation professionnelle en Grande Bretagne E/CN.14/UAP/152
- La formation et le perfectionnement en cours d'emploi des personnels administratifs en Afrique E/CN.14/UAP/153

(ii) Notes d'information des participants

1. Note sur la formation en cours d'emploi des agents de l'Etat (Congo-Kinshasa)
2. Note sur la formation administrative au Burundi
3. Note sur les méthodes et formules de formation administrative et technique en cours d'emploi en Haute Volta
4. Note sur les problèmes de formation en cours d'emploi au Togo
5. Note sur la formation du personnel au Gabon
6. Note sur la formation administrative en cours d'emploi à Madagascar
7. La formation et le perfectionnement en cours d'emploi au Dahomey

(ii) Notes d'information des participants (suite)

8. Note sur les problèmes de la formation des fonctionnaires en cours d'emploi en République Centrafricaine
9. Note sur la formation professionnelle en cours d'emploi des personnels administratifs en Côte d'Ivoire
10. Note sur le perfectionnement des fonctionnaires en République Islamique de Mauritanie
11. Note sur les problèmes de formation en cours d'emploi au Sénégal
12. Note sur les problèmes de formation en cours d'emploi au Mali
13. Note sur la formation administrative en cours d'emploi en République Arabe Unie

ANNEXE III

PROGRAMME DU CYCLE

Dates	8 heures 30 à 10 heures	11 heures à 12 heures 30	15 heures 30 à 18 heures
Mardi 2 novembre	Enregistrement des participants	Séance d'ouverture - Buts, moyens et domaine de la formation en cours d'emploi (M. Gilmer)	
Mercredi 22 novembre	L'expérience française de formation administrative (M. Gazier)	Discussion générale	Discussions par groupes
Jeudi 23 novembre	La formation professionnelle en Grande Bretagne (M. Clarkson)	La formation des fonctionnaires en cours d'emploi en République fédérale allemande (M. Barth)	Discussion générale Discussions par groupes Groupes de travail
Vendredi 24 novembre	La formation et le perfectionnement en cours d'emploi des personnels administratifs en Afrique (M. Dévernois)	La formation administrative en cours d'emploi à Madagascar (M. Granger)	Discussion générale Discussions par groupes Groupes de travail
Samedi 25 novembre	Visite commentée de l'Ecole Nationale d'Administration de la RCA (M. Espinasse)		Libre

...../

ANNEXE III (suite)

PROGRAMME DU CYCLE

Dates	8heures30 à 10heures	11heures à 12heures30	15heures30 à 18heures
Lundi 27 novembre	Le contexte adminis- tratif de la formation en cours d'emploi (M. Rousseau)	Les méthodes pédagogi- ques modernes de per- fectionnement dans l' Administration Publique (M. Bouteille)	Discussion générale Discussions par groupes Groupes de travail
Mardi 28 novembre	L'organisation admini- strative de la formation en cours d' emploi (M. Gilmer)	Discussion générale	Discussions par groupes Groupes de travail
Mercredi 29 novembre	Rédaction des conclusions et recommandations		Clôture du Cycle

ANNEXE IV

DISCOURS D'OUVERTURE PAR MONSIEUR LE MINISTRE
KOMBOT NAGUEMON, REPRESENTANT LE GOUVERNEMENT
DE LA REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE

(21 Novembre 1967)

Messieurs,

En acceptant l'organisation à BANGUI de ce cycle d'études sur les problèmes de formation des fonctionnaires en cours d'emploi organisé par la Commission Economique pour l'Afrique des Nations Unies, le Gouvernement Centrafricain a voulu par là-même prouver tout l'intérêt qu'il porte à la formation et au perfectionnement des cadres africains de la fonction publique et apporter sa contribution aux études et aux recherches effectuées dans le but d'améliorer l'efficacité, le rendement et la valeur de nos fonctionnaires et agents de l'Etat. Cela s'inscrit tout naturellement dans la ligne de la politique de formation des cadres menée depuis son accession au pouvoir, par le Chef de l'Etat centrafricain, S.E. le Colonel Jean-Bedel BOKASSA.

Le Gouvernement a aussi voulu montrer une nouvelle fois que la République Centrafricaine a vocation pour être le lieu de convergence et de réunion des responsables et des experts africains. L'infrastructure touristique et hôtelière mise en place essentiellement par notre Gouvernement révolutionnaire et la mise en service récente de notre aéroport international font que désormais, colloques, séminaires, cycles d'études et conseils d'administration se succèdent presque sans interruption à Bangui, coeur de l'Afrique.

La participation à ce cycle d'études de spécialistes représentant autant d'Etats différents, la présence d'experts et de consultants hautement qualifiés et dotés d'une riche expérience, le patronage enfin de la Commission Economique pour l'Afrique des Nations Unies, sont garants que les débats qui vont s'ouvrir ici et qui dureront jusqu'au 30 novembre revêtiront un intérêt tout particulier, permettront des confrontations de points de vue riches d'enseignements et apporteront des solutions et des résultats précieux pour nos jeunes Etats.

Basé sur deux thèmes majeurs - la formation des hommes et la gestion de la chose publique - ce cycle d'études me semble avoir des buts qui sont, aujourd'hui, au centre même de nos préoccupations, et c'est pourquoi je lui souhaite beaucoup de réussite.

J'adresse, au nom du Gouvernement centrafricain mais au nom aussi de tous les Etats participants, nos remerciements à la Commission Economique pour l'Afrique qui a pris l'initiative de cette rencontre. J'adresse également mes remerciements à vous tous, experts et consultants, ici présents qui allez donner une vie à cette rencontre et, pour ne pas retarder davantage, l'ouverture de vos travaux, je déclare ouvert ce cycle d'études sur les problèmes de formation en cours d'emploi.

ANNEXE V

REPOSE DE M. J.H.GILMER, DIRECTEUR DU CYCLE, AU
DISCOURS D'OUVERTURE PRONONCE PAR MONSIEUR LE MINISTRE
KOMBOY NAGUEMON

Monsieur le Ministre,

Le Cycle d'études sur les méthodes et formules de formation en cours d'emploi, dont vous venez d'ouvrir les travaux, n'aurait pas pu se dérouler à Bangui sans l'appui matériel et les encouragements répétés du Gouvernement de la République Centrafricaine. J'ajouterai, au risque de blesser votre propre modestie, que votre intervention personnelle dans cette affaire a été déterminante pour le succès de notre entreprise. Quand je me trouvais, il y a six mois environ à Bangui, vous m'aviez adressé en effet, Monsieur le Ministre, l'amical reproche d'avoir négligé votre Capitale dans l'agenda des réunions interafricaines qu'organise périodiquement la Commission Economique des Nations Unies pour l'Afrique. Aujourd'hui la faute est réparée; voici nos travaux sur le point de commencer dans votre belle ville de Bangui la Coquette. Ne craignez plus qu'une seule chose: c'est que, mis en goût par l'excellent accueil et les facilités que votre Gouvernement a bien voulu nous réserver, nous ne soyons tentés d'user et d'abuser de votre généreuse hospitalité pour les nombreuses réunions que nous projetons dans l'avenir.

Notre thème de réflexion pendant les dix jours qui vont suivre a été soigneusement choisi par la Commission Economique pour l'Afrique parmi les problèmes les plus urgents qui confrontent actuellement les Etats Africains; la question que nous nous poserons sera en fait la suivante: "comment améliorer le rendement de l'Administration en agissant sur les hommes qui la composent, en les formant, en les perfectionnant?".

Nous prendrons ainsi le problème dans ses données concrètes, telles qu'elles existent, et non pas telles qu'elles pourraient se présenter dans une situation idéale, et nous chercherons ensemble des solutions simples,

économiques et rapides. Les expériences d'autres pays extérieurs à l'Afrique nous serviront d'exemples et d'illustrations, mais nous n'oublierons pas de relier nos discussions et nos suggestions aux conditions spécifiquement africaines qui doivent rester nos guides.

Nous serons ainsi une trentaine d'hommes de bonne volonté, chargés de responsabilités directes ou experts-conseillers, à nous pencher sur les problèmes de méthodes, sur les formules, sur les motivations, sur les structures administratives de la formation en cours d'emploi dans la Fonction Publique.

Experts ou participants, nous avons tous une expérience pratique du domaine dont nous traiterons, et nous pouvons être certains qu'une compréhension s'établira facilement et immédiatement entre nous dès le début de nos séances, et ceci nous évitera de perdre du temps et nous permettra d'aborder directement les sujets importants.

Nous espérons ainsi, Monsieur le Ministre, vous présenter à la fin de nos travaux un bilan positif et des suggestions dont les Etats africains pourront tirer bénéfice pour leur action de développement.

Permettez moi, en terminant, de vous demander, au nom du Secrétaire Exécutif de la Commission Economique pour l'Afrique, de bien vouloir présenter au Chef de l'Etat et à son Gouvernement nos très sincères remerciements pour l'accueil que nous avons reçu et l'hospitalité que vous nous offrez.