



NATIONS UNIES
CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

65806

✓



Distr.
LIMITÉE

E/CN.14/EP/64
16 janvier 1974

Original : FRANCAIS

COMMISSION ECONOMIQUE POUR L'AFRIQUE

RAPPORT
DU COLLOQUE REGIONAL SUR LA FORMATION, A TOUS LES NIVEAUX
DU PERSONNEL DES ENTREPRISES DE PRODUCTION, DE TRANSPORT ET DE
DISTRIBUTION D'ELECTRICITE

(Addis-Abéba, 10 - 20 décembre 1973)

TABLE DES MATIERES

	<u>Paragraphes</u>	<u>Page</u>
PREMIERE PARTIE		
ORGANISATION DE LA REUNION		
Ouverture et durée du Colloque - - -	1 - 3	1
Election du bureau - - - - -	4 - 5	1
Participation - - - - -	6 - 7	1
Ordre du jour - - - - -	8	1 - 2
Commissions de travail - - - - -	9 - 12	2
EXAMEN DES POINTS DE L'ORDRE DU JOUR		
Examen général des problèmes que posent la formation et le perfectionnement du personnel des entreprises africaines de production, de transport et de distribution d'électricité et, éventuellement, de pompage, de traitement et de distribution d'eau - - - - -	13 - 32	3 - 6
Formation du personnel d'exécution, des agents de maîtrise et des techniciens - - - - -	33 - 48	7 - 11
Formation et perfectionnement du personnel dans les domaines administratif, comptable et commercial - - - - -	49 - 64	11 - 14
Formation en cours d'emploi du personnel -	65 - 80	15 - 18
Promotion interne du personnel d'exécution et d'encadrement moyen - - - - -	81 - 88	18 - 20
Formation et perfectionnement des cadres dans les domaines technique, administratif, financier et du management - - - - -	89 - 104	20 - 23
Moyens qui pourraient être mis en oeuvre pour atteindre les objectifs fixés - - - - -	105 - 123	23 - 27
Questions diverses - - - - -	124 - 125	27
Adoption du rapport - - - - -	126	27
Clôture du Colloque - - - - -	127	28
DEUXIEME PARTIE		
RESOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS A L'INTENTION DE LA CONFERENCE DES MINISTRES - - - - -		29 - 36
ANNEXE - LISTE DES DOCUMENTS		

PREMIERE PARTIE

ORGANISATION DE LA REUNION

Ouverture et durée du Colloque

1. Le Colloque régional sur la formation, à tous les niveaux, du personnel des entreprises de production, de transport et de distribution d'électricité et d'eau a été ouvert le 10 décembre 1973, au nom du Gouvernement impérial d'Ethiopie, par S.E. Ato Menasse Lemma, Gouverneur de la Banque nationale d'Ethiopie et Président du Conseil d'administration de l'Ethiopian Electric Light and Power Authority.
2. Une allocution a été prononcée, au nom de M. R.K.A. Gardiner, Secrétaire exécutif de la CEA, par M. Mourtada Diallo, Conseiller régional en énergie de la Commission.
3. Le Colloque a eu lieu à Addis-Abéba, du 10 au 20 décembre 1973 sous la présidence de Ato Tamene Wolde Yohannes, Ingénieur en chef à l'EELPA, Chef de la délégation éthiopienne.

Election du bureau

4. Les participants ont élu M. Siao Sibi (Côte d'Ivoire) premier vice-président, M. Ferdinand A.E. Takang (Cameroun) deuxième vice-président et M. Mohand A. Larbi (Algérie) rapporteur.
5. Un comité de rédaction placé sous la présidence du rapporteur du Colloque a été établi. Ont été désignés comme membres de ce comité, Mme Rakotozanani (Madagascar), M. O.B. Okienya (Kenya), M. Abdoufath Lahcen (Maroc), M. S.A. Adebari (Nigéria) et M. Silingbi Singba-Bai (Zaïre).

Participation

6. Ont participé au Colloque des représentants des Etats membres et membres associés suivants : Algérie, Angola, Botswana, Burundi, Cameroun, Côte d'Ivoire, Ethiopie, France, Gabon, Ghana, Kenya, Libye, Madagascar, Maroc, Nigéria, République centrafricaine, République-Unie de Tanzanie, Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du nord, Rwanda, Sénégal, Soudan, Zaïre et Zambie.
7. Etaient également présents des observateurs du Japon, de la République fédérale d'Allemagne, de l'Union des producteurs et distributeurs d'énergie électrique des pays africains, malgache et mauricien (UPDEA), de l'Organisation internationale du Travail (OIT) et de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO).

Ordre du jour

8. Après délibérations, le Colloque a adopté l'ordre du jour suivant :
 1. Ouverture du Colloque.
 2. Election du bureau.

3. Adoption de l'ordre du jour et organisation des travaux.
4. Examen général des problèmes que posent la formation et le perfectionnement du personnel des entreprises africaines de production, de transport et de distribution d'électricité et, éventuellement, de pompage, de traitement et de distribution d'eau.
5. Formation du personnel d'exécution, des agents de maîtrise et des techniciens.
6. Formation et perfectionnement du personnel dans les domaines administratif, comptable et commercial.
7. Formation en cours d'emploi du personnel.
8. Promotion interne du personnel d'exécution et d'encadrement moyen.
9. Formation et perfectionnement des cadres dans les domaines technique, administratif, financier et du management.
10. Moyens qui pourraient être mis en oeuvre pour atteindre les objectifs fixés :
 - a) Centre régional de documentation pédagogique et de formation d'instructeurs africains.
 - b) Etablissement (s) pour la formation et le perfectionnement de cadres africains dans les domaines intéressant la production, le transport et la distribution d'électricité.
 - c) Echange de personnel qualifié entre pays africains.
11. Examen, discussion et adoption des recommandations des commissions restreintes de travail.
12. Questions diverses.
13. Adoption du rapport final du Colloque.
14. Clôture du Colloque.

Commissions de travail

9. Les participants ont constitué deux commissions restreintes de travail auxquelles ont été renvoyés, pour examen approfondi et recommandations, les points suivants de l'ordre du jour :

Commission I : Points 5, 7, 8 et 10 a)

Commission II : Points 6, 9, 10 b) et 10 c).

10. La Commission I a élu M. E.A. Boye (Ghana) Président et M. André Rivéra (Gabon) rapporteur.

11. La Commission II a élu M. Amadou Diop (Sénégal) Président et M. J.S. Okpoti (Ghana) rapporteur.

12. Chaque Commission de travail a formulé des recommandations qui, après les amendements nécessaires, ont été adoptées en séance plénière pour faire partie intégrante du présent rapport.

EXAMEN DES POINTS DE L'ORDRE DU JOUR

Examen général des problèmes que posent la formation et le perfectionnement du personnel des entreprises africaines de production, de transport et de distribution d'électricité et, éventuellement, de pompage, de traitement et de distribution d'eau
(E/CN.14/EP/40)

13. Le secrétariat a indiqué que, jusqu'à présent, c'était à l'initiative et au sein même des entreprises que s'étaient développées les actions de formation professionnelle qui s'étaient révélées indispensables aux niveaux "exécution" et "maîtrise". Les raisons de cet état de choses étaient multiples. On a noté en particulier, d'une part l'inexistence pratique sur le marché du travail des spécialistes recherchés, d'autre part le fait que la promotion interne des meilleurs éléments du personnel des entreprises se révélait généralement comme étant la solution la meilleure pour assurer le recrutement, toujours délicat, du personnel des niveaux intermédiaires. Il convenait de constater que la complexité croissante des machines et des appareillages mis en place - qui se rapprochaient de plus en plus des équipements utilisés par les pays fortement industrialisés - et l'évolution accélérée des méthodes d'exploitation ne faisaient qu'accentuer cette tendance.
14. Il était néanmoins satisfaisant de souligner les progrès réalisés depuis quelques années par les établissements d'enseignement traditionnels qui commençaient à collaborer avec les entreprises dans le but de former localement des spécialistes qui soient facilement et rapidement adaptables aux métiers et aux fonctions spécifiques des entreprises de production et de distribution d'électricité. Mais, dans ce domaine, d'importants progrès restaient encore à réaliser, notamment pour la mise au point des programmes et des méthodes pédagogiques à mettre en oeuvre ainsi que pour la préparation du personnel enseignant.
15. Il a été ensuite indiqué que, depuis une douzaine d'années, de nombreuses entreprises de production et de distribution d'électricité de pays du tiers-monde, et en particulier d'Afrique francophone, collaboraient avec Electricité de France pour résoudre leurs problèmes de formation professionnelle à tous les niveaux de la hiérarchie. L'action développée, conçue et animée en tenant compte des résultats obtenus au sein des services d'Electricité de France et dans les autres pays étrangers, revêtaient généralement plusieurs formes.
16. Au niveau du personnel d'exécution, on procédait tout naturellement à une formation locale systématique dans des centres de formation professionnelle créés au sein même des sociétés et parfaitement adaptés à leurs besoins qualitatifs et quantitatifs.
17. Au niveau de la maîtrise, les principales sociétés organisaient dans leurs centres de formation professionnelle des cours de perfectionnement à l'intention des ouvriers appelés à être promus rapidement à des postes d'"agents de maîtrise de contact". Elles organisaient aussi des sessions d'adaptation au profit des techniciens recrutés directement à la sortie des établissements publics d'enseignement.

18. Parallèlement à ces actions locales qui tendaient à se développer de plus en plus, les sociétés africaines, en particulier celles à effectifs relativement limités, continuaient à faire appel aux écoles et centres d'EDF pour la préparation de leurs futurs cadres de maîtrise et pour la formation ou le perfectionnement de spécialistes hautement qualifiés.

19. Au niveau des cadres, les sociétés encourageaient au maximum les étudiants autochtones qui se préparaient à entrer dans les universités et les écoles d'ingénieurs de pays étrangers et suivaient spécialement ceux qui étaient capables, après leurs études, d'accéder à des fonctions d'encadrement technique, d'administration ou de gestion.

20. En ce qui concerne les programmes et moyens mis en jeu dans les centres, le secrétariat a indiqué qu'il était apparu nécessaire de commencer l'action de formation à la base même de la pyramide hiérarchique de façon que la masse des travailleurs de chaque entreprise, dans sa majorité, puisse franchir un certain "seuil de qualification élémentaire" largement polyvalent. Cette action, développée à deux niveaux, comprenait essentiellement un enseignement portant sur la "plate-forme de base de l'électricien", éventuellement précédé, pour les agents ne possédant qu'une instruction de base rudimentaire, d'un cycle dit d'"alphabétisation ouvrière et d'initiation technique". Ces deux cycles permettaient de procéder à un précieux inventaire des aptitudes, point de départ d'une orientation rationnelle vers les diverses spécialités de l'entreprise et d'une promotion judicieuse des meilleurs éléments du personnel. L'enseignement de base ainsi développé était suivi d'un "cycle de spécialisation" portant sur les métiers d'électromécanicien, d'électrothermicien, d'électricien de réseau, d'électricien de contrôle, d'électricien de tableau, etc..

21. La formation de la maîtrise de contact n'avait pu être abordée, jusqu'à présent, que dans les centres les plus importants dans des sessions de perfectionnement comportant des séances de formation technique et de travaux pratiques, des cours d'enseignement général et une initiation aux problèmes d'organisation, de gestion, de relations de travail et de commandement.

22. Les formations ainsi dispensées revêtaient un aspect spécifique et tendaient, en permanence, à la préparation d'agents aptes à prendre des responsabilités précises et pourvus de facultés d'adaptation étendues. C'était le cas, notamment, des agents appelés à prendre en charge l'exploitation technique et administrative des secteurs de province dans le cadre des programmes d'électrification rurale.

23. Mais de tels objectifs ne pouvaient être atteints, qu'il s'agisse de la formation des jeunes spécialistes débutant dans la carrière ou du perfectionnement d'agents adultes déjà en fonction, que par la mise en oeuvre de méthodes pédagogiques parfaitement élaborées. En particulier, les enseignements portant sur l'électrotechnique et la technologie, de par leur nature même, n'étaient vraiment assimilés que s'ils s'appuyaient très largement sur des procédés pédagogiques et des aides audio-visuelles modernes, conçus pour pouvoir s'adapter à tout moment au degré d'assimilation du personnel à former. De tels moyens avaient été étudiés et

réalisés par les services spécialisés d'Electricité de France et mis à la disposition des centres qui les avaient parfois perfectionnés en les adaptant à leurs propres besoins. Ils permettaient de dispenser un ensemble de connaissances techniques, technologiques et pratiques sous une forme d'abord analytique puis synthétique, préparant directement les agents à l'exercice de leur métier dans l'entreprise.

24. Des difficultés avaient été rencontrées. Il convenait tout d'abord d'observer que la dimension des entreprises dont il était question était fort différente d'un pays à l'autre, comme l'étaient les moyens humains, matériels et financiers qui pouvaient être engagés localement par ces entreprises. Par ailleurs, la dispersion géographique et l'effectif limité des équipes de travail rendaient difficile l'organisation de programmes de formation ou de perfectionnement à plein temps. C'est ainsi que dans les sociétés les moins importantes ou avait dû adopter le principe de séances d'instruction réparties sur une période de temps relativement longue, à cheval sur le temps de travail et le temps de repos. Dans ce système dit "à temps partiel" les formateurs conservaient généralement des responsabilités d'exploitation avec tous les aléas que cela comportait pour la bonne organisation de l'enseignement. Bien que la situation se soit sensiblement améliorée depuis quelques années, l'absence d'établissements publics d'enseignement professionnel s'était fait lourdement sentir dans la plupart des pays considérés. La formation de base des jeunes agents avait donc été prise en charge par les entreprises, dont la vocation devrait pourtant rester axée sur la formation spécialisée et sur le perfectionnement des adultes. Enfin, il fallait tenir le plus grand compte de certaines données psychosociologiques.

25. Le secrétariat a enfin indiqué que grâce à l'effort accompli à la base de la pyramide hiérarchique (alphabétisation ouvrière et initiation technique, plate-forme de base) on pouvait estimer que le personnel d'exécution de la filière technique était désormais africanisé dans sa presque totalité. Dans les sociétés les plus importantes, l'africanisation des cadres de maîtrise était déjà bien engagée et atteignait jusqu'à 75 p. 100 de l'effectif de cette catégorie d'agents. Elle était très nettement moins poussée dans d'autres entreprises qui ne disposaient pas des mêmes moyens de formation et des mêmes possibilités de recrutement extérieur à la sortie des établissements publics d'enseignement technique.

26. Pour compléter l'action développée au niveau de la petite maîtrise, un effort particulièrement important restait à entreprendre, dans toutes les sociétés, pour la formation systématique de la maîtrise de commandement et des techniciens supérieurs ou auxiliaires d'ingénieurs.

27. L'africanisation des cadres avait été commencée avec succès. Elle posait des problèmes beaucoup plus difficiles mais la volonté des gouvernements et des dirigeants de sociétés de voir accéder de jeunes cadres africains diplômés à des fonctions d'encadrement et de gestion devrait pouvoir trouver des solutions satisfaisantes dans la plupart des entreprises. Toutefois des délais étaient encore nécessaires pour atteindre les objectifs fixés au sein de chaque société afin que le nouvel encadrement puisse acquérir l'expérience et la maturité d'esprit qui étaient absolument

indispensables. L'intégration de ces jeunes cadres aux structures posait d'ailleurs des problèmes spécifiques qu'il conviendrait de résoudre au cours des prochaines années.

28. On pouvait estimer que l'action de formation professionnelle développée avec succès depuis une douzaine d'années dans les entreprises d'électricité considérées avait atteint les objectifs limités qu'elle s'était assignés au départ. Largement complétée par la formation ou le perfectionnement, dans les écoles et les centres d'Electricité de France, d'un important contingent de jeunes Africains, elle avait permis de faire face à l'expansion des entreprises tout en assurant l'africanisation du personnel d'exécution et celle d'une partie des cadres intermédiaires. Les dirigeants et l'ensemble du personnel des entreprises se trouvaient désormais sensibilisés aux problèmes que posait une telle action et n'en percevaient que mieux la nécessité de la poursuivre et même de la renforcer.

29. Mais si tous les centres qui avaient été créés constituaient une infrastructure valable pour la formation et le perfectionnement du personnel des couches inférieures de la pyramide hiérarchique, ils s'avéraient de trop faible dimension et insuffisamment équipés, dans la majorité des cas, pour des interventions au niveau des cadres et de la maîtrise. Les nouvelles actions, pour être rentables, devraient donc normalement être concentrées dans quelques centres sous-régionaux disposant des moyens pédagogiques et d'accueil nécessaires.

30. Les participants ont exposé leurs expériences réciproques, les résultats obtenus et les difficultés rencontrées dans la formation et le perfectionnement du personnel dans leurs pays ou leurs entreprises. De cet échange d'idées, il est ressorti que dans certains pays la formation technique et professionnelle était presque exclusivement du ressort des gouvernements alors que dans d'autres, les sociétés de production, de transport et de distribution d'électricité avaient pris l'initiative de la formation et du perfectionnement de leurs agents, pratiquement aux différents niveaux de la hiérarchie professionnelle.

31. Les participants ont mis l'accent sur certains sujets spécifiques tels que : l'alphabétisation fonctionnelle, l'intégration des jeunes agents à l'entreprise, les modalités pratiques de prélèvement du personnel formateur ou en formation. Certains ont insisté sur l'importance donnée à la formation d'agents à l'étranger en raison de l'insuffisance, sinon de l'inexistence, des infrastructures de formation nécessaires. Par ailleurs on a fait remarquer que, bien souvent, il existait des problèmes de coordination entre les organismes extérieurs de formation et les entreprises d'électricité utilisatrices du personnel formé.

32. Enfin, certains représentants ont souhaité la création de centres régionaux de formation et de perfectionnement en vue d'optimiser les moyens mis en oeuvre et d'obtenir les résultats les meilleurs dans les conditions économiques les plus favorables.

Formation du personnel d'exécution, des agents de maîtrise et des techniciens
(E/CN.14/EP/41)

33. Le secrétariat a indiqué que malgré les importants progrès réalisés dans les pays africains en vue de la formation de la main-d'oeuvre qualifiée nécessaire à l'industrie, les entreprises de production, de transport et de distribution d'électricité ne trouvaient pas encore à la sortie des écoles et des centres publics d'enseignement professionnel tous les jeunes spécialistes dont elles avaient besoin. Les taux de développement de la demande d'énergie électrique et l'évolution rapide des techniques qui caractérisaient ces entreprises laissaient présager qu'il en serait encore ainsi pendant de nombreuses années.

34. Compte tenu de ces facteurs, il apparaissait qu'actuellement les entreprises d'électricité parvenaient généralement à satisfaire leurs besoins en jeune personnel d'exécution à partir des sources suivantes :

- a) Formation dans les écoles ou centres de formation professionnelle créés au sein des entreprises;
- b) Formation de jeunes spécialistes qualifiés dans des écoles ou centres de pays industrialisés (future maîtrise);
- c) Embauchage de jeunes ouvriers formés localement dans des établissements publics d'enseignement.

35. La formation dans les écoles ou centres d'entreprises revêtait généralement trois aspects fondamentaux :

- a) Formation technique - Les structures et les dimensions des entreprises africaines d'une part, l'évolution rapide des techniques et des méthodes de travail d'autre part, conduisaient à orienter la formation professionnelle des jeunes ouvriers vers des types de formation polyvalente faisant une large place à un enseignement de compréhension plutôt que vers l'acquisition systématique de quelques techniques qui seraient ensuite appliquées dans la routine.

Il convenait aussi de noter que la polyvalence d'une formation favorisait la promotion interne des meilleurs éléments et préparait ainsi la mise en place des cadres de maîtrise.

On avait donc été amené, dans de nombreux centres, à organiser deux cycles consécutifs de formation :

- 1er cycle : plate-forme de base de l'électromécanique (300 à 500 heures effectives);
- 2ème cycle : spécialisation (600 à 800 heures effectives).

La plate-forme de base englobait les connaissances théoriques, pratiques et technologiques de base qui étaient communes aux principales spécialités rencontrées dans les entreprises de production, de transport et de distribution d'électricité.

La spécialisation, dispensée après l'acquisition de la plate-forme de base, portait le plus souvent sur l'un des métiers suivants :

- Electriciens de réseaux (jusqu'à 60 kV)
- Electriciens de conduite de tableaux
- Electriciens de contrôle
- Electrothermicien
- Electromécanicien d'entretien
- Mécanicien d'entretien diesel
- Agent de distribution d'eau

Dans la plupart des centres, la plate-forme de base était désormais enseignée dans ces cours à plein temps, l'expérience ayant montré que la formation à temps partiel (deux ou trois séances de deux heures par semaine) comportait de sérieux inconvénients, et, en définitive, se révélait relativement plus onéreuse. Néanmoins, on avait parfois conservé le "temps partiel", en raison de la dispersion géographique et du faible effectif des équipes de travail. Quant à la formation spécialisée, généralement dispensée à plein temps, son organisation se heurtait parfois à des difficultés dues, dans certains pays, à l'importance relativement modeste des effectifs en cause.

b) Formation physique professionnelle - On avait constaté que les travailleurs manuels des pays en voie de développement étaient particulièrement vulnérables à la fatigue physique. Aussi certains centres appliquaient-ils avec succès une méthode d'"éducation physique professionnelle" consistant à entraîner spécialement les futurs ouvriers, notamment les électriciens de réseaux aériens, à l'exercice des gestes fondamentaux de leur métier.

Il avait été démontré que la mise en oeuvre de cet entraînement, qui se développait parallèlement à la formation technique, conduisait à une augmentation notable du degré de sécurité des ouvriers.

c) Formation caractérielle - L'importance qu'il convenait de donner au facteur humain dans le développement de toute action de formation professionnelle devait être soulignée.

36. Dans les entreprises de production et de distribution d'électricité, en particulier, la préparation aux changements de structure, et surtout à l'exercice des responsabilités, devait être intégrée en permanence aux programmes de formation à tous les niveaux. Chaque fois que les circonstances le permettent, une éducation basée sur l'auto-discipline et l'auto-gestion était développée dans les centres auprès des jeunes apprentis et des jeunes ouvriers adultes. C'était le plus sûr moyen de préparer les hommes conscients et responsables dont les entreprises africaines d'électricité avaient besoin.

37. Il était certes hautement souhaitable que l'ensemble du personnel d'exécution soit formé dans les pays africains eux-mêmes. Toutefois, certaines entreprises considéraient qu'elles devaient encore faire appel aux écoles spécialisées de grandes entreprises étrangères de production et de distribution d'électricité. C'était un des moyens qu'elles estimaient devoir utiliser pour préparer rapidement la future maîtrise et pour assurer, dans de bonnes conditions, la formation de spécialistes hautement qualifiés.

38. Le secrétariat a ensuite indiqué que, généralement, les jeunes ouvriers issus des écoles ou des centres d'apprentissage publics, ne possédaient pas la formation spécialisée nécessaire à l'exercice d'un métier dans une entreprise de production ou de distribution d'électricité. Il était donc indispensable que ces jeunes ouvriers suivent les cours de spécialisation (parfois même de plate-forme de base) organisés au sein de l'entreprise, soit au centre de formation professionnelle, soit en équipe "sur le tas". La connaissance de l'entreprise, de ses techniques de base, des prescriptions de sécurité, etc. exigeait que cette adaptation soit réalisée le plus rapidement possible après l'embauchage.

39. En ce qui concerne les agents de maîtrise et techniciens, le secrétariat a souligné que le rôle déterminant joué dans la hiérarchie par les cadres moyens méritait qu'un effort exceptionnel de formation soit développé par les entreprises d'électricité au profit de cette catégorie d'agents. L'existence, dans une entreprise, d'un encadrement moyen de bonne qualification permettait aux ingénieurs de se consacrer à la fonction qui leur était dévolue, ce qui n'était malheureusement pas toujours le cas. Par ailleurs, elle conditionnait la promotion rationnelle des meilleurs ouvriers à des fonctions supérieures car toute action de perfectionnement développée "sur le tas", à ce niveau, prenait nécessairement appui sur la maîtrise.

40. Les cadres moyens d'une entreprise d'électricité assuraient des fonctions de "maîtrise de technicité" (techniciens) ou de "maîtrise d'encadrement et de gestion". Les jeunes agents de maîtrise technique pouvaient occuper des postes de "maîtrise de technicité" dès leur sortie de l'école. Par contre, ils n'étaient pas en mesure d'assurer un commandement dans un métier dont, le plus souvent, la bonne exécution commandait la sécurité. Il était donc nécessaire que les jeunes techniciens reçoivent, dès leur sortie de l'école, une adaptation professionnelle particulièrement poussée, par exemple sous forme d'un stage en exploitation afin d'y pratiquer les métiers de l'ouvrier.

41. Jusqu'à présent, quelques entreprises seulement avaient pu organiser dans leurs centres de formation professionnelle des sessions de perfectionnement à plein temps à l'intention des ouvriers appelés à être promus rapidement à des postes d'agents de "maîtrise de contact" (petite maîtrise). Ces cours comportaient des séances de formation technique et de travaux pratiques, des cours d'enseignement général et une initiation aux problèmes d'organisation, de gestion, de relations de travail et de commandement. Ces entreprises avaient aussi organisé des sessions d'adaptation au profit de jeunes techniciens recrutés directement à la sortie des établissements publics africains d'enseignement professionnel.

42. Mais de nombreuses entreprises africaines éprouvaient encore des difficultés pour assurer la formation et le perfectionnement méthodiques de leurs agents de maîtrise technique car l'importance limitée de leurs besoins, par spécialité, ne justifiait pas la mise en place, localement des moyens humains et matériels qui seraient nécessaires. Elles étaient donc amenées, dans ce domaine, à poursuivre leur collaboration avec certains pays étrangers.

43. En ce qui concerne la formation dans les pays industrialisés, le secrétariat a signalé que d'importants progrès restaient à accomplir avant que l'ensemble des entreprises africaines d'électricité puissent disposer des moyens nécessaires à la formation et au perfectionnement de tous leurs cadres de maîtrise. Aussi certaines de ces entreprises avaient-elles encore recours, dans ce domaine, aux pays industrialisés, notamment pour former de jeunes agents de maîtrise technique et des techniciens supérieurs.

44. Le secrétariat a enfin indiqué que dans certains pays, la création de "centres élargis" avait été envisagée. Il s'agissait d'établissements capables de satisfaire non seulement les besoins spécifiques des entreprises de production et de distribution d'électricité, mais aussi ceux des administrations, de l'industrie privée, et même de l'artisanat, dans des spécialités connexes telles que l'électronique, la radio, la télévision, le froid, l'équipement et l'entretien d'appareils et d'installations électriques, etc..

45. Cette formule suscitait généralement de sérieuses réserves de la part des entreprises de production et de distribution d'électricité qui craignaient de perdre la responsabilité et le contrôle des méthodes pédagogiques mises en oeuvre, et ceci au détriment de l'efficacité des actions développées, notamment dans le domaine du perfectionnement spécialisé qui revêtait un caractère spécifique.

46. Certains participants se sont particulièrement intéressés à la formation caractérielle ainsi qu'à la formation physique professionnelle des agents. Il a été précisé que la formation caractérielle avait essentiellement pour but de développer le sens des responsabilités, l'esprit d'initiative, la notion de service public et de susciter l'enthousiasme et l'amour du métier, par l'organisation d'une vie en commun réservant notamment une large place à l'exercice de la liberté. Quant à la formation physique professionnelle, son objectif fondamental était d'accroître le degré de sécurité dans le travail par un entraînement physique méthodique conduisant à une plus grande résistance à la fatigue, à un meilleur équilibre nerveux et à une habileté manuelle plus grande. Ces résultats avaient été confirmés par des essais et des mesures conduits par un laboratoire de physiologie du travail.

47. Les représentants se sont également intéressés au degré de polyvalence qu'il convenait de donner à la qualification de certains agents d'exécution. On a aussi discuté de l'opportunité d'adapter rapidement les agents aux travaux sous-tension eu égard à l'intérêt qu'ils présentaient, particulièrement pour les pays n'ayant qu'une ligne de transport d'énergie électrique, les coupures dans ce cas entraînant des nuisances importantes du fait du manque de toute ligne de remplacement.

48. Des échanges de vues se sont instaurés sur la formation et le perfectionnement professionnels dans le domaine du pompage, du traitement et de la distribution d'eau, sur la formation dans des spécialités rares à haute technicité, sur l'opportunité de la formation centralisée ou non, tant pour les agents d'exécution que de maîtrise et, enfin, sur les problèmes de la formation itinérante.

Formation et perfectionnement du personnel dans les domaines
administratif, comptable et commercial

(E/CN.14/EP/42)

49. Le secrétariat a indiqué qu'il semblait que dans de nombreuses entreprises d'électricité l'effort de formation professionnelle se soit tout d'abord exclusivement orienté vers les agents de la filière technique. Il s'agissait en effet de faire face en priorité à la mise en place et à l'entretien des moyens de production et de distribution et d'assurer la continuité du service. Cette situation s'était heureusement modifiée et on considérait maintenant que les actions de formation, et surtout de perfectionnement devaient obligatoirement s'étendre à l'ensemble du personnel des entreprises. La normalisation des méthodes de travail et de gestion, en particulier, le développement de relations harmonieuses avec l'extérieur (clientèle, fournisseurs, administrations, etc.), l'expansion continue des services, supposaient l'existence d'un personnel parfaitement qualifié dans les domaines administratif, comptable et commercial.

50. En ce qui concerne les domaines administratif et comptable, le secrétariat a mentionné que dans la plupart des cas l'action menée au sein des entreprises s'était développée sous la forme de sessions de perfectionnement destinées aux agents administratifs et comptables des niveaux "exécution" et "maîtrise". Dans ce cadre, la formation administrative et comptable - éventuellement commerciale - des chefs de secteurs provinciaux a souvent fait l'objet d'une attention particulière. Par ailleurs, quelques employés africains avaient été admis dans certaines sessions organisées par l'Electricité de France dans ses écoles pour son propre personnel. Mais il ne semblait pas que ces cours soient suffisamment adaptés aux problèmes spécifiques des entreprises africaines.

51. Actuellement, les entreprises devraient pouvoir s'orienter vers une organisation locale qui comporterait essentiellement :

- Des sessions de perfectionnement d'agents administratifs;
- Des sessions de perfectionnement d'agents comptables;
- Des sessions de perfectionnement d'agents des services d'"approvisionnements et marchés";
- Des sessions de perfectionnement pour chefs de section "commandes - magasins";
- Des sessions de perfectionnement pour agents administratifs susceptibles d'être promus ou venant d'être nommés en maîtrise;

- Des cours par correspondance;
- Eventuellement, des sessions de perfectionnement portant sur des techniques précises, par exemple sur l'acquisition des gestes professionnels liés à l'emploi des ordinateurs.

52. Le perfectionnement des agents administratifs s'adresserait à des agents de maîtrise, éventuellement des agents d'exécution, possédant déjà une certaine expérience des travaux administratifs ainsi que des connaissances générales de niveau moyen. Comme pour les agents administratifs, les cours destinés aux agents comptables seraient destinés à des agents de maîtrise ou des agents d'exécution déjà pourvus d'une certaine expérience professionnelle. Les cours pour agents des services d'approvisionnements et marchés s'adresseraient à des agents de maîtrise, exceptionnellement à des agents d'exécution ayant déjà une certaine expérience professionnelle. Quant aux chefs de section commandes-magasins - ou agents assimilés - les cours viseraient à leur donner un complément de formation en vue de la recherche de réduction des coûts. Le programme porterait essentiellement sur l'analyse des tâches confiées à une section commandes-magasins, la gestion des stocks, les acquisitions de matériels, les rapports avec les fournisseurs, les entrepreneurs et les utilisateurs.

53. Pour les agents nouvellement promus en maîtrise, le programme enseigné aurait comme objectif principal la "prise de conscience du rôle de l'agent de maîtrise". Il comporterait essentiellement :

- Une extension des connaissances générales et professionnelles portant sur la comptabilité, la gestion du personnel, la gestion des abonnés, des magasins, le droit, la tarification, la fiscalité, l'expression écrite et orale;
- Une information sur les problèmes d'organisation (prévision, préparation, simplification et contrôle du travail), de classement et de communications;
- Une initiation technologique en électricité.

54. Le secrétariat a insisté sur l'utilité que pourraient présenter des cours par correspondance. L'organisation de cours d'initiation aux techniques administratives et comptables pourrait être utilement prévue, pour les employés et agents de maîtrise, dans les disciplines suivantes :

- Initiation à la comptabilité : comptabilité générale, comptabilité analytique, inventaires, plans comptables, etc.;
- Comptabilité appliquée aux entreprises de production et de distribution d'électricité : comptabilité analytique, ventes aux clients, fournisseurs, magasins, charges de personnel, immobilisations, relations comptabilité-gestion;

- Informations générales sur les problèmes commerciaux des entreprises d'électricité : législation de l'électricité, rapports juridiques avec les tiers, principaux domaines d'utilisation de l'électricité, développement des ventes, normalisation des appareillages d'utilisation, tarification, etc.;
- Informations générales sur la réglementation du travail.

55. Le secrétariat a souligné que les besoins d'une action de formation et de perfectionnement dans le domaine commercial semblaient être ressentis par la plupart des entreprises. Normalement cette action devrait s'exercer aux niveaux des cadres, de la maîtrise et même du personnel d'exécution.

- Au niveau des cadres, il conviendrait de distinguer :
 - La formation commerciale des cadres;
 - La formation des cadres chargés de formation commerciale et de perfectionnement commercial;
 - Le perfectionnement commercial des cadres.
- Au niveau de la maîtrise et du personnel d'exécution, l'action devrait porter essentiellement sur la formation de moniteurs commerciaux (actions décentralisées) et sur l'organisation de stages de formation spécialisés.

56. Bien entendu, toutes ces interventions devaient être correctement adaptées aux tâches qui étaient confiées au personnel. Par ailleurs, elles devaient être constamment ajustées à l'évolution des techniques commerciales, des marchés, des matériels en concurrence, des attitudes de la clientèle, des politiques commerciale et tarifaire des entreprises.

57. En ce qui concerne la formation et le perfectionnement des cadres, le secrétariat a indiqué que la formation à dispenser devrait porter sur :

- Les techniques commerciales (marketing);
- Les usages de l'électricité (domaines industriel, agricole et artisanal);
- L'étude de problèmes sous l'angle technico-économique.

En outre, les cadres chargés d'une action de formation ou de perfectionnement commercial auraient à suivre des cours traitant des communications, des relations humaines et de l'initiation pédagogique.

58. Le perfectionnement commercial - ou l'information commerciale - de certains cadres spécialisés devrait porter sur des thèmes tels que :

- La fonction commerciale moderne;
- L'esprit de gestion commerciale - management et marketing;

- La formation du dirigeant commercial;
- Les études de marché et les actions commerciales;
- La connaissance de la clientèle et de l'environnement économique.

59. Pour la formation et le perfectionnement des agents de maîtrise, l'organisation d'actions formatrices décentralisées serait rendue possible par la préparation de moniteurs commerciaux. Ceux-ci devraient recevoir une formation pédagogique et commerciale leur permettant de diffuser un perfectionnement commercial à tous les agents en contact avec le public et éventuellement, d'organiser des réunions à l'intention des professionnels.

60. Enfin, le secrétariat a indiqué que les actions de formation et de perfectionnement du personnel dans les domaines administratif, comptable et commercial nécessitaient des moyens très élaborés et parfaitement adaptés aux objectifs spécifiques des entreprises africaines. Il semblait que toutes les entreprises n'avaient pu réunir jusqu'à présent la totalité des moyens se révélant nécessaires à une action complète et coordonnée. Or celle-ci ne pouvait se développer efficacement qu'avec le concours permanent de la hiérarchie, cadres et maîtrise, et en mettant en jeu les documents de base et les aides audio-visuelles qui servaient généralement de support aux méthodes actives de formation. Il serait donc utile que des formules régionales puissent être étudiées pour faciliter aux entreprises :

- La formation de leurs formateurs (cadres et agents de maîtrise);
- La préparation et l'adaptation des programmes à appliquer dans les diverses disciplines;
- La mise au point des aides audio-visuelles modernes nécessaires;
- La préparation - ou l'adaptation - de cours par correspondance spécialisés.

61. Certains représentants ont mentionné la possibilité, dans leur pays, de recruter facilement du personnel sur le marché national du travail, pour d'autres, au contraire, ce marché était déficitaire. L'action de perfectionnement-adaptation était liée à l'environnement culturel de chaque pays.

62. Certains sociétés procédaient à une formation de base. L'action de formation complémentaire à la formation de base avait été soulevée, plus particulièrement en ce qui concernait les agents des secteurs de brousse; cependant, elle ne pouvait être étudiée davantage, actuellement, en l'absence d'une évaluation qualitative des besoins.

63. Selon certains participants, des sessions d'adaptation dans des centres régionaux seraient possibles; par contre, la majorité a estimé que la formation de base était à organiser au niveau national.

64. Les représentants se sont intéressés à l'acquisition des connaissances professionnelles liées à l'utilisation des ordinateurs. Cette question pourrait faire l'objet de sessions de perfectionnement.

Formation en cours d'emploi du personnel
(E/CN.14/EP/43)

65. Le secrétariat a indiqué que les besoins des entreprises d'électricité, dans ce domaine, étaient en constante évolution, comme l'étaient les structures, les techniques, les méthodes de travail et les matériels mis en oeuvre. Les actions de formation ou de perfectionnement développées au sein de ces entreprises devaient donc apporter à tous les agents les connaissances nouvelles nécessaires à l'exercice de leur fonction ou de leur métier. En outre, elles devaient tendre à satisfaire les possibilités de promotion du personnel à tous les niveaux de la hiérarchie.

66. Pour atteindre le double objectif précédemment défini, les actions de perfectionnement développées pouvaient prendre des formes très diverses. Celles qui intéressaient les entreprises africaines de production et de distribution d'électricité semblaient devoir être les suivantes :

- Alphabétisation fonctionnelle et initiation technique;
- Perfectionnement technique à l'intérieur d'une fonction;
- Perfectionnement de promotion à différents niveaux;
- Perfectionnement dans les unités d'exploitation et sur le lieu de travail.

67. Le secrétariat a indiqué ensuite que l'alphabétisation et l'initiation technique des adultes demeuraient encore un impératif auquel ne pouvaient se soustraire de nombreuses entreprises africaines. S'agissant de manoeuvres et d'ouvriers n'ayant reçu qu'une instruction de base très rudimentaire et préoccupés, avant tout, de sortir de la condition matérielle difficile dans laquelle ils se trouvaient, l'alphabétisation n'avait de chance de réussir que si elle débouchait rapidement sur l'acquisition et la pratique d'un métier. D'où l'idée d'alphabétisation fonctionnelle. Actuellement, de telles actions étaient en général menées par l'UNESCO, par secteur industriel et même par société ou entreprise. Objectivement, il apparaissait que cette alphabétisation était demeurée essentiellement littéraire et que la partie fonctionnelle de l'opération était fortement négligée du fait de l'absence des moyens nécessaires : documents techniques et pédagogiques, matériel audio-visuel, instructeurs qualifiés.

68. Les mesures à prendre pour réactiver l'alphabétisation fonctionnelle des agents des entreprises d'électricité pourraient être les suivantes :

- Modification profonde des programmes et des méthodes appliquées afin de motiver fortement l'action entreprise en la faisant déboucher rapidement sur l'exercice d'un métier;
- Formation d'instructeurs africains qualifiés qui devraient être intégrés dans une organisation globale et plus rationnelle de la formation professionnelle;
- Adaptation des documents et du matériel pédagogiques actuellement mis en oeuvre et éventuellement, création de nouveaux moyens.

69. Les programmes à appliquer devraient comporter, sur le plan fonctionnel, un certain nombre de connaissances de caractère essentiellement pratique et technologique. Celles-ci seraient dispensées sous forme d'une "plate-forme de base du premier degré", prolongée par un enseignement de spécialité de durée très limitée. Ainsi, il devrait être possible d'éviter que les entreprises ne soient amenées, pour compenser leur manque de main-d'oeuvre qualifiée, à adopter le principe d'une spécialisation excessive de leur personnel d'exécution conduisant à un découpage exagéré des tâches et à des effectifs pléthoriques. De telles "séances d'alphabétisation fonctionnelle" devraient être développées à plein temps et avoir une durée d'environ quatre à six semaines.

70. En ce qui concerne le perfectionnement technique à l'intérieur d'une fonction, le secrétariat a indiqué que le développement rapide des techniques et des structures faisait que les ouvriers et les agents de maîtrise, pour conserver leur qualification professionnelle, devaient être constamment initiés aux modifications de leur métier. Dans cette optique, des actions d'"instruction technologique", d'une durée d'une à trois semaines, avaient pu être organisées par certaines entreprises dans des domaines tels que l'installation et l'entretien des canalisations souterraines, la production thermique, les télécommunications, l'électronique, etc.. L'entraînement aux travaux sous tension devrait être abordé, à moyen terme, par la plupart des entreprises.

71. Par ailleurs, il s'était révélé nécessaire d'améliorer systématiquement la formation professionnelle de certains ouvriers déjà en fonction ou nouvellement recrutés. Les entreprises avaient donc développé, dans leurs centres de formation professionnelle, des actions de perfectionnement portant sur la plate-forme de base en électromécanique et dispensées soit à temps partiel (2 à 5 séances de 2 heures par semaine), soit à plein temps (durée : 3 à 4 mois).

72. Dans les entreprises les plus importantes, on avait pu organiser un enseignement de spécialité, généralement à plein temps, dans des sessions d'une durée variant de 8 à 16 semaines, suivant la spécialité. Il était apparu que les séances de perfectionnement destinées au personnel d'exécution devaient, si possible, être développées à deux niveaux, selon l'instruction générale de base des intéressés : agents de l'entreprise, éventuellement alphabétisés, d'une part, nouveaux embauchés pourvus d'un BEPC, d'un CAP ou d'une formation équivalente, d'autre part.

73. Le secrétariat a enfin souligné que le perfectionnement de promotion devait assurer la préparation des agents (ouvriers et cadres de maîtrise) capables d'occuper des fonctions d'un niveau supérieur si elles correspondaient à leurs possibilités. L'action devait viser non seulement à un développement des connaissances professionnelles mais également à un véritable changement de comportement, notamment dans les domaines de l'organisation et du commandement. Il semblait que, jusqu'à présent, seules les entreprises africaines les plus importantes aient pu développer systématiquement dans leurs écoles un tel perfectionnement au niveau de la maîtrise de contact.

74. Quelle que soit l'organisation adoptée, qu'elle ait un caractère national ou multinational, le schéma général suivant devrait pouvoir être appliqué :

- Un perfectionnement du premier degré serait assuré à des ouvriers ayant une parfaite connaissance technique et professionnelle de leur métier et dont la promotion en maîtrise était prévue ou venait d'être réalisée. L'enseignement à dispenser devrait réserver une large place aux questions d'organisation, de réglementation et de sécurité. L'accent serait également mis, selon la catégorie d'agents (maîtrise de commandement ou maîtrise technique) sur l'exercice du commandement ou sur les problèmes techniques.

- Un perfectionnement du deuxième degré s'adresserait à des agents récemment promus - ou dont la nomination était envisagée - en maîtrise principale technique ou de gestion. Il porterait essentiellement sur des problèmes d'organisation, de gestion et de pédagogie et comporterait une préparation technique approfondie à une fonction plus spécialisée.

- Enfin, un perfectionnement du troisième degré permettrait à certains agents de la maîtrise supérieure d'être promus dans les cadres.

75. Dans l'état actuel des choses, la mise en oeuvre d'une telle organisation était difficilement concevable pour toutes les entreprises africaines d'électricité qui étaient de dimensions très différentes. Néanmoins, des formules valables devraient pouvoir être dégagées, notamment en ce qui concernait le perfectionnement du premier degré d'agents destinés à remplir les fonctions particulièrement importantes de chef de quart d'usine de production ou de chef de secteur de province.

76. Les actions de perfectionnement ainsi définies, dites "actions centralisées", étaient organisées dans les écoles et centres de formation professionnelle. Elles nécessitaient généralement des moyens d'enseignement qui ne pouvaient être mis en oeuvre que par des spécialistes ayant reçu une formation pédagogique assez étendue. Mais pour être efficaces, ces actions devaient être prolongées et largement complétées par des "actions décentralisées" développées au sein des unités d'exploitation et sur le lieu de travail. Ce perfectionnement s'appuyait essentiellement sur la hiérarchie car les cadres et agents de maîtrise de l'entreprise étaient investis d'une responsabilité personnelle de formation dont l'objectif final était de maintenir en permanence, et même de développer, la qualité professionnelle des agents placés sous leur autorité.

77. Deux formes d'action semblaient devoir convenir spécialement aux entreprises africaines d'électricité :

- Le perfectionnement d'"information ouvrière" organisé sur le lieu de travail en vue de développer les connaissances théoriques et technologiques des ouvriers et de la petite maîtrise. Mettant en jeu un matériel de démonstration et des documents pédagogiques très élaborés, ce type de perfectionnement était parfaitement adapté aux besoins spécifiques des entreprises africaines.

- L'enseignement de la sécurité intégrée dans le travail pour lequel des méthodes et des moyens avaient été mis au point en vue de l'instruction des agents d'exécution et des cadres de maîtrise.

78. Un grand nombre de participants, y compris les observateurs de la République fédérale d'Allemagne, de la France et du Royaume-Uni, ont apporté une contribution notable au débat, chacun d'eux ayant mis en lumière l'expérience et les pratiques de son propre pays dans ce domaine.

79. La mise en oeuvre de cours d'alphabétisation fonctionnelle pour adultes a été particulièrement bien accueillie par beaucoup de représentants qui y voyaient un moyen d'améliorer la situation de nombre de travailleurs analphabètes qui, dans des circonstances normales, risquaient d'être considérés comme un surplus inutile de main-d'oeuvre sous prétexte d'incompétence ou d'incapacité à s'adapter aux innovations techniques modernes. Cette mesure pouvait en outre éliminer les fréquentes erreurs d'interprétation des instructions et les accidents qui en résultaient parfois.

80. A une époque dominée par la technologie, sujette à des changements et perfectionnements constants, en particulier dans le domaine des procédés techniques, la formation supérieure et la formation en cours d'emploi des travailleurs (techniciens et agents de maîtrise) étaient indispensables non seulement aux travailleurs eux-mêmes mais aussi aux entreprises africaines, dans la mesure où ces types de formation constituaient des conditions nécessaires pour atteindre à l'efficacité et accroître la productivité.

Promotion interne du personnel d'exécution et d'encadrement moyen

(E/CN.14/EP/44)

81. Le secrétariat a indiqué qu'à la base de la pyramide hiérarchique, l'alphabétisation fonctionnelle et l'initiation technique devraient amener la plupart des bénéficiaires à occuper rapidement des postes d'ouvriers ordinaires. Puis, des sessions de perfectionnement organisées à différents niveaux devraient permettre à un certain nombre d'agents, soit d'occuper des postes de qualification plus élevée, soit d'accéder à des fonctions de maîtrise de contact, puis de maîtrise supérieure. Enfin, la promotion dans la catégorie des cadres pourrait être obtenue par certains agents de la maîtrise supérieure. Les moyens pouvant être mis en oeuvre pour réaliser un tel programme étaient souvent limités par la dimension des entreprises et par l'importance relativement faible des effectifs en cause. Quoi qu'il en soit, il apparaissait que certaines formes d'action permettraient d'accélérer la promotion interne du personnel.

82. Le rôle des instructeurs, tant dans les centres de formation professionnelle que dans les interventions sur le lieu de travail, était déterminant. Par ailleurs, l'action formatrice permanente menée en exploitation par les cadres et les agents de maîtrise contribuait à la promotion des meilleurs agents d'exécution et de maîtrise. La création et la mise en oeuvre de modes opératoires précis, en particulier, développaient l'esprit de méthode et d'organisation. Il serait donc utile que le personnel d'encadrement puisse recevoir une initiation pédagogique appropriée.

83. Ensuite, le secrétariat a souligné que la promotion rationnelle et équitable du personnel était évidemment conditionnée, dans chaque entreprise, par une définition claire des emplois. Il y aurait intérêt à définir chaque emploi en précisant, d'une part, les fonctions qu'il comportait et, d'autre part, les qualités qu'il exigeait de son titulaire ainsi que les sujétions et les responsabilités qu'il encourait de ce chef. Ces qualités pouvaient être classées suivant cinq grandes rubriques :

- Expérience, connaissances et habileté;
- Complexité du travail;
- Conditions du travail;
- Relations avec autrui;
- Responsabilités (notamment responsabilité quant à la direction d'autres agents).

84. Une entreprise valait ce que valait son personnel. Un personnel qualifié et bien adapté représentait un capital au même titre qu'un équipement et un outillage modernes. Il était donc important, d'abord d'opérer à l'embauche une sélection rigoureuse, ensuite d'organiser un système de notation tel que la hiérarchie puisse s'attacher à découvrir les qualités, les compétences et les insuffisances de chaque agent en vue de lui confier - autant que faire se pouvait - un emploi à sa mesure et de l'aider à se perfectionner.

85. Il était évidemment souhaitable que chaque agent qui possédait les aptitudes nécessaires ait la possibilité d'acquérir, sur son initiative et par un travail personnel, des connaissances qui lui permettraient d'accéder plus facilement à des postes de niveau supérieur (dans la limite des possibilités fixées par une saine gestion de l'entreprise). Dans cette optique, des cours par correspondance à plusieurs niveaux pouvaient être organisés avec profit par les entreprises. Ces cours, pour être vraiment efficaces, devraient si possible être accompagnés de cours-répétitions organisés par la hiérarchie près du lieu de travail.

86. Le secrétariat a indiqué qu'en définitive, il apparaissait que la promotion interne dans les entreprises d'électricité était largement conditionnée par l'adoption d'un certain nombre de mesures touchant au recrutement, à la sélection et à la formation permanente des agents d'exécution et des cadres de maîtrise. Mais le choix d'une telle politique étant fait, ces entreprises seraient encore amenées, pour atteindre rapidement leurs objectifs, à faire appel au concours des grandes entreprises d'électricité étrangères non africaines, notamment aux niveaux de la maîtrise supérieure et des cadres. Des formules multinationales devraient aussi pouvoir être envisagées.

87. Un large débat s'est instauré entre les participants au sujet des différents moyens qui étaient utilisés au sein des entreprises pour la réglementation et le contrôle, d'une part du recrutement du personnel, d'autre part des modalités d'affectation et de promotion des agents dans les divers postes d'exécution et d'encadrement moyen. A ce propos,

certaines représentants ont exposé les procédures en usage dans leurs sociétés : commission ou conseil de promotion, affichage de postes, ingénieur de promotion, notation des agents, concours avec ou sans bonification de points etc.. Les participants ont aussi évoqué les possibilités de stimuler le personnel par l'attribution de primes ou de gratifications.

88. A la demande de représentants, il a été précisé que la promotion ouvrière dans les catégories d'agents considérées avait un caractère de promotion sociale, que les intéressés aient fait leurs études à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

Formation et perfectionnement des cadres dans les domaines technique, administratif, financier et du management
(E/CN.14/EP/45)

89. Le secrétariat a indiqué que les entreprises africaines de production et de distribution d'électricité recrutèrent généralement leurs cadres supérieurs, notamment leurs ingénieurs, à la sortie des universités et des écoles spécialisées de pays industriels tels que la Belgique, le Canada, la France, le Royaume-Uni, les Etats-Unis, etc.. Il arrivait que cette formation se situe dans le cadre de marchés importants de travaux d'équipement dont certaines clauses prévoyaient l'obligation, pour l'entité adjudicataire, de former les cadres africains nécessaires à la réalisation et à l'exploitation des ouvrages et des installations.

90. De grandes entreprises et des organismes nationaux de production et de distribution d'électricité accueillèrent aussi de jeunes stagiaires africains en vue de compléter leur formation technique : Electricity Council, Central Electricity Board, Electricité de France, etc.. Enfin, la création, en Afrique même, d'universités nationales dans lesquelles étaient intégrés des instituts et des écoles techniques spécialisés permettait de réserver progressivement à la phase terminale de l'enseignement supérieur le séjour des étudiants africains dans les pays étrangers, lesquels devaient faire face à leurs propres besoins qui étaient en constante augmentation.

91. Pourtant, malgré la volonté des gouvernements et des dirigeants de sociétés de voir accéder rapidement de jeunes Africains à des fonctions d'encadrement et de gestion, on devait constater que la pénurie de cadres diplômés se faisait encore lourdement sentir et freinait l'action d'africanisation pourtant commencée avec succès dans les entreprises d'électricité. Dès maintenant se posait le problème de la création en Afrique d'établissements modernes propres à participer efficacement à la satisfaction des besoins spécifiques de ces entreprises en cadres qualifiés.

92. Le secrétariat a insisté sur le fait qu'il ne suffisait pas aux ingénieurs d'avoir un diplôme universitaire pour pouvoir s'acquitter de leurs fonctions dans des conditions satisfaisantes. Il leur fallait aussi acquérir une expérience pratique, ajuster leurs connaissances générales et techniques aux problèmes spécifiques de l'entreprise, apprendre à

commander et à travailler en équipe. Par ailleurs, les directions d'entreprises avaient intérêt à disposer d'une structure hiérarchique solide, à étudier avec soin l'affectation rationnelle de leurs jeunes agents, à mettre au point un véritable plan de formation et de promotion de leurs cadres et à en suivre l'évolution.

93. On ne pouvait prétendre que l'intégration dans les entreprises des jeunes cadres africains ait toujours reçu des solutions convenables. Bien souvent, elle était livrée au hasard des rencontres et il n'était pas rare qu'un jeune ingénieur doive une grande partie de sa réussite à un chef intelligent, qui, au début de sa carrière, avait su le comprendre, le guider et protéger ses premiers pas dans la profession.

94. Mais l'expansion actuelle des entreprises d'électricité, l'évolution rapide des techniques et des méthodes de travail, de même que les nécessités de l'africanisation des postes d'encadrement, faisaient que des formules nouvelles devaient être recherchées pour accélérer le processus d'adaptation des jeunes cadres africains. Dans cette optique, une action de perfectionnement originale était en cours à Madagascar, à l'initiative de la Société d'énergie de Madagascar. Elle consistait à développer systématiquement un programme précis visant essentiellement au perfectionnement professionnel et technologique des jeunes cadres malgaches en vue de leur intégration complète et rapide dans les divers services de la Société.

95. Le programme établi s'appuyait sur des opérations types d'équipement ou d'exploitation (centrales thermiques et hydrauliques, postes de transformation, lignes à haute tension et à basse tension, installations de traitement et de distribution d'eau, etc.). Il était mis en oeuvre par des ingénieurs expérimentés et de haut niveau qui jouaient exclusivement le rôle de conseillers, en dehors de la hiérarchie, alors que les jeunes cadres malgaches conservaient les prérogatives qui leur avaient été dévolues au sein de l'entreprise. Le centre de formation professionnelle de l'entreprise constituait le support des séances de perfectionnement technologique et pratique. Les cadres de maîtrise bénéficiaient également de l'action engagée qui, pour chaque agent, cadre ou agent de maîtrise, représente environ 15 p. 100 du temps de travail.

96. En ce qui concerne le perfectionnement des cadres en fonction, le secrétariat a souligné que l'évolution rapide des techniques rendait impératifs les besoins de perfectionnement des cadres des entreprises d'électricité, qu'il s'agisse des agents diplômés de l'enseignement supérieur ou de ceux qui avaient été promus par la voie de la promotion interne.

97. L'action d'éducation permanente à mener, en permettant d'accroître les capacités intellectuelles et professionnelles du personnel d'encadrement, constituait un facteur déterminant de la bonne marche et de l'expansion continue des entreprises. Les programmes à mettre en oeuvre devraient répondre, d'une part au progrès technologique spécifique des sociétés, d'autre part au souci de rendre les cadres plus aptes à remplir le rôle qui leur était dévolu tout en leur permettant d'accéder à des fonctions plus importantes s'ils en avaient les capacités.

98. L'action de perfectionnement pouvait intéresser certains cadres qui, par leurs fonctions, devaient avoir des connaissances approfondies dans leur spécialité. Elle pouvait porter, en particulier, sur les problèmes commerciaux, l'électrotechnique, l'électronique, la recherche opérationnelle, les statistiques, etc.. Elle pouvait aussi viser à conserver aux cadres un niveau de connaissances suffisant en ce qui concernait l'installation, l'entretien et le renouvellement du matériel d'exploitation. Dans ce dernier cas, l'action à mener devait pouvoir être prise en charge et animée par les directions techniques intéressées : production - transport, distribution, etc.. Elle comporterait une action d'information par le moyen d'une documentation appropriée diffusée régulièrement parmi les cadres, de réunions périodiques groupant des cadres de même activité, éventuellement de cours par correspondance et de stages d'application en usine chez les constructeurs de matériel.

99. Ensuite, le secrétariat a abordé les problèmes d'organisation et de gestion. Les cadres participaient, de près ou de loin, à la résolution des problèmes d'organisation qui se posaient en permanence dans les entreprises. Sans vouloir former ces cadres aux techniques de l'organisation il serait utile que le problème puisse être traité dans un concept général et sous l'angle des applications pratiques dans l'entreprise. Un perfectionnement pourrait aussi être développé avec profit dans les domaines de la gestion prévisionnelle et de la comptabilité analytique.

100. La mise en place d'ensembles électroniques de gestion devrait enfin être abordée et une information complète donnée aux cadres sur les changements qu'elle entraînait généralement dans la gestion et l'organisation des entreprises. L'informatique de gestion devrait, à plus ou moins longue échéance, intéresser les cadres dans les domaines relatifs au quittance des abonnés, à la gestion du personnel, à la comptabilité centralisatrice, à la gestion des stocks, des magasins et des combustibles.

101. Enfin, le secrétariat a insisté sur les problèmes de communications, de commandement et d'autorité. Il était important que les cadres, notamment les jeunes cadres, puissent se rendre compte de la manière dont ils percevaient et traduisaient les instructions qu'ils recevaient et comment leurs propres ordres ou instructions étaient compris et mis en oeuvre. Des sessions de perfectionnement utilisant des méthodes de pédagogie active devraient permettre de faire réfléchir les cadres sur ces problèmes de communications ainsi que sur d'autres problèmes humains liés à la fonction de cadre, notamment sur ceux qui concernaient les structures et les relations de travail.

102. L'attention des participants a été retenue principalement par l'organisation de stages d'adaptation professionnelle pour les jeunes cadres débutants ainsi que de stages de perfectionnement de courte durée pour les cadres d'entreprise en général.

103. Une expérience originale, à ce sujet, a été développée à l'attention des participants : celle de la Société d'énergie de Madagascar qui avait organisé une session de perfectionnement et d'intégration de jeunes cadres dans les structures de l'entreprise. Cette action qui s'était développée sur une période de 30 mois avait donné des résultats jugés

satisfaisants tant par les animateurs que par les bénéficiaires qui comprenaient également les techniciens supérieurs de l'entreprise. Il a été cependant souligné qu'une telle expérience n'avait pu produire son plein effet que grâce à la mise en oeuvre d'une structure organisationnelle adéquate : centre de formation professionnelle, bureau des méthodes, liaison systématique entre les conseillers et les directions techniques intéressées etc..

104. Certains représentants ont indiqué que, dans leurs entreprises, les jeunes cadres étaient d'abord admis en stage de pré-affectation d'une durée variable avant d'être définitivement confirmés dans leurs postes. Par ailleurs, on a fait remarquer que l'effectif, souvent limité, des cadres ne permettait pas toujours à ceux-ci de consacrer le temps nécessaire à leur perfectionnement. L'idée d'une participation active des associations de cadres à l'action de formation et de perfectionnement du personnel des entreprises a été émise.

Moyens qui pourraient être mis en oeuvre pour atteindre les objectifs fixés (E/CN.14/EP/46)

105. Le secrétariat a mis en évidence les actions fondamentales de formation et de perfectionnement professionnels qu'il conviendrait de développer pour satisfaire les besoins spécifiques des entreprises africaines de production et de distribution d'électricité. C'étaient essentiellement, en partant de la base de la pyramide hiérarchique :

- L'alphabétisation fonctionnelle des adultes;
- La formation des jeunes ouvriers (plate-forme de base et spécialisation);
- Le perfectionnement du personnel d'exécution, en école ou sur le lieu de travail;
- La formation et l'adaptation professionnelles des jeunes agents de maîtrise;
- L'instruction technologique spécialisée des ouvriers et des agents de maîtrise;
- Le perfectionnement de promotion, en école ou sur le lieu de travail, du personnel d'exécution et de maîtrise;
- L'adaptation professionnelle des jeunes cadres;
- Le perfectionnement des cadres en fonction.

Toutes ces actions nécessitaient la mise en oeuvre de moyens humains et matériels diversifiés, que ce soit dans les centres et les écoles de formation professionnelle ou dans les unités d'exploitation, sur le lieu de travail.

106. La création, le développement et l'entretien de ces moyens posaient évidemment de nombreux et délicats problèmes aux entreprises, en particulier à celles dont les effectifs de personnel étaient relativement

limitées. Il était probable que celles-ci ne pourraient, à l'avenir, atteindre rapidement et complètement leurs objectifs, notamment en matière d'africanisation des postes d'encadrement, qu'en faisant appel à des concours extérieurs.

107. Dans cette optique, la création en Afrique d'un centre régional de documentation pédagogique et de formation d'instructeurs africains, et d'un ou plusieurs établissements pour la formation et le perfectionnement des cadres, devrait répondre aux besoins spécifiques actuels des entreprises de production et de distribution d'électricité et permettre à celles-ci d'établir un plan de formation rationnel pour le proche avenir.

108. Les activités du centre régional de documentation pédagogique et de formation d'instructeurs africains pourraient être orientées, au départ, vers les objectifs suivants :

- Formation ou perfectionnement de formateurs africains de tous niveaux et de toutes spécialités - éventuellement formation d'équipes itinérantes de formateurs spécialisés;
- Initiation pédagogique de personnel d'encadrement des entreprises (cadres et agents de maîtrise) en vue du développement d'"actions décentralisées" de perfectionnement dans les unités d'exploitation;
- Adaptation - éventuellement conception - des méthodes pédagogiques et des programmes à appliquer dans les divers domaines intéressant les entreprises;
- Diffusion systématique d'une documentation pédagogique adaptée aux besoins spécifiques des entreprises;
- Mise au point ou adaptation des moyens audio-visuels et du matériel pédagogique à mettre en oeuvre;
- Eventuellement, organisation de cours par correspondance.

109. En ce qui concerne la formation et le perfectionnement de formateurs africains, le secrétariat a souligné que les formateurs seraient, autant que possible, sélectionnés parmi d'excellents agents ayant déjà plusieurs années d'expérience professionnelle en exploitation. Deux catégories principales d'instructeurs pourraient être considérées :

- Ceux qui devaient dispenser un enseignement de caractère général : électrotechnique, mesures électriques et essais de machines, technologie générale, électronique, etc.;
- Ceux qui étaient chargés d'un enseignement essentiellement pratique et technologique spécialisé.

La durée, à plein temps, de la formation pédagogique serait comprise entre trois et six mois selon les spécialités.

110. Il serait souhaitable que le centre puisse développer une "formation alternée" en y incorporant des stages d'applications effectués, à périodes régulières, dans un centre de formation professionnelle d'entreprise.

111. Les instructeurs chargés, dans les entreprises, de l'alphabétisation fonctionnelle et de l'initiation technique des adultes devraient recevoir une formation pédagogique approfondie qui puisse leur permettre de dispenser un enseignement complet comportant deux parties judicieusement imbriquées : l'alphabétisation fonctionnelle de base et la formation spécialisée dans un métier de la production ou de la distribution d'électricité.

112. Concernant l'initiation pédagogique du personnel d'encadrement, le secrétariat a indiqué qu'étant donné l'importante dispersion géographique du personnel des entreprises africaines, l'action formatrice de l'encadrement au sein même des unités d'exploitation était absolument déterminante. Une initiation pédagogique pourrait donc être développée au centre, au profit de cadres et d'agents de maîtrise désignés par les entreprises, dans des sessions d'une durée limitée à trois ou quatre semaines. Elle porterait en premier lieu :

- Sur le "perfectionnement professionnel d'information" destiné aux ouvriers - éventuellement à la petite maîtrise - désireux d'acquérir des connaissances technologiques de base en électro-mécanique;
- Sur l'intégration de la sécurité dans le travail conduisant à la mise en oeuvre de modes opératoires préalablement étudiés et, par voie de conséquence, à l'organisation rationnelle du travail de chantier;
- Sur le perfectionnement du personnel administratif, comptable et commercial.

113. Il a été enfin souligné que la formation professionnelle dans les entreprises d'électricité revêtait un aspect spécifique et tendait, en permanence, à la préparation d'agents aptes à prendre des responsabilités précises et pourvus de facultés d'adaptation étendues. Ces objectifs ne pouvaient être atteints dans des conditions de rentabilité acceptables, en particulier dans des actions concernant le perfectionnement professionnel des adultes, que par la mise en oeuvre de méthodes pédagogiques parfaitement élaborées et en faisant un large appel à des aides audio-visuelles et à du matériel de démonstration adaptés aux besoins des entreprises.

114. Dans ce but, le centre régional de documentation pédagogique pourrait intervenir utilement pour assurer l'acquisition, l'adaptation, et s'il y avait lieu, la création des documents pédagogiques et du matériel qui étaient nécessaires aux entreprises, notamment dans les domaines pour lesquels des moyens pédagogiques efficaces avaient déjà été mis au point. Il serait très utile que le centre puisse entretenir des relations étroites avec les grandes entreprises d'électricité étrangères afin de pouvoir bénéficier de leur expérience et de leurs progrès ou innovations en matière de formation et de perfectionnement du personnel.

115. Le secrétariat a indiqué que l'implantation du centre à proximité immédiate d'un centre important de formation professionnelle d'entreprise pourrait faciliter les actions de formation pédagogique développées par l'établissement et en accroître largement l'efficacité. Le centre devrait, si possible, être doté d'un internat et disposer d'un équipement pédagogique complet.

116. Le secrétariat a insisté sur le fait que la vocation des entreprises de production et de distribution d'électricité n'était certes pas de se substituer aux universités ou aux écoles spécialisées pour la formation des cadres dont elles avaient besoin. Par contre, ces entreprises se trouvaient dans l'obligation, pour assurer dans de bonnes conditions le service public dont elles avaient la responsabilité et satisfaire le désir légitime de promotion de leurs meilleurs agents, de créer et d'animer des institutions capables :

- De mener à bien l'adaptation aux problèmes de l'entreprise des jeunes cadres recrutés à la sortie des universités et des écoles spécialisées;
- De perfectionner les agents de la maîtrise supérieure reconnus aptes à tenir des postes de cadre;
- D'organiser en permanence le perfectionnement des cadres en fonction.

117. La création en Afrique d'un ou plusieurs établissements régionaux pourrait donc être envisagée pour satisfaire les besoins des entreprises dans ces trois domaines. L'établissement à créer comprendrait trois centres juxtaposés :

- Un centre de "promotion ouvrière" pour la formation au niveau "cadres" d'agents de la maîtrise supérieur convenablement sélectionnés;
- Un centre d'application technologique pour jeunes cadres diplômés;
- Un centre de perfectionnement pour cadres en fonction dans les domaines relatifs à l'organisation, la gestion, les relations humaines, les communications, etc..

118. La création d'un tel établissement devrait largement faciliter le recrutement et l'intégration de jeunes cadres diplômés tout en activant, jusqu'au niveau des cadres, la promotion interne des meilleurs agents de maîtrise.

119. Les participants ont reconnu la nécessité de développer les actions de formation et de perfectionnement professionnels, de la base au sommet de la pyramide hiérarchique, pour satisfaire les besoins spécifiques des entreprises africaines de production, de transport et de distribution d'électricité et d'eau. A ce propos, ils ont estimé que la mise en oeuvre des moyens matériels et humains nécessaires, exigeait une coopération multinationale étendue, les problèmes que posait une telle action, surtout aux entreprises dont les effectifs de personnel étaient limités, étant nombreux et complexes.

120. Après un large débat, un accord s'est finalement dégagé sur le principe de la création, dans un premier temps, d'un centre africain de documentation pédagogique et de formation d'instructeurs et d'un établissement pour la formation et le perfectionnement des cadres. Il était évident que ces institutions se développeraient progressivement en fonction des besoins qualitatifs et quantitatifs qui se manifesteraient au sein des entreprises.

121. Les participants ont insisté sur le fait que la création de ces établissements ne devrait ni gêner les initiatives prises au sein des entreprises en matière de formation et de perfectionnement professionnels, ni constituer des activités concurrentielles pour les centres existants. Ils ont également évoqué la possibilité d'aide, entre entreprises inégalement équipées, en matière de formation et de perfectionnement professionnels.

122. Les participants se sont penchés sur le problème du financement des infrastructures et du fonctionnement de ces institutions. Le principe de la participation des entreprises à ce financement a été retenu, sans écarter toutefois la possibilité de recevoir une aide bilatérale ou multilatérale à cet effet.

123. Après un large échange de vues, les participants ont estimé qu'un comité ad hoc devrait être créé, dont la mission serait de concrétiser le projet.

Questions diverses

124. Certains participants ont signalé que les communications de la CEA ne parvenaient pas aux départements, sociétés et fonctionnaires intéressés suffisamment à temps pour leur permettre de préparer les documents ou informations demandés par la Commission. Afin de leur permettre de donner une suite rapide aux recommandations, ils ont proposé que le rapport final du Colloque et toutes communications ultérieures à ce sujet leur soient directement transmis en même temps qu'aux ministères des affaires étrangères de leur pays.

125. Le secrétariat a indiqué qu'il ne pouvait changer la procédure suivie en matière de communications aux gouvernements des Etats membres à moins que ceux-ci lui en donnent expressément mandat. Il a cependant promis d'user de toutes les possibilités qui lui étaient offertes dans ce domaine afin de donner une suite favorable à la requête des représentants.

Adoption du rapport

126. Après avoir apporté les amendements nécessaires au projet soumis en séance plénière, les participants ont adopté à l'unanimité le présent rapport ainsi que le projet de résolution à l'intention de la Conférence des ministres, les recommandations et diverses motions de félicitations (voir deuxième partie du rapport p. 29 à 36)

Clôture du Colloque

127. Une allocution de clôture a été prononcée, au nom du Gouvernement impérial éthiopien, par Ato Assefa Telahun, Directeur général de l'Ethiopian Electric Light and Power Authority; après quoi le Président a proclamé la clôture des travaux du Colloque.

DEUXIEME PARTIE

RESOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS

Résolutions à l'intention de la Conférence des ministres

La Conférence des ministres

Ayant examiné le rapport du Colloque régional sur la formation, à tous les niveaux, du personnel des entreprises de production, de transport et de distribution d'énergie électrique et d'eau,

Rappelant la déclaration africaine sur la coopération, le développement et l'indépendance économique que la Conférence des chefs d'Etat et de gouvernement de l'Organisation de l'unité africaine a adoptée à sa dixième session ordinaire à l'occasion de la célébration du dixième anniversaire de la création de l'OUA,

Ayant considéré l'impérieuse nécessité d'africaniser, dans les meilleurs délais, le personnel des entreprises africaines d'électricité et d'eau, dans toutes les spécialités et à tous les niveaux de la pyramide hiérarchique,

1. Fait siennes les recommandations du Colloque régional sur la formation à tous les niveaux, du personnel des entreprises de production, de transport et de distribution d'électricité et d'eau;

2. Approuve la création :

a) D'un centre africain de documentation pédagogique et de formation d'instructeurs;

b) D'un institut africain pour la formation et le perfectionnement des cadres;

3. Invite les gouvernements des Etats membres à autoriser leurs sociétés et entreprises nationales à participer activement à la création et au fonctionnement de ces institutions;

4. Invite en outre les gouvernements des Etats membres du comité ad hoc désigné par les participants au Colloque à se faire représenter au sein dudit comité par des personnes hautement qualifiées appartenant aux entreprises de production, de transport et de distribution d'électricité et d'eau;

5. Fait appel au Secrétaire exécutif de la Commission économique pour l'Afrique afin qu'il apporte son appui total à ce projet, en collaboration avec le Secrétaire général administratif de l'Organisation de l'unité africaine;

6. Prie instamment le Secrétaire exécutif d'apporter, en collaboration avec l'UNESCO, le BIT, le PNUD et les autres organismes d'assistance bilatérale ou multilatérale, une aide efficace au comité ad hoc créé par le Colloque en particulier dans la fourniture de services d'experts et de consultants hautement qualifiés;

7. Adopte avec satisfaction l'idée de la participation effective des entreprises considérées au financement de l'infrastructure et du fonctionnement des institutions à créer, compte non tenu de l'aide bilatérale ou multilatérale qui pourrait éventuellement leur être accordée.

Recommandation No. 1 - Création d'un centre africain de documentation pédagogique et de formation d'instructeurs et d'un établissement africain pour la formation et le perfectionnement des cadres

Les participants au Colloque sur la formation, à tous les niveaux, du personnel des entreprises de production, de transport et de distribution d'électricité et d'eau

Considérant que l'expansion continue des entreprises africaines de production, de transport et de distribution d'électricité et d'eau, la mise en place et l'exploitation d'installations modernes chaque jour plus complexes, l'utilisation industrielle, domestique et artisanale de l'énergie électrique, nécessitent la mise en jeu d'activités spécialisées et très différenciées, qui exige la formation systématique d'une main-d'oeuvre très qualifiée,

Considérant ensuite que l'action de formation professionnelle développée au sein des entreprises a permis de faire face partiellement à leur expansion tout en conduisant à une africanisation progressive du personnel d'exécution et celle d'une partie des cadres intermédiaires,

Considérant également que tous les centres qui ont été créés par les entreprises constituent une infrastructure valable pour la formation et le perfectionnement professionnels du personnel des couches inférieures de la pyramide hiérarchique, mais qu'ils s'avèrent de trop faible dimension et insuffisamment équipés, dans la majorité des cas, pour des interventions aux niveaux des cadres et de la maîtrise,

Considérant enfin que de nouvelles actions sont nécessaires qui, pour être rentables, devraient normalement être concentrées dans des centres régionaux disposant de moyens pédagogiques et d'accueil adéquats,

Conscients de ce que la vocation des entreprises de production, de transport et de distribution d'électricité et d'eau n'est pas de se substituer aux universités ou aux écoles spécialisées pour la formation du personnel dont elles ont besoin, mais que, par contre, elles se trouvent dans l'obligation, pour assurer dans de bonnes conditions le service public

dont elles ont la responsabilité et satisfaire le désir légitime de promotion de leurs meilleurs agents, de créer et d'animer des institutions propres à satisfaire leurs besoins spécifiques.

Conscients par ailleurs de ce que la création de telles institutions nécessite la mise en oeuvre de moyens humains et matériels importants et diversifiés et que la création, le développement et l'entretien de ces moyens posent des problèmes nombreux et complexes qui ne peuvent être résolus par chaque entreprise considérée isolément, en particulier par celles dont les effectifs sont limités,

Tenant compte du désir exprimé par les participants d'établir en commun un programme rationnel de formation et de perfectionnement professionnels s'appuyant sur une coopération multinationale efficace et féconde, en vue d'atteindre leurs objectifs à moyen et à long terme,

Recommandent :

1. La création d'un centre africain de documentation pédagogique et de formation d'instructeurs, dont les objectifs sont ceux définis au paragraphe 108 du présent rapport;

2. La création d'un institut africain pour la formation et le perfectionnement des cadres, propre à faciliter aux entreprises le recrutement et l'intégration des jeunes cadres diplômés et à activer, jusqu'au niveau des cadres, la promotion interne des meilleurs agents de maîtrise;

3. L'utilisation pour le moment de l'anglais et du français comme langues de travail dans ces établissements;

4. La réalisation de ces deux objectifs, dans un premier temps, par la participation financière des entreprises africaines d'électricité et d'eau, éventuellement complétée par les différentes sources d'aide bilatérale ou multilatérale;

A cet effet, décident :

1. De confier à un comité ad hoc désigné par les participants le soin de concrétiser le projet et d'accélérer sa réalisation.

2. De confier à ce comité les tâches suivantes :

- a) Dresser un inventaire exhaustif des moyens de formation et de perfectionnement professionnels existant en Afrique;
- b) Faire l'évaluation des besoins des entreprises africaines en matière de formation et de perfectionnement et en personnel qualifié de tous les niveaux hiérarchiques à moyen et à long terme;
- c) Assurer la participation de toutes les entreprises africaines au projet;

- d) Evaluer les coûts de réalisation des deux institutions recommandées et définir les critères de participation des entreprises au financement aussi bien de l'infrastructure que du fonctionnement desdites institutions;
- e) Mobiliser toute l'aide bilatérale ou multilatérale nécessaire pour compléter l'effort financier des entreprises.

3. Que le comité sera composé de représentants des pays suivants : Algérie, Cameroun, Côte d'Ivoire, Ethiopie, Libye, Nigéria, Zaïre et Zambie.

Prier le Secrétaire exécutif de bien vouloir assister le comité créé dans l'exécution de sa tâche en lui fournissant toute l'assistance nécessaire, en particulier en lui assurant les services d'experts et de consultants hautement qualifiés.

Recommandation No. 2 - Formation du personnel d'exécution, des agents de maîtrise et des techniciens - Formation en cours d'emploi - Possibilités de promotion pour le personnel d'exécution et d'encadrement moyen

Les participants au Colloque sur la formation, à tous les niveaux, du personnel des entreprises de production, de transport et de distribution d'électricité et d'eau

Considérant, qu'en dépit des progrès considérables réalisés dans les pays africains dans le domaine de la formation de personnel qualifié, il est nécessaire pour les entreprises de production, de transport et de distribution d'électricité et d'eau qui n'ont pas, à cette date, été en mesure de recruter les spécialistes dont ils avaient besoin, de prévoir une formation spécialisée à l'intention de leur personnel d'exécution et de leurs techniciens pour leur permettre d'acquérir des compétences techniques de niveau élevé et inciter les agents de maîtrise à se perfectionner au moyen de programmes de formation appropriés,

Considérant aussi que les besoins en main-d'oeuvre croissant constamment et que les techniques, les méthodes de travail et le matériel évoluant en permanence, ce qui implique l'acquisition de connaissances nouvelles de la part du personnel à tous les niveaux, les entreprises devraient prévoir à l'intention de tous les employés une formation en cours d'emploi appropriée,

Considérant en outre qu'il est nécessaire de donner au personnel d'exécution et d'encadrement moyen des possibilités de promotion et que les entreprises devraient adopter la pratique consistant à pourvoir les postes vacants en recourant de préférence à la promotion au sein de l'entreprise, objectif pouvant être atteint par la mise au point de programmes de formation destinée aux meilleurs agents de ces deux catégories,

Recommandent :

A. En ce qui concerne la formation du personnel d'exécution, des agents de maîtrise et des techniciens

- a) Que la priorité soit accordée à l'utilisation maximum des centres de formation professionnelle existant actuellement dans différents pays;
- b) Que des centres soient créés dans les pays qui n'en sont pas pourvus;
- c) Que les pays qui n'auraient pas la possibilité de créer de tels centres recherchent les moyens de former leur personnel dans les centres existant en Afrique ou hors d'Afrique;
- d) Que si le besoin s'en fait sentir, certains centres actuels soient développés pour permettre de dispenser des cours dans des domaines techniques rares et hautement spécialisés;
- e) Qu'en général, les cours englobent entre autres des programmes de formation caractérielle et des séances d'éducation physique professionnelle;
- f) Que des cours de perfectionnement soient organisés à l'intention des agents de maîtrise.

B. En ce qui concerne la formation en cours d'emploi

- a) Que les entreprises mettent en oeuvre dès que possible des programmes d'alphabétisation fonctionnelle et d'initiation technique à l'intention de leur personnel analphabète;
- b) Que les entreprises s'efforcent d'assurer le développement maximum de la formation en cours d'emploi afin d'améliorer les compétences professionnelles de leur personnel.

C. En ce qui concerne la promotion du personnel d'exécution et d'encadrement moyen

- a) Que les entreprises encouragent la promotion interne de leur personnel en lui donnant la formation qu'il est capable de recevoir;
- b) Que tous les agents de maîtrise soient initiés aux techniques pédagogiques;
- c) Que tous les agents soient clairement informés de ce que l'on attend d'eux et soient mis au courant, si nécessaire, des appréciations formulées à leur endroit par leurs supérieurs hiérarchiques.

Recommandation No. 3 - Formation et perfectionnement du personnel non cadre dans les domaines technique, administratif, comptable et commercial - Formation et perfectionnement des cadres dans les domaines technique, administratif, financier et du management - Assistance entre pays africains en personnels qualifiés

Les participants au Colloque sur la formation, à tous les niveaux, du personnel des entreprises de production, de transport et de distribution d'électricité et d'eau

Considérant que l'effort de formation et de perfectionnement du personnel a jusqu'ici porté, à tous les niveaux, presque exclusivement sur la filière technique par la plupart des entreprises alors qu'une action analogue devrait être nécessairement engagée en ce qui concerne les filières administrative, financière, comptable et commerciale en vue d'un développement harmonieux et équilibré de tout le corps social de l'entreprise,

Considérant également qu'il est nécessaire d'adapter les connaissances générales reçues des universités ou écoles spécialisées aux exigences de l'évolution constante des techniques et aux conditions psycho-sociologiques particulières des pays africains,

Considérant en conséquence qu'il est indispensable de donner aux cadres techniques une formation permanente, qui doit être menée conjointement avec une initiation relativement poussée dans les domaines administratif, financier, juridique et du management, en même temps que se poursuivent la formation et le perfectionnement des cadres relevant des autres filières dans la matière qui les concernent,

Constatant par ailleurs que certains pays africains ont un nombre important de personnels qualifiés aux divers niveaux tandis que d'autres n'en ont pas suffisamment, et qu'à cet égard il est souhaitable qu'une assistance entre pays africains s'instaure dans les meilleurs délais;

Recommandent :

A. En ce qui concerne le personnel des bureaux (jusqu'au niveau maîtrise)

a) Que la formation et le perfectionnement de ces agents soient assurés au sein même de l'entreprise sous la conduite des chefs de service, sur la base de programmes soigneusement établis selon les fonctions et qui en outre tiennent compte du niveau d'instruction générale des auditeurs;

b) Que ces programmes comportent entre autres matières :

- La comptabilité générale
- La législation du travail
- La gestion du personnel
- Le droit des affaires
- Les techniques d'expression écrite et orale etc.;

B. En ce qui concerne les cadres des filières non techniques

Que le programme comporte, entre autres matières :

- La comptabilité
- Les techniques commerciales modernes
- Le management
- L'initiation à l'informatique
- L'enseignement complémentaire des langues de travail
(Anglais - Français pour le moment);

C. En ce qui concerne l'assistance entre pays africains

Que les entreprises de production, de transport, de distribution d'électricité et d'eau désireuses de bénéficier d'une assistance en personnels qualifiés de la part d'un pays africain, pour la bonne règle, en formulent la demande sous le couvert de leurs gouvernements respectifs.

Remerciements au Gouvernement impérial d'Ethiopie et à sa société nationale d'électricité, l'Ethiopian Electric Light and Power Authority

Les participants au Colloque sur la formation, à tous les niveaux, du personnel des entreprises de production, de transport et de distribution d'électricité et d'eau

Profondément reconnaissants au Gouvernement impérial éthiopien pour la chaleureuse hospitalité et les facilités matérielles offertes par l'Ethiopian Electric Light and Power Authority,

1. Expriment leur reconnaissance pour le message vivifiant et plein d'encouragement contenu dans l'allocution inaugurale prononcée au nom du Gouvernement éthiopien par Son Excellence Ato Menasse Lemma, Gouverneur de la Banque nationale d'Ethiopie et président du Conseil d'administration de l'EELPA;

2. Adressent l'expression de leur gratitude au Gouvernement et au peuple éthiopiens pour les bonnes et généreuses dispositions prises par leur société nationale d'électricité à l'endroit des participants;

3. Décident que la présente motion sera remise au Gouvernement impérial d'Ethiopie par le Secrétaire exécutif de la Commission économique pour l'Afrique.

Félicitations au secrétariat de la Commission économique pour l'Afrique

Les participants au Colloque sur la formation, à tous les niveaux, du personnel des entreprises de production, de transport et de distribution d'électricité et d'eau

Considérant les efforts déployés par le secrétariat de la CEA et les résultats satisfaisants enregistrés à l'issue des délibérations du Colloque,

Considérant en outre l'importance, la qualité et l'utilité de la documentation établie et remise aux représentants et aux observateurs,

Conscients de l'ampleur et de la complexité des tâches confiées au secrétariat et accomplies par lui,

Adressent leurs sincères et vives félicitations au Secrétaire exécutif et à son personnel, y compris les interprètes et les traducteurs, pour leur dévouement sans relâche et l'excellente contribution qu'ils ont apportée au succès du Colloque.

Félicitations aux membres du bureau du Colloque, aux membres du Comité de rédaction et aux présidents et rapporteurs des commissions de travail

Les participants au Colloque sur la formation, à tous les niveaux, du personnel des entreprises de production, de transport et de distribution d'électricité et d'eau

Conscients des lourdes responsabilités assumées par le Président, les vice-présidents et le Rapporteur pour la conduite des travaux,

Conscients également des responsabilités qui ont incombé aux membres du Comité de rédaction et aux présidents et rapporteurs des commissions de travail, au cours de leurs travaux,

Notant avec satisfaction les résultats obtenus grâce au dévouement, à la diligence et à la dignité avec lesquels ils se sont tous acquittés de leur lourde tâche,

Adressent leurs félicitations sans réserve et leurs sincères remerciements au Président, aux vice-présidents et au Rapporteur ainsi qu'aux membres du Comité de rédaction et aux présidents et rapporteurs des commissions de travail.

Annexe - LISTE DES DOCUMENTS

-	Ordre du jour
E/CN.14/EP/40	Action de formation professionnelle en électricité dans certains pays francophones d'Afrique
E/CN.14/EP/41	Formation professionnelle du personnel d'exécution, des agents de maîtrise et des techniciens
E/CN.14/EP/42	Formation et perfectionnement du personnel dans les domaines administratif, comptable et commercial
E/CN.14/EP/43	Formation en cours d'emploi du personnel
E/CN.14/EP/44	Promotion interne du personnel d'exécution et d'encadrement moyen
E/CN.14/EP/45	Formation et perfectionnement des cadres dans les domaines technique, administratif, financier et du management
E/CN.14/EP/46	Moyens qui pourraient être mis en oeuvre pour atteindre les objectifs fixés
E/CN.14/EP/INF/01	EELPA Training Institute (Ethiopia)
E/CN.14/EP/INF/02	Formation de la main-d'oeuvre (Société d'énergie électrique de la Côte d'Ivoire)
E/CN.14/EP/INF/03	Training in Zambia Electricity Supply Corporation Limited
E/CN.14/EP/INF/04	La formation et le perfectionnement professionnels (Société tchadienne d'énergie électrique)
E/CN.14/EP/INF/05	Establishment of the Electric Power Training Institute in Cairo
E/CN.14/EP/INF/06	Bulletin on personnel training and development (Volta River Authority Staff Training and Development - Ghana)
E/CN.14/EP/INF/07	Technical Training in Electricity Supply Industry in Kenya
E/CN.14/EP/INF/08/Rev.1	Training Facilities in the Field of Electricity (Overseas Development Administration, United Kingdom)

- E/CN.14/EP/INF/09/Rev.1 Training with a modular approach (ILO)
- E/CN.14/EP/INF/010 Training of Personnel in the Nigerian Supply Industry
- E/CN.14/EP/INF/011 Manpower Development Program (The Chubu Electric Power Co.Inc)
- E/CN.14/EP/INF/012 Training of Overseas Engineers in Japan
- E/CN.14/EP/INF/013 Training of Employees in the Electric Power Industry and their Training Facilities (The Tokyo Electric Power Company, Inc.)
- E/CN.14/EP/INF/014 La formation professionnelle dans la Société d'énergie et d'eau du Gabon (SEEG)
- E/CN.14/EP/INF/015 Office national de l'électricité du Maroc (ONE)
- E/CN.14/EP/INF/016 Training of Power Plant staff in Germany
- E/CN.14/EP/INF/017 Training of Personnel in Accountancy, Administrative and Other Commercial Fields (Kenya)
- E/CN.14/EP/INF/018 Training Facilities in Botswana.