

641481



NATIONS UNIES  
CONSEIL  
ECONOMIQUE  
ET SOCIAL



Distr.  
LIMITEE

E/CN.14/UAP/27  
1 April 1964

Original: FRANCAIS

COMMISSION ECONOMIQUE POUR L'AFRIQUE  
Conférence Africaine des directeurs  
de la fonction publique et directeurs  
des écoles nationales d'administration  
Addis-Abéba, 18-29 mai 1964

LA FORMATION DES EMPLOYES DE BUREAU EN AFRIQUE  
(préparé par le Bureau International du Travail, Genève)

64-1564

## LA FORMATION DES EMPLOYES DE BUREAU EN AFRIQUE

### Situation actuelle

Dans la plupart des pays en voie de développement, la réorganisation ou la création d'une administration publique efficiente se heurte au manque de personnel qualifié pour l'accomplissement des tâches d'exécution.

La progression harmonieuse de l'économie est entravée par ce même obstacle auquel s'ajoute encore celui constitué par l'application des techniques modernes d'organisation du travail de bureau.

En général, en dehors de quelques établissements d'enseignement commercial à cycle long, la formation des employés de bureau se fait "sur le tas", et l'organisation de bureau procède du même empirisme.

Pareille situation ne peut aboutir qu'à un rendement qualitatif et quantitatif insuffisant, à un gonflement des effectifs d'employés et à une dépréciation de la profession.

### Mesures à prendre

Il est devenu indispensable d'entreprendre une réforme dans le domaine de la formation des employés de bureau. C'est ce qu'un certain nombre de pays ont compris en faisant appel à l'assistance technique de l'O.I.T. pour résoudre ce problème par la création de moyens de formation et de perfectionnement professionnels destinés au personnel à recruter ou déjà en place, aussi bien dans les administrations que dans les entreprises privées.

Avant d'établir ces moyens de formation et pour les développer au mieux des intérêts des pays bénéficiaires, il convient d'étudier soigneusement le marché de l'emploi des professions de bureau.

Cela ne peut se faire qu'avec la collaboration compréhensive de l'administration publique (Ministères du Travail et de la Fonction publique), des chambres de commerce et des syndicats patronaux et ouvriers.

Dans la mesure où cet élément peut être déterminé de façon précise, il faut aussi tenir compte de la mobilité du personnel de bureau entre les secteurs public et privé. La plus grande attention doit être prêtée à la situation du secteur privé, même si dans certains pays l'objectif premier d'un projet de formation est de répondre aux besoins administratifs.

Un autre point ne peut être négligé: c'est l'étude des moyens de formation existant déjà dans le pays considéré. Les différents programmes doivent être coordonnés et harmonisés au point de vue du niveau et du contenu. Les nouveaux moyens à mettre en oeuvre ne peuvent l'être qu'en fonction de ce qui existe. Ici, c'est donc en accord avec les autorités responsables de l'enseignement "long" (Ministère de l'Education nationale) qu'il faut construire.

A l'intérieur du cadre de la politique de formation professionnelle d'un pays, le choix des systèmes doit être déterminé par la manière dont le travail de bureau est organisé ou doit être réorganisé, ainsi que par les capacités des élèves ou des employés de bureau à former.

#### Aspects culturel et social de la question

En plus des objectifs et résultats ressortissant directement à la politique de la main-d'oeuvre, les moyens de formation rapide d'employés de bureau mis sur pied par l'assistance technique de l'O.I.T. apportent une contribution qui leur est propre à la valorisation culturelle et sociale des ressources humaines des pays en voie de développement. Par des programmes d'enseignement et de formation spéciaux adaptés au niveau des connaissances scolaires des candidats, ces moyens permettent la récupération d'éléments jeunes et adultes de la population nationale n'ayant pas, ou à peine, dépassé le niveau de la scolarité primaire et dont le potentiel technique et culturel serait perdu pour eux-mêmes et pour leur pays sans l'apport d'un complément de connaissances générales et d'une formation professionnelle conçue de façon à valoriser leur acquit scolaire antérieur et à en permettre la meilleure utilisation possible.

### Catégories d'employés à former

D'une façon générale et jusqu'à présent, la demande porte sur les catégories suivantes d'employés de bureau: commis, dactylographes, aides-comptables, comptables, sténodactylographes et secrétaires.

Par commis, il faut entendre les employés subalternes auxquels sont demandés des travaux courants d'exécution n'appelant pas d'initiative personnelle ni la connaissance d'aucune spécialisation. En fait, il s'agit de fournir à cette catégorie d'employés une base modeste de connaissances nécessaires à leurs travaux, telles qu'une meilleure compréhension de la langue de travail et de l'arithmétique, avec quelques notions d'organisation de travail (par exemple : classement, assemblage, téléphone, etc.).

Les dactylographes (copistes) verront mettre l'accent sur la technique de la présentation et la rapidité de frappe, jointes à une amélioration des connaissances de la langue de travail. Pour les aides-comptables et les comptables, en dehors des cours propres à la technique du métier, c'est l'arithmétique qui sera particulièrement développée, tandis que pour les sténodactylographes et secrétaires, c'est l'étude de la langue de travail qui occupera la place prépondérante, à côté des branches propres au métier envisagé.

### Formes d'assistance de l'O.I.T.

Jusqu'à maintenant, l'assistance donnée par l'O.I.T. en matière de formation des employés de bureau a revêtu le plus souvent les formes suivantes, déterminées par les besoins propres des pays envisagés:

a) Création de centres de formation professionnelle de jeunes gens pour les métiers de bureau

Ces centres sont destinés à procurer à des jeunes gens (garçons et filles) ayant achevé leur instruction générale dans les écoles jusqu'à un certain niveau minimum (si possible deux ou trois années d'école secondaire) des moyens de préparation aux catégories usuelles de métiers qualifiés de bureau, en particulier ceux de sténodactylographe,

de secrétaire, de teneur de livres et d'aide-comptable. Les centres dispensent une formation de base sous forme de cours à plein temps (continus ou alternés) avec des programmes s'étendant normalement sur deux ou trois ans. Aux premières étapes du projet, les cours peuvent être communs ou répartis en deux sections (secrétariat - comptabilité) et ils visent généralement à un niveau de qualification unique, pas trop ambitieux (employés subalternes), déterminé en fonction du niveau initial d'instruction générale des candidats; par la suite, les centres peuvent développer leur activité pour répondre à des besoins plus étendus et d'un niveau plus élevé.

Les tâches essentielles des experts chargés de l'exécution d'un tel projet comportent principalement - outre le choix des méthodes, l'établissement des programmes, la création du centre et la mise en route de l'enseignement - l'assistance en matière d'organisation (généralement au centre lui-même) de la formation d'instructeurs locaux et d'autres enseignants pour le centre ainsi que pour les autres centres à établir ultérieurement dans le pays.

L'aide dispensée dans le cadre de ces projets inclut non seulement le recrutement (pendant trois à cinq ans et quelquefois davantage) d'un nombre adéquat d'experts et d'instructeurs internationaux, mais aussi très souvent la fourniture d'équipement technique pour le centre (machines à écrire, machines à calculer, duplicatrices, etc.). En outre, en vue de renforcer et de consolider le travail du centre, des bourses de perfectionnement à l'étranger peuvent être attribuées en temps opportun par l'O.I.T. au directeur local du centre ainsi qu'à des maîtres et instructeurs locaux choisis parmi ceux qui ont été formés dans le cadre du projet.

b) Création de centres de formation professionnelle accélérée d'employés de bureau

Ces centres sont destinés à faire face à des besoins urgents de personnel de bureau qualifié en dispensant à des jeunes gens (garçons et filles) et à des adultes en chômage (ou sous-employés) une formation rapide pour certaines professions de bureau semi-qualifiées ou qualifiées

telles que celles de dactylographe, de sténographe et de teneur de livres. Le choix des spécialisations est fonction de la nature des besoins à court terme et le programme du centre doit être aussi souple que possible pour pouvoir être adapté à l'évolution de ces besoins. Ces centres dispensent une préparation essentiellement pratique, par les méthodes spéciales de la formation accélérée. Les cours peuvent être organisés à plein temps ou à temps partiel et être répartis sur des périodes allant de quelques mois à une année environ.

Comme dans le cadre des projets de la catégorie a), on met l'accent sur le choix de méthodes adéquates, l'établissement de programmes appropriés et la formation d'instructeurs locaux pour la mise en oeuvre de ces méthodes et de ces programmes; l'assistance peut comporter, outre l'envoi d'experts et d'instructeurs internationaux (généralement en équipes composées d'un expert et d'un ou deux instructeurs internationaux travaillant pendant trois années environ), la fourniture de l'équipement nécessaire au centre et l'attribution de bourses pour le perfectionnement à l'étranger de certains membres du personnel local attaché au centre.

c) Création de systèmes de perfectionnement pour les employés de bureau

Le perfectionnement des différentes catégories de personnel qualifié (notamment des sténographes, dactylographes, secrétaires, commis au classement, teneurs de livres, aides-comptables), peut être organisé soit sous forme de cours à temps partiel (de jour ou du soir) ou de sessions de formation intensive dans des centres ou des écoles, soit en cours d'emploi. Les systèmes comportant des cours dans des centres sont généralement appliqués dans le cadre de projets du type a) ou b), tandis que les divers systèmes de formation en cours d'emploi sont généralement aménagés dans le cadre de projets autonomes, parfois à titre de complément d'un projet de productivité. La mise sur pied d'un système de formation en cours d'emploi nécessite généralement l'assistance d'un expert et, ultérieurement, l'attribution de bourses pour le perfectionnement à l'étranger de cadres locaux responsables de la formation professionnelle.

### Problèmes particuliers

#### a) Niveau de recrutement

Dans l'état actuel de scolarisation d'un grand nombre de pays en voie de développement, il est difficile de pouvoir recruter les candidats au niveau du premier cycle de l'enseignement secondaire (3 années après l'école primaire), comme il serait souhaitable de pouvoir le faire pour former de futurs employés de bureau. Généralement, ou les élèves s'arrêtent avant d'avoir terminé le premier cycle de l'enseignement secondaire, ou alors ils continuent jusqu'à la fin du deuxième cycle (6 années après l'école primaire), ou encore ils bifurquent vers la formation d'enseignants avant d'avoir terminé le deuxième cycle de l'enseignement secondaire. La grosse majorité des élèves qui se présentent à l'examen d'admission d'un centre de formation d'employés de bureau se situent au niveau de fin d'études primaires ou entre celui-ci et la fin du premier cycle d'enseignement secondaire. Dans ces conditions, il est presque impossible d'exiger un niveau plus élevé, faute de candidats, comme l'expérience l'a prouvé à maintes reprises. Il est possible que cet état de choses évolue d'ici quelques années, mais actuellement il faut tenir compte de cette situation et agir en conséquence, c'est-à-dire instaurer des cours préparatoires et renforcer considérablement l'enseignement des branches générales, parallèlement à l'enseignement de la technique.

#### b) Recrutement des élèves

Faute de logement éventuel ou de moyens de subsistance adéquats, le recrutement ne touche généralement que les candidats habitant la ville où le centre est établi, c'est-à-dire la capitale du pays, dans la plupart des cas.

Si l'on veut donner leur chance aux éléments valables demeurant dans l'intérieur du pays, la question de la construction d'un internat ou l'octroi de bourses de subsistance devrait être envisagée. Ce serait

là une façon de pouvoir mobiliser au service du pays intéressé les candidats les plus aptes à pouvoir répondre aux besoins en personnel qualifié .

c) Connaissances générales et connaissance de la langue de travail

Au nombre des problèmes rencontrés dans la réalisation des projets d'assistance technique dans le domaine de la formation des employés de bureau, on relève principalement le niveau insuffisant des connaissances générales des élèves et de la connaissance de la langue utilisée pour le travail.

Ces deux obstacles, s'ils ont une cause commune à leur point de départ, c'est-à-dire une fréquentation scolaire dépassant rarement le niveau primaire, peuvent être combattus dans une certaine mesure par l'organisation de cours préparatoires et de cours intensifs joints à l'enseignement des branches techniques propres à la formation d'employés de bureau.

Toutefois, en ce qui concerne la langue utilisée pour le travail, il s'avère que même les cours intensifs ne permettent pas d'obtenir des résultats pleinement satisfaisants, car, en dehors de ces cours, les élèves emploient entre eux leur langue maternelle. Il en est de même, à plus forte raison, dès la rentrée au domicile. Pour pallier cette difficulté, l'effort d'assimilation de la langue de travail devrait porter sur les trois points principaux suivants.

Le premier est l'acquisition d'un vocabulaire suffisamment étendu, mais ne dépassant pas toutefois les besoins courants de la vie quotidienne, complété par l'adjonction d'un certain nombre de termes propres au métier choisi.

Le deuxième point, en rapports étroits avec le premier, est le choix de lectures simples, appropriées au vocabulaire défini ci-avant, et contrôlées quotidiennement par l'explication des textes lus.



Enfin, le troisième point : la conversation, est lui aussi uni étroitement aux deux autres dont il découle. S'il est pratiquement impossible d'astreindre les élèves à parler chez eux une langue qui n'est pas la leur, il est en tous cas nécessaire d'imposer l'emploi exclusif de la langue de travail pendant les heures de classe et de prévoir des cours d'élocution, avec l'emploi d'appareils enregistreurs permettant de rectifier les prononciations ou tournures de phrases défectueuses.

d) Placement des élèves

La question du placement des élèves à leur sortie des cours pose également un problème particulièrement important. En principe, il doit être résolu par l'administration du travail du pays bénéficiaire de la formation des employés de bureau, qui doit être à même de suivre l'offre et la demande d'emploi, de veiller au reclassement barémique des employés qualifiés et à faire respecter les conventions établies en ce sens.

e) Statut du Centre de formation, de l'homologue et des instructeurs locaux

Enfin, le choix de l'homologue destiné à remplacer l'expert est capital. Or, ce choix et les efforts de formation ultérieure qu'il implique se heurtent fréquemment à des difficultés d'ordre administratif, telles que le manque de collaboration effective entre autorités responsables diverses (Éducation nationale et Travail, par exemple) et l'absence de statut assurant, par la suite, une situation stable et bien rémunérée à l'homologue.

Il n'est pas rare de devoir attendre longuement avant de pouvoir disposer des instructeurs nécessaires et d'entreprendre la formation d'un homologue, faute d'une désignation par les autorités responsables. Il est tout aussi fréquent de voir disparaître l'homologue, à peine formé, pour des questions pécuniaires.

Cette situation, dommageable pour toutes les parties intéressées, pourrait facilement être évitée par l'établissement d'un statut officiel (sous forme de décret, par exemple) réglementant le fonctionnement du centre de formation, la valeur et le mode d'attribution des titres délivrés par celui-ci, les obligations imposées à l'homologue et aux instructeurs et leur droit à un traitement en rapport avec les services rendus.

Il est souhaitable de voir l'établissement du statut du centre de formation se faire au départ de chaque projet d'assistance technique auquel l'O.I.T. prête le concours de ses experts. Cette façon de procéder permettrait de supprimer la plupart des obstacles administratifs qui entravent trop souvent la progression régulière du projet.

#### Exemples de projets d'assistance technique

On peut citer quelques exemples de projets d'assistance technique réalisés dans le domaine de la formation des employés de bureau en Afrique sous les auspices de l'O.I.T.

Au Congo (Léo), dans le cadre de l'assistance technique ONUC, le B.I.T. a depuis 1962 mis sur pied deux centres de formation et de perfectionnement professionnels accélérés de personnel de bureau, à Léopoldville et à Stanleyville. Les cours donnés dans ces deux centres visent à former des employés de bureau (commis) et des employés de bureau qualifiés dans les domaines du secrétariat et de la comptabilité. Cet enseignement part du principe de la formation en cours d'emploi et consiste, en fait, en cours de perfectionnement professionnel destinés au personnel de l'administration et des entreprises privées. Un chef de mission et 3 experts participent à la réalisation de ce projet qui est susceptible d'être encore développé par l'implantation de nouveaux centres de formation.

Au Kenya, dans le cadre d'un projet de développement de la formation d'employés de bureau, le B.I.T., avec l'aide d'un expert, a entamé en mars 1963, des cours de formation et de perfectionnement professionnels de

personnel de bureau dans les domaines du secrétariat et de la dactylographie. Ces cours se donnent actuellement à Nairobi dans un centre de formation : "Secretarial Training Institute", auquel l'expert a pu obtenir l'adjonction de possibilités de logement pour une partie des élèves du sexe féminin. A l'heure actuelle, l'installation de ces facilités et la création d'un centre de formation d'institutrices pour les métiers de secrétariat est en préparation, ainsi que la création d'un autre centre similaire à Mombasa. Cette extension du projet, qui implique l'acquisition et l'équipement de bâtiments, pourra être réalisée grâce à l'aide financière consentie par le Gouvernement de la Suède, au titre de son programme pour la promotion de la femme en Afrique. La formation d'employés de bureau en cours d'emploi pour l'Administration publique est également à l'étude dans le cadre du projet de l'O.I.T.

Au Maroc, dans le cadre de l'assistance technique internationale et avec la collaboration d'un expert et de deux experts instructeurs, l'ouverture d'un centre de formation professionnelle accélérée pour dactylographes, sténographes, et aides-comptables a pu être réalisée par le B.I.T. à Rabat, en octobre 1962. Parallèlement, la formation d'instructeurs a été entreprise. L'éventualité de la création de centres semblables dans d'autres villes est envisagée.

D'autres projets sont également en cours de réalisation, tels ceux d'Ethiopie, du Gabon, de la Haute-Volta et du Soudan. Enfin, sont en cours d'étude ou de préparation, les projets concernant l'Afghanistan, l'Algérie, le Cameroun, le Centre-Afrique, la Gambie, le Libéria, le Mali, le Sierra Leone et la Somalie. Ils se présentent dans presque tous les cas comme des combinaisons du type b) et du type c). La plupart d'entre eux consistent dans la création de centres de formation accélérée à même de donner des cours de formation élémentaire et de perfectionnement à la fois aux futurs employés de bureau dont on a un besoin urgent et aux employés déjà en place. Certains de ces projets ont donné la priorité à la formation

du personnel de secrétariat (en particulier pour la dactylographie, la sténographie, la correspondance et le classement), tandis que d'autres organisent simultanément la préparation aux professions de teneurs de livres et d'aides-comptables. Dans la plupart des cas, la formation est conçue de manière à préparer ceux qui en bénéficient à remplir des emplois aussi bien dans l'administration publique que dans les entreprises privées.

Il convient de signaler en terminant la collaboration qui existe entre le B.I.T. et les Instituts d'Administration publique des Nations Unies dans les pays où ce genre d'institution existe, notamment en Ethiopie, et au Soudan, et éventuellement par la suite en Somalie.

- - - - -