

## Quelles pratiques pour développer la formation de base dans les services publics, les entreprises et faciliter l'accès à la validation des acquis de l'expérience ?

### L'équation de l'illettrisme dans les administrations publiques, les entreprises et la question du développement institutionnel

*[Cheick Fanta Mady TRAORE](#), Mali*

#### **Résumé :**

Les pays africains sont toujours confrontés à un taux d'analphabétisme élevé du fait de la faible scolarisation et d'une politique de promotion de langues nationales confrontée à des problèmes de ressources financières ou de financement. Parallèlement à cette situation, le phénomène de la mondialisation impose de nouveaux comportements et des défis à relever inhérents à la compétitivité et au développement économique et social.

C'est pourquoi la modernisation de l'Administration, et à travers elle les services publics est le nouveau challenge à réussir car il est impossible d'emprunter «le train du monde" dans une situation de déconfiture et de sclérose. Or en Afrique, c'est à travers de l'Administration que, les autres segments de l'économie sont irrigués. Elle constitue le plus grand pourvoyeur d'emplois du fait d'un secteur privé peu dynamique pour l'instant, et reste par conséquent le véritable baromètre de la vie économique et sociale. Dans un tel contexte, le phénomène de l'illettrisme est une véritable équation à résoudre pour réussir le pari du développement institutionnel.

En effet, l'esprit de salariat qui prévaut encore a amené beaucoup de personnes à migrer vers les villes à la recherche d'emplois sécurisant dans l'Administration et dans les entreprises. Ainsi, une catégorie des ressources humaines évoluant dans les Administrations et les entreprises – non moins d'ailleurs une faible proportion- n'ont ni atteint le niveau du premier cycle de l'enseignement fondamental (9 années d'études) ni suivi une éducation non formelle à travers les CED (Centre d'Éducation pour le Développement).

A cette masse critique, s'ajoute d'autres catégories de travailleurs du secteur informel (Chauffeurs et Artisans) dont l'apport dans l'économie est très important et pour lesquels il n'existe pas de dispositifs pertinents d'alphabétisation. Ces catégories de personnes vivent un peu avec le sentiment de marginalisation ou d'exclusion, souvent sans perspectives d'amélioration de conditions de vie. Aussi, il est plus qu'urgent de déconstruire notre perception et d'aller vers une approche intégrative en mettant en place des politiques de formation de niveau minimum, d'insertion et de valorisation des acquis de l'expérience.

Devant le constat d'échec de l'atteinte de la scolarisation universelle (éducation pour tous d'ici l'an deux mille 2000), la communauté internationale fortement interpellée malgré de nombreux progrès a pris de nouveaux engagements dont l'échéance arrive en 2015. Il est important de corriger les insuffisances et d'exploiter les insuccès liés à la faible prise en compte des couches défavorisées et des adultes en situation de travail.

## **I. INTRODUCTION**

La question de développement des ressources humaines est devenue aujourd'hui une question fondamentale avec les nouveaux enjeux imposés par la mondialisation.

Malgré les progrès de la science et de la technique, l'homme est toujours incontournable. Il reste l'artisan de la qualité de l'organisation, et c'est sa performance qui conditionnera les résultats à atteindre.

Comme citoyen, usager, client, le bon fonctionnement de l'Administration ou de l'Entreprise est déterminé par la qualité des ressources humaines.

Ainsi, nos premières impressions suite à nos contacts sont assez déterminantes de nos relations futures. Mieux on est bien accueilli, servi et notre interlocuteur à hauteur d'attente, plus on devient confiant, disposé à collaborer et avoir des rapports de partenariat pour trouver ensemble des réponses appropriées à des préoccupations ou à des intérêts communs.

Dans le cas échéant, c'est la méfiance qui naît, avec parfois une cristallisation de mauvaise réputation à travers des stéréotypes.

Or, l'accueil et l'orientation sont les premiers paliers de l'organisation des niveaux dans l'administration ou dans l'entreprise où évolue un personnel qui est certes au premier degré de la responsabilité mais un niveau tout de même important en tant que déclencheur d'un processus : la mise en contact de l'extérieur avec l'intérieur et le début d'une interrelation.

Il est donc important que le personnel à ce niveau dit personnel de base soit considéré aussi comme une véritable ressource humaine et soit tenu en compte dans le plan de développement de l'entreprise, le développement étant un tout.

Notre communication dans le cadre de cette rencontre Internationale sur le thème : Quelles pratiques pour développer la formation de base dans les services publics, les entreprises et faciliter l'accès à la validation des acquis de l'expérience s'intéressera à une catégorie de personnel appelée Personnel d'appui dans l'Administration ou dans l'entreprise, «ces ouvriers» de l'Administration ou de l'entreprise que la culture de cadre ou le complexe de supériorité rend oubliés et victimes de préjudices.

## **II. QUEL GENRE DE PERSONNEL EVOLUE AU PREMIER PALIER DE L'ORGANISATION DE NOTRE ADMINISTRATION OU DE L'ENTREPRISE**

Ce personnel appelé « petit personnel » qualificatif qui désigne le bas de l'échelle non moins souvent avec quelque sentiment de « mépris » est essentiellement constitué de secrétaires, d'aide comptables, de réceptionnistes, de standardistes, ronéotypistes, plantons ou coursiers, chauffeurs, ouvriers, manœuvres etc.

## **1°) Mode de recrutement**

Le recrutement de ce personnel est très indépendant et n'obéit pas à une procédure uniforme.

Le recrutement se fait généralement sur le tas, sur recommandation ou par affinité mais rarement sur la base d'une compétition ouverte.

Hormis à la limite les secrétaires et aides comptables (avant beaucoup ne détenaient que des attestations) dont la création de nombreux établissements du tertiaire a permis un relèvement de niveau, le petit personnel n'est souvent ni lettré ni alphabétisé.

Si cette situation trouve ses explications dans la faible scolarisation et le taux d'analphabétisme élevé qui caractérise encore les pays africains et même dans le laxisme dans l'administration, elle doit être nuancée dans le cas des entreprises où un nouvel esprit entrepreneurial émerge et distingue et de plus en plus les affaires, de la famille, au nom de la rigueur de gestion.

Ainsi, hormis quelques entreprises à forte gestion familiale encore, qui recrutent leur personnel dans le réseau de relations proches, les entreprises dites modernes sont en train de tourner le dos à la vieille pratique pour recruter sur la base de critère de compétence.

## **2°) Niveau de formation**

C'est un personnel peu lettré, peu diplômé ou presque pas avec un petit savoir faire plutôt manuel qu'intellectuel. Leur niveau de formation est très hétérogène pour ne pas dire qu'ils sont souvent sans niveau de formation.

Il ne parle pas la langue officielle ou ne la parle que très peu. Il ne s'exprime en français que dans des expressions figées. Il n'est toujours pas également alphabétisé dans les langues nationales.

## **3°) La Gestion de ce Personnel**

La gestion de personnel pose beaucoup de problèmes. Il travaille sans connaître dans le moindre détail la législation qui le régit. Cette législation est en français alors que la plupart ne maîtrise pas le français.

De profondes divergences apparaissent aussi entre ce personnel et leurs autorités hiérarchiques du fait de la mauvaise assimilation de leurs devoirs.

Le statut éternel de personnel d'appui, le handicap causé par la non maîtrise et la langue de travail installent la méfiance avec les cadres, méfiance qui se traduit souvent par des incompréhensions parfois insurmontables (dysfonctionnement et même arrêt de travail).

## **III. Quelle approche faut – il avoir vis à vis de ce personnel**

### **1°) Changer notre perception de ce personnel**

Dans l'imaginaire de beaucoup de cadres supérieurs et même de chef d'entreprise, ce personnel est imperfectible ; du coup on lui dénie toute capacité à travailler avec

intelligence. C'est un personnel cantonné dans son petit savoir faire—presque robotisé ou réduit à quelques gestes qu'il répétera toujours jusqu'à la retraite.

Ce personnel est absent dans nos cadres organiques ou organigrammes de nos entreprises. Ses besoins de formation sont moins pris en compte dans nos programmes de formation. Il est discriminé dans les politiques et Stratégies de développement des ressources humaines qui font toujours une large place aux cadres supérieurs soucieux d'accumuler toujours de nouveaux diplômes.

## **2°) Eviter le sentiment d'exclusion ou de marginalisation**

Comme nous l'avons signalé, il est porté très peu d'attention à ce personnel qui constitue pourtant la cheville ouvrière de tout système d'organisation. Dans ce contexte, il y a un véritable besoin de reconnaissance qu'il faut combler en instaurant un climat de confiance car si tout le monde ne peut être cadre chacun à sa raison d'être à sa place.

Nous devons casser la distance qui nous sépare de ce personnel, apprendre à mieux le connaître dans le cadre de la gestion des ressources humaines pour un développement global.

## **IV) Quelles pratiques pour développer la formation de base ?**

### **1°) Elaborer et mettre en œuvre une politique de formation de niveau minimum requis**

La modernisation de l'Administration et à travers elle les services publics est un nouveau modèle de gestion, une approche à la fois participative et rationnelle, un nouveau challenge que les pays africains veulent réussir tant le constat est fait de la déconfiture et de la sclérose de notre Administration, constat qui laisse peu d'espoir à sa participation au développement.

La modernisation de l'Administration apparaît alors comme une chance de donner aux affaires publiques plus de transparence et de restaurer la rigueur à tous les niveaux d'intervention en vue de contribuer au développement économique et social. Dans ce contexte, il est important d'éviter une évolution à deux vitesses qui ne peut favoriser un véritable développement durable.

La lutte contre l'illettrisme ou l'analphabétisme limite jusque là son cadre d'intervention (opérationnelle) dans l'éducation formelle à la scolarisation des enfants et dans l'éducation non formelle à une forte concentration des activités en direction du monde rural à travers l'alphabétisation fonctionnelle.

Or, il existe dans nos villes comme dans nos Administrations et entreprises des ressources humaines non couvertes ni par l'éducation formelle, ni par l'éducation non formelle parce qu'elles n'ont jamais été à l'école ou n'ont pas été alphabétisées ou des ressources humaines faiblement couvertes parce qu'elles ont été déscolarisées très tôt avant d'avoir eu une formation de base.

Beaucoup de ces personnes qui évoluent aussi dans le secteur informel exercent de petits métiers parfois à justification alimentaire et sont encore très jeunes. A ceux - ci, il faudrait ajouter les domestiques et gens de maison dont la proximité avec un environnement citadin ne milite pas beaucoup en faveur de leur intégration.

Cependant, la lutte contre l'illettrisme et l'analphabétisme occupe une place de choix dans les politiques de Développement au Mali à travers le Cadre Stratégique de lutte contre la Pauvreté (CSLP) adopté depuis 2000 comme unique cadre de référence.

Aussi peut – on se permettre de poser la question de savoir quel avenir pour les politiques d'emplois dans un contexte d'illettrisme ?

Notre perception est que l'illettrisme est une contrainte majeure aux politiques nationales de l'Emploi en ce sens qu'il est un facteur privatif d'opportunités de création d'emplois et de promotion de l'emploi. Aussi, y a – t – il lieu de porter un intérêt majeur à toutes ces ressources humaines qui ont besoin de formation pour participer plus au développement économique et social, étant entendu qu'il reste aussi vrai qu'il y a une correspondance entre les ressources humaines limitées dans leur savoir et savoir faire avec les opportunités d'emplois limitées qui sont le reflet d'une telle situation.

Au Mali, l'expérience d'intégration de l'alphabétisation fonctionnelle dans les Offices de Développement rural et les projets de développement se poursuit avec la création des CED (Centre d'Education pour le Développement) à travers le PRODEC (Programme Décennal de Développement de l'Education - 1998).

Mais les CED ont des critères sélectifs de recrutement (9 à 15 ans) avec une option parité filles / garçons. L'enseignement qui dure 4 à 6 ans a pour but de donner une formation intellectuelle, garante du non retour à l'analphabétisme et une formation professionnelle dans divers domaines de l'activité socio – économique et culturelle de leur milieu.

Le rapport relationnel de l'illettrisme à l'Emploi peut – il nous inspirer aussi à revisiter l'ancrage institutionnel des programmes ou politiques élaborés dans le cadre de la lutte contre l'illettrisme ou la synergie à créer au niveau des interventions.

## **2°) Valoriser les acquis de l'expérience**

L'expérience naît avec des années de pratique ; elle est une capitalisation de savoir faire utile à notre travail de tous les jours. Elle est une évidence que nul ne peut ignorer.

Si personne ne conteste l'évidence de l'expérience pourquoi la reconnaissance des acquis de l'expérience oppose – t – il ses défenseurs à ses détracteurs ?

Est – ce à cause du modèle dominant de notre système d'éducation ou de formation basée sur l'école ou le cadre formel d'apprentissage dont l'aboutissement est le diplôme et le développement de l'esprit d'académie ?

Pourtant, il arrive souvent que nous soyons séduit par des prouesses ou des exploits qui confèrent à leurs auteurs une reconnaissance populaire alors qu'ils n'ont jamais été à l'école formelle. Il arrive même souvent que les autorités politiques décernent à ces auteurs des médailles sans qu'aucune mesure administrative n'accompagne la mesure politique.

Autant le diplôme est le résultat d'un mode d'évaluation, l'expérience qu'on apprécie déjà est aussi une évaluation qui doit être valorisée. Il est donc temps que les contextes institutionnels de valorisation des ressources humaines changent pour réduire la fracture sociale et permettent aux compétences de se développer dans le cadre d'un système de formation qui fait moins référence à l'esprit d'académie.

***Cheick Fanta Mady TRAORE, Chef de Cabinet du Ministère de l'Emploi et de la formation continue***

*De 1978 à 1985 Maîtrise en Lettres-ENSUP BAMAKO*

*De 1992 à 1997 : Formation au Centre International de l'OIT de Turin en Italie.*

*En 2003 : Formation à la DES à Mannheim en Allemagne.*

*En 2003 – 2004 : Formation en MBA en Gestion des Ressources Humaines.*

*De 1985 à 1990-Professeur de Français au Centre de Perfectionnement et Reconversion de l'ONMOE*

*1991 à 1992 Chef de section formation et perfectionnement au Centre de l'ONMOE*

*De 1997 à 2001-Directeur du Centre de formation de l'ONMOE avec rang et avantages de Directeur Général Adjoint de l'ONMOE*

*En 2003 Chargé de mission au Ministère délégué chargé de l'Emploi et de la Formation Professionnelle*

*Depuis juin 2004 Chef de Cabinet du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle*