



Année académique: 2002-2003

Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

Institut d'Ingénierie et Gestion des Systèmes de Formation

CESAG-DAKAR

**Mémoire de troisième cycle pour l'obtention du DESS
en Ingénierie et Gestion des Systèmes de Formation**

Thème

*Motivation et besoins individuels de formation continue chez les
cadres des secteurs du Sport et de l'Education Physique et Sportive
de l'administration publique nigérienne;*

(cas des cadres exerçant au niveau de l'administration centrale et dans les services rattachés)

Bibliothèque du CESAG



108149

Présenté par :

BOUBE Zangouizé

M0053DSIGF04



2

Sous la direction de :

BALIZET Daniel

Directeur IGSF

Table des matières

	<i>pages</i>
Dédicace	i
Remerciements	ii
Liste des sigles	iii-iv
Liste des tableaux	v
Liste des graphiques	vi
<i>Introduction</i>	1-2
<i>Chapitre I- Orientation théorique des concepts clés</i>	3-7
<i>I-1-Motivation</i>	3
<i>I-2-Formation professionnelle continue</i>	4
<i>I-3-Besoin de formation</i>	5
<i>I-4-Besoin individuel de formation</i>	5-6
<i>I-5-Cadre</i>	6
<i>I-6-Carrière professionnelle</i>	6-7
<i>Chapitre II- Problématique</i>	8-17
<i>Chapitre III- Méthodologie</i>	18-26
<i>III-1-Cadre de l'étude</i>	18-20
<i>III-1-2-Champ d'analyse de l'étude</i>	20
<i>III-2-1-Présentation sommaire des structures du champ d'analyse</i>	21
<i>III-2-1-1-La Direction des Sports(DS)</i>	21

<i>III-2-1-2-La Direction de L'Éducation Physique et Sportive(DÉPS)</i>	21
<i>III-2-1-3-L'Institut National de la Jeunesse et des Sports(INJS)</i>	21
<i>III-2-1-4-Le Stade Général Seyni Kountché(SGSK)</i>	21-22
<i>III-3-La population mère</i>	22-23
<i>III-4-L'échantillon de recherche</i>	23-24
<i>III-5-La méthode de recueil des données</i>	24
<i>III-5-1-Le recueil des données</i>	24
<i>III-5-1-1-L'élaboration du guide d'entretien</i>	24
<i>III-5-1-2-Le pré-test</i>	24-25
<i>III-5-1-3-La préparation et la réalisation des entretiens</i>	25
<i>III-5-2-La méthode d'analyse</i>	25-26
<i>III-5-3-La technique de dépouillement des données</i>	26
<i>Chapitre IV- Présentation, analyse et discussion des résultats</i>	27
<i>IV-1-Présentation et analyse des résultats</i>	27
<i>IV-1-1 Caractéristiques professionnelles des cadres interviewés</i>	27-29
<i>IV-1-2-Motifs présents dans les différents rapports établis à la suite des entretiens avec les cadres</i>	30-52
<i>IV-2-Interprétation des résultats</i>	52-54
<i>Conclusion</i>	55-57
<i>Bibliographie</i>	
<i>Annexes</i>	

Dédicace

Nous dédions cette étude à tous ceux qui se sont investis et continuent de s'investir sans ménagement , pour amener les employeurs et les employés à intégrer la formation professionnelle continue comme facteur concourant non seulement au développement de la productivité et de la compétitivité des entreprises , mais également à l'épanouissement du personnel.

Remerciements

La rédaction de ce mémoire nous offre l'occasion d'exprimer notre reconnaissance et d'adresser nos sincères remerciements aux institutions ainsi qu'à toutes les personnes physiques dont les contributions de toutes natures nous ont permis d'effectuer cette formation de DESS. Qu'elles veuillent bien nous excuser de ne pas les citer nommément compte tenu de leur effectif.

Ces remerciements sont particulièrement adressés à notre Directeur de mémoire , Mr BALIZET Daniel qui , malgré l'éloignement s'est constamment enquis de l'évolution de notre travail afin d'y apporter les conseils utiles et indispensables au bon déroulement de l'étude.

Nous nous en voudrions de ne pas saluer de façon singulière la parfaite collaboration , mais également l'exceptionnelle disponibilité dont les cadres sollicités ont fait montre tout au long de la conduite des différentes interviews.

Nous voudrions enfin exprimer notre profonde gratitude aux éminents enseignants qui ont constitué l'équipe pédagogique qui , tout au long de cette formation a déployé savoir et savoir faire pour apporter les réponses qu'il faut à nos préoccupations et satisfaire ainsi à nos attentes en entrant dans ce DESS.

Liste des sigles

- ❖ **BNDA :** Bureau Nigérien des Droits d’Auteur
- ❖ **CONFESJES :** Conférence des Ministres de la Jeunesse et des Sports des pays ayant le français en partage
- ❖ **DEPS :** Direction de l’Education Physique et Sportive
- ❖ **DS :** Direction des Sports
- ❖ **EPS :** Education Physique et Sportive
- ❖ **INJS :** Institut National de la Jeunesse et des Sports
- ❖ **INSEPS :** Institut Supérieur de l’Education Physique et Sportive
- ❖ **MT/MA :** Ministère du Travail et de la Modernisation du Travail
- ❖ **MT/MA/DG/FP/DR :** Ministère du Travail et de la Modernisation l’Administration /Direction Générale de la Fonction Publique/Direction des Recrutements
- ❖ **MFPT/T :** Ministère de la Fonction Publique et du Travail
- ❖ **MFPT/BE :** Ministère de la Fonction Publique et du Travail/Bureau des Examens
- ❖ **MFPT/DEP/DC/FC :** Ministère de la Fonction Publique et du Travail/Direction des Etudes et Programmes/ Direction des Concours et de la Formation continue
- ❖ **MFPT/E :** Ministère de la Fonction Publique , du Travail et de l’Emploi
- ❖ **MFPT/E/DRGP:** Ministère de la Fonction Publique , du Travail et de l’Emploi/Direction des Recrutements et de la Gestion Prévisionnelle
- ❖ **MFPT/SG :** Ministère de la Fonction Publique et du Travail/Secrétariat Général
- ❖ **MN :** Musée National
- ❖ **MSC/JF :** Ministère des Sports , de la Culture et des Jeux de la Francophonie
- ❖ **PC :** Palais des Congrès
- ❖ **PCMS/DIRCAB :** Président du Conseil Militaire Suprême/Directeur de Cabinet

- ❖ **PCMS/MJS/C** : Président du Conseil Militaire Suprême/Ministère de la Jeunesse , des Sports et de la Culture
- ❖ **PCRN/MFPT/E** : Président du Conseil de Réconciliation National / Ministère de la Fonction Publique , du Travail et de l'Emploi
- ❖ **PRN/MFP/T** : Président de la République du Niger/ Ministère de la Fonction Publique et du Travail
- ❖ **SGSK** : Stade Général Seyni Kountché

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des tableaux

N°	TITRES	PAGES
01	Distribution des cadres interviewés par tranches d'âge	25
02	Distribution des cadres interviewés par nombre d'années de service	26
03	Distribution des cadres interviewés par catégorie à l'intégration à la Fonction publique	26
04	Distribution des cadres interviewés par catégorie de reclassement actuel	27
05	Distribution des cadres interviewés par statut de postes actuels	27
06	Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°1 (C1)	29
07	Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°2 (C2)	30
08	Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°3 (C3)	31
09	Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°4 (C4)	32
10	Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°5 (C5)	32
11	Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°6 (C6)	33
12	Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°7 (C7)	33
13	Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°8 (C8)	34
14	Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°9 (C9)	35
15	Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°10 (C10)	36
16	Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°11 (C11)	36
17	Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°12 (C12)	37
18	Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°13 (C13)	37
19	Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°14 (C14)	38
20	Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°15 (C15)	38
21	Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°16 (C16)	39
22	Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°17 (C17)	40
23	Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°18 (C18)	41
24	Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°19 (C19)	42
25	Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°20 (C20)	42
26	Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°21 (C21)	43
27	Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°22 (C22)	44
28	Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°23 (C23)	45
29	Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°24 (C24)	46
30	Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°25 (C25)	46
31	Synthèse des résultats relatifs à la présence des motifs et de leurs fréquences pour l'ensemble des cadres interviewés	47

Liste des graphiques

N°	TITRES	PAGES
01	Pyramide des cadres de la Fonction Publique nigérienne (ratios prévus par rapport aux ratios actuels)	11
02	Répartition des cadres des secteurs du Sport et de l'Education Physique et Sportive, et de la Culture en fonction des catégories professionnelles	18
03	Répartition de la population mère en fonction des catégories professionnelles	20
04	:Répartition des effectifs des cartes de l'échantillon par structure	21
05	Présentation des motifs présents dans les différents rapports d'entretiens en fonction des fréquences d'apparition	48

Introduction

Au Niger , la gestion de la formation continue est particulièrement caractérisée ces dernières années par l'enregistrement d'un taux de plus en plus élevé de demandes émanant des cadres de l'administration publique pour exprimer un besoin d'aller en formation. A l'instar des travailleurs en général , le droit à la formation continue est devenu pour eux , un sujet récurrent de revendication.

Cette situation continue de prévaloir nonobstant les mesures prise par l'Etat pour tenter de juguler cet élan. Ces mesures ont été édictées à travers de multiples correspondances parmi lesquelles , la lettre n°0046/MT/MA/DG/FP/DR du 05 septembre 2000 du Ministère du Travail et de la Modernisation de l'Administration qui stipule ce qui suit :

1-toute mise en formation doit supposer l'existence d'un dysfonctionnement ayant des répercutions plus ou moins négatives sur les objectifs et missions assignés d'une structure donnée. Les responsables des structures concernées procéderont à un diagnostic afin de dégager les déficits et excédents en personnel tant sur le plan qualitatif que sur le plan quantitatif et cela au regard des postes et attributions des services. La structure pyramidale classique devant être respectée , des pourcentages sont affectés à chaque corps ;

2 -aucune mise en formation professionnelle ne sera autorisée si celle-ci n'est prévue dans un plan de formation élaboré à cet effet et approuvé par le Ministre en charge de la fonction Publique. Ledit plan s'attachera à indiquer les priorités stratégiques en fonction des politiques sectorielles du Ministère pour une période donnée :

- définir les objectifs en matière de formation ;
- décrire objectivement et justifier les emplois à pourvoir si l'étude préalable dégage un déficit actuel ou à venir ;
- déterminer la population cible à former , les niveaux et filières prioritaires ;
- préciser les durées et sources de financement ;
- donner les indications nécessaires sur les programmes de formation de l'établissement.

Face aux pressions de toutes natures que les syndicats et les cadres pris individuellement n'ont cessé d'exercer sur les différentes administrations concernées , toutes les correspondances ayant suivi pour insister sur l'application de ces mesures sont restées sans effet. Ce comportement des cadres à vouloir aller en formation à n'importe quel prix s'est traduit en particulier , chez ceux des secteurs du Sport et de l'Education Physique et Sportive par un engagement formel à supporter tous les frais relatifs à leur mise en formation. Aussi , devons nous considérer qu'il s'est établi un type nouveau de rapports à la formation qui

marque une rupture entre les intérêts de l'Etat (employeur) et les attentes des cadres (employés). En effet , autant l'Etat s'emploie à développer une approche qui s'inscrit dans une démarche d'ingénierie de la formation pour tenir compte des objectifs et surtout des priorités qu'il s'est définies en matière de gestion globale des ses ressources humaines , autant les cadres , mus par des motivations qui restent à identifier objectivement , insistent pour aller en formation.

Si les objectifs et les priorités de l'Etat sont clairement explicités à travers des textes, des circulaires et des lettres , la connaissance des motifs qui poussent les cadres à aller en formation restent du domaine des supputations. Ainsi , la gestion de la formation continue des cadres devant se faire sur la base de compromis prenant en compte d'une part , les intérêts de l'Etat et d'autre part , les aspirations des cadres , semble au contraire les opposer.

Comment dans un tel contexte , peut-on donner à la fois de réelles chances à l'administration de répondre efficacement aux exigences de son développement et , aux cadres de réaliser leurs aspirations ? La formation continue des cadres n'est utile que lorsqu'elle s'inscrit dans une stratégie qui prend en compte non seulement les préoccupations de ces derniers , mais également quand elle permet aux structures de l'Etat d'augmenter leurs niveaux de productivité et de compétitivité. Il nous faut donc nous engager dans un processus d'élucidation qui s'avère nécessaire et opportune.

Le thème de cette étude intitulé : “ *Motivation et besoins individuels de formation continue chez les cadres des secteurs du Sport et de l'Education Physique et Sportive de l'administration publique nigérienne* ” :(*cas des cadres exerçant au niveau de l'administration centrale et dans les services rattachés*) s'inscrit dans l'optique d'identifier objectivement les motifs qui poussent les cadres à aller en formation..

En cette veille du troisième millénaire où la formation, de façon générale est envisagée dans une perspective d'investissement , il s'impose à tous , employeurs comme employés , de convenir d'une démarche objective et partagée afin que l'utilité de la formation continue ne soit pas aléatoire. Ce travail comprend quatre chapitres :

- un premier chapitre dans lequel il est donné une orientation théorique à chacun des concepts clés qu'on retrouve dans le thème même du mémoire , la question de départ , l'hypothèse principale et l'hypothèse opérationnelle ;

- un deuxième chapitre qui présente la problématique de l'étude ;

- un troisième chapitre où est exposée la méthodologie utilisée pour réaliser l'étude ;

- enfin un quatrième chapitre qui est consacré à la présentation , l'analyse et l'interprétation des résultats.

Chapitre I- Orientation théorique des concepts clés

Plus qu'une définition des concepts , il s'agit ici , de donner un cadrage théorique à chacun des mots et groupes de mots autour desquels se sont construits le thème de la présente étude , la question de départ , l'hypothèse principale ainsi que l'hypothèse opérationnelle.

I-1-Motivation :

Au sens commun , la motivation représente “ ce qui pousse à l'action ”. Sur le plan scientifique par contre , la conceptualisation ou la classification de la motivation s'est construite autour de certaines théories, notamment : les théories des besoins , les théories de l'expectation , les théories de l'attribution , les théories de l'équité et enfin la théorie de l'évaluation cognitive. D'après Edgar Thill¹, les théories des besoins se limitent généralement à l'analyse de la satisfaction provoquée alors que celles de l'équité étudient l'insatisfaction. Les théories de l'expectation mettent elles , l'accent sur la nature des choix et l'ampleur des efforts entrepris. Les théories de l'attribution tentent de considérer les modifications des perceptions et d'états affectifs et leurs effets sur les choix et la rationalisation des conduites. La théorie de l'évaluation cognitive quant à elle , considère l'ensemble des variables dépendantes liées aux théories sus-citées , tout en accordant à celles-ci un statut alternatif de variable dépendante (choix , par exemple) au cours du processus d'interaction continue qui germe et se développe entre la personne et son environnement.

Se fondant sur ces orientations théoriques , R.Vallerand et E.Thill cités par P.Carré et P.Caspar, considèrent que le concept de motivation est “un construit hypothétique ” censé décrire “ les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement , la direction , l'intensité et la persistance du comportement ”.

Pour ce qui est du rapport à la formation, P.Carré et P.Caspar², précisent que le processus motivationnel pourra être appréhendé sous deux angles :

-l'engagement en formation , qui mène de la première expression d'intention jusqu'au démarrage réel de l'action de formation(déclenchement , intensité et direction du processus motivationnel) ;

-la poursuite de l'engagement à travers la participation effective et les évolutions du processus motivationnel en cours de formation(persistance , intensité et direction).

¹ E.Thill, Motivation et stratégies de motivation en milieu sportif, Presse Université de France, 1989, P.28.

² P.Carré et P.Caspar, Traité des Sciences et Techniques de la Formation, 2002, P.268.

Chapitre I- Orientation théorique des concepts clés

Plus qu'une définition des concepts , il s'agit ici , de donner un cadrage théorique à chacun des mots et groupes de mots autour desquels se sont construits le thème de la présente étude , la question de départ , l'hypothèse principale ainsi que l'hypothèse opérationnelle.

I-1-Motivation :

Au sens commun , la motivation représente “ ce qui pousse à l'action ”. Sur le plan scientifique par contre , la conceptualisation ou la classification de la motivation s'est construite autour de certaines théories, notamment : les théories des besoins , les théories de l'expectation , les théories de l'attribution , les théories de l'équité et enfin la théorie de l'évaluation cognitive. D'après Edgar Thill¹, les théories des besoins se limitent généralement à l'analyse de la satisfaction provoquée alors que celles de l'équité étudient l'insatisfaction. Les théories de l'expectation mettent elles , l'accent sur la nature des choix et l'ampleur des efforts entrepris. Les théories de l'attribution tentent de considérer les modifications des perceptions et d'états affectifs et leurs effets sur les choix et la rationalisation des conduites. La théorie de l'évaluation cognitive quant à elle , considère l'ensemble des variables dépendantes liées aux théories sus-citées , tout en accordant à celles-ci un statut alternatif de variable dépendante (choix , par exemple) au cours du processus d'interaction continue qui germe et se développe entre la personne et son environnement.

Se fondant sur ces orientations théoriques , R.Vallerand et E.Thill cités par P.Carré et P.Caspar, considèrent que le concept de motivation est “un construit hypothétique ” censé décrire “ les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement , la direction , l'intensité et la persistance du comportement ”.

Pour ce qui est du rapport à la formation, P.Carré et P.Caspar², précisent que le processus motivationnel pourra être appréhendé sous deux angles :

-l'engagement en formation , qui mène de la première expression d'intention jusqu'au démarrage réel de l'action de formation(déclenchement , intensité et direction du processus motivationnel) ;

-la poursuite de l'engagement à travers la participation effective et les évolutions du processus motivationnel en cours de formation(persistance , intensité et direction).

¹ E.Thill, Motivation et stratégies de motivation en milieu sportif, Presse Université de France, 1989, P.28.

² P.Carré et P.Caspar, Traité des Sciences et Techniques de la Formation, 2002, P.268.

Dans le cadre de notre étude , nous nous intéressons au premier angle sous lequel le processus motivationnel pourra être appréhendé ; c'est à dire, les forces internes et/ou externes qui poussent les cadres des secteurs du Sport et de l'Education Physique et Sportive de l'administration publique nigérienne à s'engager en formation .

I-2-Formation professionnelle continue :

Pour le Haut Comité Education-Economie³, la formation professionnelle continue est reconnue comme offrant un moyen privilégié pour acquérir et actualiser des qualifications liées directement aux situations professionnelles et à l'acte de travail dans un contexte de transformation des savoirs et des savoir-faire , elle-même liée à des mutations technologiques dont l'impact s'étend à l'ensemble des processus de production , de maintenance et de commercialisation. Elle est également considérée comme un des éléments-clés des stratégies publiques ou préventives , qui visent à résoudre les problèmes d'insertion sociale et professionnelle , de réinsertion et de reclassement , à répondre aux défis de l'immigration , à l'apparition de marginalisations et d'exclusion.

J.M.Luttringer⁴, considère que la formation professionnelle continue fait partie de l'éducation permanente. Son champ d'application commence là où s'arrête la formation initiale , c'est à dire l'ensemble des formations organisées par le système scolaire et universitaire , d'enseignement général ou technologique, à l'intention des élèves et des étudiants non encore engagés dans la vie active. L'objet de la formation professionnelle continue est très ouvert. Il englobe l'adaptation au changement des techniques, la promotion professionnelle , sociale et culturelle des individus ainsi que le développement culturel , économique et social global. La formation professionnelle continue se distingue de la simple formation professionnelle qui a pour objet , l'acquisition de connaissances et de savoir-faire en vue de l'exercice d'une activité professionnelle par les adultes. Le public de la formation professionnelle continue est constitué par les adultes et par les jeunes déjà engagés dans la vie active ou qui s'y engagent. Ce critère est d'application simple pour les adultes qui ont la qualité juridique de salarié , de travailleur non salarié , de demandeur d'emploi , de retraité.

Ces deux définitions sont suffisamment explicites et correspondent à la conception de la formation professionnelle continue telle qu'elle est entendue dans le cadre de cette étude.

³ Haut Comité Education-Economie , 2001 , d'autres temps , d'autres enjeux : de nouveaux parcours en formation initiale et continue , rapport présenté au Ministre de l'Education nationale , documentation française , Paris , 1990 , P.95.

⁴ J.M.Luttringer , le droit à la formation continue , 1986 , P. 1-2-3.

Il s'agit des formations , réalisées ou souhaitées par les cadres des secteurs du Sport et de l'Education Physique et Sportive de l'administration publique nigérienne.

I-3-Besoin de formation :

Les différents auteurs dont les ouvrages ont été consultés précisent que la notion de besoin de formation pose quelques difficultés de conceptualisation . Selon A.Meignant⁵, la notion de besoin est ambiguë , si on la comprend comme quelque chose qui existerait indépendamment de son contexte. Il ajoute qu'il n'y a pas en réalité un " gisement de besoins de formation " caché qui ne demanderait que l'arrivée d'un spécialiste armé des méthodologies pertinentes pour le repérer et procéder à son exploitation. On confond " besoin de formation " et " envie de formation ".

Le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés , et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation.

Pour J.Soyer⁶, parler de besoins de formation est un abus de langage , " une contraction pour faire court ". Aussi, indique-t-il , qu'il n'y a pas de besoin de formation , il n'y a que des problèmes à résoudre ou des objectifs à atteindre. Dans cette perspective , il suggère que l'expression " besoin de formation " soit remplacée par " problème à régler par la formation " ou par " objectif à atteindre par la formation ". Mais, pour sacrifier à la tradition , il continuera à parler de besoin de formation tout en n'oubliant pas qu'il ne s'agit là que d'une contraction pratique.

Ces approches sur la notion de besoin de formation développées par les deux auteurs se rejoignent. Elles expriment qu'on y fait référence lorsqu'on recourt à la formation pour résoudre un problème ou pour atteindre un objectif donné concernant soit l'entreprise, soit l'employé , ou les deux en même temps.

Dans cette étude , le besoin de formation continue est évoqué pour désigner le recours à la formation par les cadres des secteurs du Sport et de l'Education Physique et Sportive comme moyen leur permettant d'atteindre des objectifs qu'ils se sont fixés ou pour résoudre des problèmes auxquels ils sont confrontés.

I-4-Besoin individuel de formation :

" Par convention , nous considérons qu'il s'agit de besoins nés des problèmes ou des objectifs ne concernant qu'un seul individu , mais dans le cadre du poste occupé actuellement

⁵ A.Meignant , Manager la Formation , 4^{ème} édition , actualisée et enrichie , 1997 , P.149-150.

ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec ses managers ou de l'organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise ”⁷.

Nous retiendrons que le besoin individuel de formation , même si prioritairement il engage l'employé , reste un besoin partagé dans la mesure où l'entreprise contribue à son identification et à la mise en œuvre des stratégies devant aboutir à sa satisfaction.

Les besoins individuels de formation des cadres des secteurs du Sport et de l'Education Physique et Sportive de l'administration publique nigérienne correspondent donc à toutes les formations dans lesquelles chacun des cadres a eu à s'investir ou projette de s'investir.

I-5-Cadre :

D'après Bosquet et Vatier cités par Raymond Vatier et Bernard Liétard⁸, le cadre est un salarié qui assume , sous l'autorité des dirigeants de l'entreprise, une délégation de pouvoirs impliquant responsabilités sur la nature d'un secteur déterminé ou l'avancement d'une situation particulière. Il assume des tâches de gestion , d'organisation , et d'étude pouvant comporter ou non commandement.

Cette définition nous semble très proche de la conception retenue par l'administration publique nigérienne. En effet , au terme des dispositions de l'ordonnance 89-18 du 8 décembre 1989 , portant Statut général de la Fonction publique , notamment en son article 3 , alinéa 5 , “ l'ensemble des emplois d'une même administration ou service et nécessitant une qualification professionnelle de même nature constitue un cadre ”.

Le titre de cadre est conféré à tout agent de la Fonction publique occupant un emploi qui requiert une qualification professionnelle correspondant à l'un des corps classés en quatre catégories désignées dans l'ordre hiérarchique décroissant , par les lettres A , B , C et D.

I-6-Carrière professionnelle:

L'idée que beaucoup de gens se font d'une carrière selon Hellriegel, Slocum et Woodman , ramène généralement à une ascension dans l'échelle de l'organisation , comme celle de Brenda Barnes qui en neuf(9) ans , a gravi les différents échelons pour occuper le poste de vice-président de l'entreprise dans laquelle elle a été recrutée au bas de l'échelle.

Le plus souvent , les individus envisagent l'évolution de leur carrière comme une ascension dans quelque hiérarchie administrative ou technique , constamment accompagnée

⁶ J.Soyer , Fonction formation , Editions d'organisation , 2002 , P.126.

⁷ J.Soyer , Fonction formation , Editions d'organisation , 2002 , P.127.

d'augmentation de salaire , d'amélioration de leur situation sociale , et d'un élargissement de leurs responsabilités.

La carrière est donc un processus qui se traduit au niveau de chaque travailleur , qu'il soit du secteur privé ou de l'administration publique , par des prises de décisions , des engagements et la réalisation d'activités dont la formation en vue d'atteindre des objectifs personnels , à des moments déterminés , en fonction de la position professionnelle occupée.

Cette prédisposition des travailleurs à faire évoluer leur carrière est prise en compte par le statut général de la Fonction publique nigérienne qui prévoit au titre de la structuration de la carrière professionnelle des agents , l'avancement d'échelon, l'avancement de grade et l'avancement de catégorie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

⁸ R.Vatier et B.Liétard, Le perfectionnement des cadres, que sais-je, Presse Université de France, 1974,

Chapitre II- Problématique

La formation continue constitue une préoccupation majeure aussi bien pour les Etats , les chefs d'entreprises (employeurs) que pour les cadres eux-mêmes (employés). Plusieurs réflexions , études et rapports ont été réalisés dans le but d'élucider les problématiques qui s'y rapportent. On peut citer notamment :

-“ le droit à la formation continue ”⁹ de Jean Marie Luttringer qui s'articule autour de deux(02) grandes parties traitant de l'organisation et du financement ainsi que des stages et des stagiaires ;

-“ la formation professionnelle continue ”¹⁰ dans lequel Caude Dubar aborde : le rôle que peut jouer pour les entreprises , les salariés et les chômeurs , la formation professionnelle continue ; l'histoire du système français de formation professionnelle continue ; la manière dont employeurs , syndicats , formateurs et salariés considèrent et utilisent la formation professionnelle continue rendue obligatoire par la législation ;

-“ 2001 , d'autres temps , d'autres enjeux ”¹¹, rapport du Haut Comité Education-Economie présenté au Ministre de l'Education nationale (France) pour proposer de nouveaux parcours de formation , en formation initiale et en formation continue.

Aujourd'hui plus qu'hier , on assiste à un réel développement de la formation continue dans la plupart des pays , qu'il s'agisse de ceux du nord ou de ceux du sud. Ce développement se manifeste en l'occurrence dans le secteur public par la signature d'accords entre les États et les partenaires sociaux. Ces accords sont concrétisés pour l'essentiel par la définition et la mise en œuvre de politiques nationales et sectorielles de formation assorties de plans de formation. Cette démarche fondée sur l'établissement du consensus entre les employeurs et les employés par rapport à la formation continue des cadres trouve toute sa justification dans deux(02) exigences fondamentales :

*le renforcement des capacités des cadres pour répondre efficacement aux multiples problèmes qu'engendrent les mutations socio-économiques en cours ;

*une demande de plus en plus persistante et exigeante des cadres pour tenir compte de leur souci (pris en compte par les textes) de se réaliser professionnellement et socialement.

P.13-14.

⁹ J.M.Luttringer , le droit à la formation continue , 1986 , 336 pages.

¹⁰ C.Dubar , La formation professionnelle continue , 1990 ,125 pages.

¹¹ Haut Comité Education-Economie , 2001 , d'autres temps , d'autres enjeux : de nouveaux parcours en formation initiale et continue , rapport présenté au Ministre de l'Education nationale, documentation française , 1990 , 245 pages.

La formation continue est devenue un besoin partagé. Elle constitue une dimension essentielle à prendre en compte en vue d'assurer un meilleur accompagnement :

- des structurations des différents services de l'Etat pour accroître leurs niveaux de productivité et de compétitivité ;
- des processus de valorisation des ressources humaines et de soi.

La notion de besoin partagé implique la recherche d'une certaine connivence entre les intérêts de l'administration et les attentes des cadres. Tous les départs en formation doivent faire l'objet d'une analyse des besoins réels. Ceci est désormais établi comme une règle de gestion rigoureuse et judicieuse de la formation continue.

Au Niger , il faut observer que des efforts importants sont fournis notamment en matière de réglementation pour prendre en compte cette exigence de gestion de la formation continue des cadres. L'un des premiers textes réglementant la formation professionnelle continue au Niger , remonte à la Loi n°59-6 du 3 décembre 1959 portant statut général de la Fonction publique. Cette Loi consacre en son article 24 , le principe d'une formation professionnelle des fonctionnaires. Il résulte des dispositions de cette Loi que les fonctionnaires, compte tenu de leurs aptitudes , sont susceptibles d'accomplir soit des stages dits de formation individuelle dans les administrations ou des établissements publics , soit des stages dits de formation collective. La sélection des stagiaires , le choix des établissements de formation , la durée des stages et les droits éventuels des stagiaires sont précisés par le décret n°60-054 du 30 mars 1960 portant modalités d'application du statut général de la Fonction Publique. Ce cadre réglementaire général qui intègre la gestion harmonieuse de la formation professionnelle est remplacé depuis 1990 par l'ordonnance n°89-18 du 8 décembre 1989 , portant statut général de la Fonction publique. Le décret n°91-110/PRN/MFP/T du 26 juin 1991 portant modalités d'application de l'ordonnance sus-citée , stipule au terme de son article 96 qu'il est prévu , compte tenu des nécessités de service et des particularités propres à chaque corps , une formation individuelle et une formation collective dont peuvent être appelés à bénéficier , les fonctionnaires ayant les aptitudes requises et dont le comportement général donne entière satisfaction. Au delà du statut général de la Fonction publique et son décret d'application , plusieurs correspondances et actes réglementaires sont intervenus pour apporter des précisions complémentaires ou pour faire des observations sur la gestion globale de la formation professionnelle des cadres de l'administration publique. On peut citer entre autres :

-la lettre n°20/MFPT/BE du 17 août 1966 rappelant aux différents départements ministériels qu'il apparaît que les règles applicables en matière de formation professionnelle semblent être perdues de vue ;

-la circulaire n°5/MFP/T du 15 mai 1977 instruisant les Ministres et Secrétaires d'Etat pour faire observer le principe de la formation professionnelle des fonctionnaires en vue de leur accession à des catégories hiérarchiquement supérieures. Mais , la mise en application de ce principe doit tenir compte des intérêts des agents et de ceux de l'administration ;

-la circulaire n°39/MFP/T/SG du 16 mars 1981 , rappelant la circulaire n°03/PCMS/DIRCAB en date du 3 mars 1981 par laquelle le Chef de l'Etat attire l'attention des Ministres et Secrétaires d'Etat sur les conditions à observer au sujet des départs en stage des cadres relevant de leurs départements respectifs ;

-la circulaire n°0008/MFPT/DEP/DC/FC du 29 février 1996 donnant un aperçu sommaire des efforts déployés par l'Etat en matière de formation continue des cadres et posant en même temps le problème de détermination exacte des besoins en formation afin de rationaliser la gestion des ressources humaines , en particulier l'adéquation profil/emploi ;

-la circulaire n°0022/MFPT/E/DRGP du 11 juillet 1997 rappelant l'initiative prise par le Ministère de la Fonction Publique en vue de l'élaboration d'un plan national de formation au sein de l'administration conformément à l'esprit de la circulaire ci-dessus citée;

-la circulaire n°00487/MFPT/E/DRGP du 10 avril 1998 adressée aux Ministres d'Etat , aux Ministres et aux Secrétaires d'État pour proposer les éléments d'information ainsi que les principales étapes devant servir de base à une meilleure expression des besoins de formation de leurs départements respectifs ;

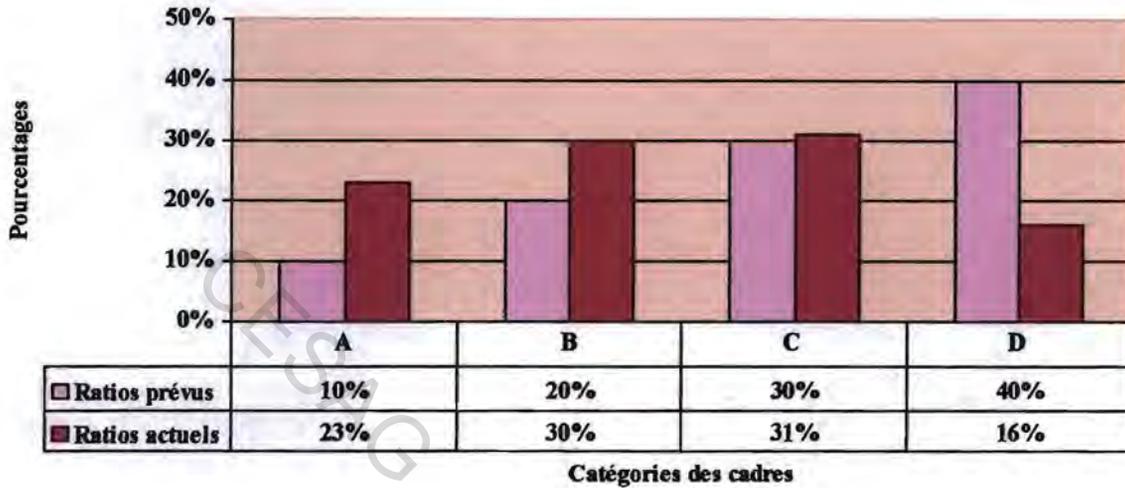
-le décret n°99-262/PCRN/MFPT/E du 2 juillet 1999 portant régulation des mises en formation à l'Étranger du personnel de l'Etat , pendant la période de transition ;

-l'arrêté n°844/MFPT/E du 16 juillet 1999 déterminant les modalités d'application du décret n°99-262/PCRN/MFPT/E du 2 juillet 1999 portant régulation des mises en formation à l'étranger du personnel de l'Etat , pendant la période de transition.

-la lettre n°0046/MT/MA/DG/FP/DR du 5 septembre 2000 faisant état de la non application des règles relatives aux conditions exigibles pour prétendre à une formation dont la conséquence logique se traduit par une situation de perturbation des ratios des effectifs prévus par cadre , corps et grade. Cette lettre précise qu'on observe une remontée significative d'une très grande proportion d'agents d'exécution en catégories supérieures. C'est ainsi qu'au lieu de 10% , 20% , 30% , et 40% respectivement prévus à l'intérieur des corps des catégories

A , B , C et D , la pyramide est aujourd'hui en moyenne à 23% , 30% , 31% , et 16% ,. La représentation graphique de ces ratios se présente comme suit :

Graphique n°1: Pyramide des cadres de la Fonction Publique nigérienne (ratios prévus par rapport aux ratios actuels)



Source: Lettre n°0046/MT/MA/DG/FP/DR du 5 septembre 2000

Appréciant la résistance des différentes structures de l'administration ainsi que celle des cadres à respecter les dispositions des textes , l'arrêté n°910/MT/MA du 28 juillet 2000 est pris pour créer un comité interministériel chargé de définir les quotas annuels de mise en formation des agents de l'Etat. Les missions qui lui sont assignées sont entre autres , la définition de critères objectifs de mise en formation des cadres de l'Etat ainsi que l'attribution des quotas annuels à mettre en formation par ministère , sur la base d'une programmation établie des priorités , des besoins réels et des possibilités de financement ou de prise en charge. Il s'agit de travailler à satisfaire les intérêts de l'administration et ceux des agents.

Malgré l'existence de ces textes réglementaires et la prise de mesures de façon régulière, pour chercher à harmoniser et rationaliser la gestion de la formation professionnelle des cadres, des difficultés persistent. En effet , l'exploitation du document du forum national de définition de la politique de formation des cadres organisé à Niamey du 28 au 30 mai 2002, par le Ministère des Sports et de la Culture , et celui de la Jeunesse et de l'Insertion Professionnelle des Jeunes en collaboration avec la Conférence des Ministres de la Jeunesse et des Sports des pays ayant le français en partage(CONFEJES) , fait ressortir les observations ci-après :

a) au plan général :

- le non respect des dispositions des textes en vigueur et la non application de l'arrêté n°910/MT/MA du 28 juillet 2000 entraînant des départs anarchiques en formation ;

- les départs de plus en plus importants des cadres en formation même si aucun frais n'est supporté par l'État ;

- les agents vont en formation plus pour leur désir d'accéder aux catégories hiérarchiquement supérieures que pour les besoins de l'administration ;

- la tendance au renversement de la pyramide des cadres qui se traduit par une augmentation très significative des cadres A de conception , au détriment des cadres B , C , et D d'exécution ;

b) au niveau du Ministère des Sports , de la Culture et des Jeux de la Francophonie :

- la persistance des cadres à aller en formation malgré l'absence de prise en charge au niveau du ministère . A titre illustratif , sur douze (12) départs des cadres en formation à l'INJS d'Abidjan en 2002 , dix (10) supportent eux-mêmes les charges de leur formation .

Quelques entretiens réalisés avec des cadres en activité au niveau de l'administration centrale et des services rattachés , a permis de noter que plusieurs d'entre eux envisagent de partir en formation , notamment à l'INSEPS de Dakar (Sénégal) , sur leurs propres efforts , rejoignant ainsi deux (2) autres collègues qui s'y trouvent déjà depuis l'année académique 2002-2003.

Un nouvel état d'esprit est né chez les agents de l'administration publique nigérienne en général et chez les cadres du Ministère des Sports , de la Culture et des Jeux de la Francophonie en particulier. Il s'agit de l'engagement à aller en formation fondé sur des démarches individuelles et surtout un investissement personnel traduisant ainsi un degré très prononcé de besoin de formation. Il y a lieu de se demander alors , à quoi un tel comportement peut-il être lié ?

Dans la perspective de tenter de comprendre ce qui peut engager les travailleurs adultes à aller en formation , des approches théoriques sont élaborées notamment autour du concept de la motivation.

C. Dubard et S. Evard cités par M. Debesse et G. Mialaret (1978) font intervenir par exemple trois ordres de facteurs motivationnels pour rendre compte du désir des travailleurs adultes à aller en formation :

- 1-le degré de scolarisation et l'écart entre le niveau de l'intéressé et celui de son entourage : les sujets de niveau faible tendent à s'engager dans une formation pour compenser un processus de descente sociale ;

2-le degré de qualification et la nature du secteur d'activité professionnelle influencent le processus d'engagement dans une situation de formation ;

3-on doit tenir compte de la vision de l'avenir chez les intéressés : plus les perspectives de changement (promotion , conversion etc.) sont nettes , plus la demande est forte.

Dans le même ouvrage , M. Debesse et G. Mialaret précisent que les adultes en formation attendent toujours des réponses à divers problèmes ; aussi les motivations qui les poussent à aller en formation sont les suivantes :

- une première motivation exprimée sous forme de crainte de ne pas rester à la hauteur , d'être dépassé ; la formation est perçue comme moyen de réintégration des connaissances acquises et d'apport de connaissances nouvelles ;

- une deuxième motivation qui vise la promotion sociale ; la formation est ici perçue comme possibilité de continuer les études pour accéder aux différents niveaux de la hiérarchie ;

- une troisième motivation qui vise la promotion de fonction ; la formation devra pouvoir offrir la possibilité de s'adapter constamment à un nouveau poste , une nouvelle fonction ; cette motivation est d'autre part exprimée sous forme de crainte d'être dépendant , en position toujours de subordination ;

- une quatrième motivation qui est ressentie comme une crainte d'avoir à subir des reconversions ; il est souhaitable en choisissant un nouveau métier d'être capable de l'assumer ;

- une cinquième motivation dont les visées sont d'ordre extra-professionnel ; dans la perspective de la participation à la vie civique , sociale , familiale et de l'action sur l'environnement , la formation est considérée comme moyen de promotion collective ;

- enfin , une sixième motivation qui a des attentes proprement culturelles ; la formation est perçue comme un moyen pour mieux comprendre le monde extérieur.

P. Carré et P. Caspar , abordant le chapitre sur les nouvelles théories cognitives de la motivation précisent qu'on retrouve trois implications pour la formation des adultes qui sont communes à toutes les théories :

- la notion de représentation de l'avenir qui est exprimée sous forme de projet , de perspective future , d'horizon temporel , d'attente de résultat , etc. : l'individu, tout au long de son développement est enclin à construire des représentations de ce que l'avenir sera ou pourra être pour lui ;

- le concept de perception de compétence : l'individu est plus prompt à agir lorsqu'il se sent capable d'atteindre les objectifs visés dans un domaine déterminé ;

- le concept d'autodétermination : l'individu manifeste de l'autonomie , exerce une liberté de choix dans l'optimisation de ses conduites ; plus il se perçoit comme acteur de ses choix, plus sa motivation est grande.

L'analyse de ces différentes approches théoriques laisse clairement apparaître que l'engagement des travailleurs adultes à aller en formation n'est jamais neutre. C'est un engagement qui est toujours sous-tendu par des éléments certains de motivation. Cela signifie que les besoins de formation exprimés par les travailleurs eux-mêmes , tirent leurs fondements dans les motivations qui peuvent les animer.

A ce niveau de considérations théoriques , la question de départ qui est élaborée pour conduire la présente étude est ainsi formulée : **“ Quelles sont les motivations qui déterminent les besoins de formation continue chez les cadres des secteurs du Sport et de l'Education Physique et Sportive de l'administration publique nigérienne ? ”.**

En restant dans ce cadre théorique de la motivation , une recherche sur l'engagement en formation menée par P. Carré (1998) a permis de construire un modèle descriptif des orientations et des motifs d'engagement éducatif des adultes. Ces motifs qui engagent les adultes en formation sont de deux ordres : trois (03) motifs intrinsèques et sept (07) motifs extrinsèques. Les motifs intrinsèques sont évoqués lorsque le résultat attendu est confondu avec l'activité de la formation. Il s'agit :

-du motif épistémique : engagement lié à la recherche d'un certain plaisir dans l'acte d'apprendre , de s'approprier des savoirs , de se cultiver , etc. ;

-du motif socio-affectif : engagement lié à la recherche des contacts sociaux (échanger avec d'autres , établir des relations nouvelles , etc.) ;

-du motif hédonique : engagement dont le motif est la recherche de satisfaction de plaisir lié aux conditions pratiques du déroulement et à l'environnement de la formation.

Quant aux motifs extrinsèques , ils sont évoqués lorsque la formation a pour fonction d'atteindre des objectifs qui lui sont extérieurs. Ce sont :

-le motif économique : engagement lié à la recherche d'avantages de type économique directs (primes) , indirects (matériels obtenus à la suite de la formation) ;

-le motif prescrit : engagement lié à la pression de conformité sociale , à l'intervention d'une personne influente ou à la contrainte d'inscription prévue par la loi ;

-le motif dérivatif : engagement lié à l'évitement de situations ou d'activités désagréables vécues (mauvaise ambiance de travail , des tâches routinières , manque d'intérêt professionnel , vie affective ou sociale pauvre , conflits familiaux).

-le motif opératoire professionnel: engagement lié à l'acquisition de compétences jugées nécessaires pour anticiper ou s'adapter à des changements techniques , découvrir ou perfectionner des pratiques , avec un objectif de performance précis ;

-le motif opératoire personnel : engagement lié à l'acquisition de compétences jugées nécessaires à la réalisation d'activités spécifiques en dehors du champ de travail ;

-le motif identitaire : engagement lié à l'acquisition de compétences jugées nécessaires pour transformer ou préserver ses caractéristiques identitaires grâce au maintien ou à la transformation du statut social , professionnel ou familial , de la fonction , du niveau de qualification , du titre etc. Ce motif est centré sur la reconnaissance de l'environnement et l'image de soi ;

-le motif vocationnel : engagement lié à l'acquisition de compétences jugées nécessaires à l'obtention d'un emploi , à sa préservation , son évolution ou sa transformation. Ce motif est centré sur une logique d'orientation professionnelle , de gestion de carrière ou de recherche d'emploi.

Ce modèle propose des perspectives plus opérationnelles parce que s'appuyant sur des indicateurs précis et concrets exprimés en terme de motifs, et à partir desquels on appréhende mieux les motivations qui engagent les travailleurs adultes à aller en formation.

En l'adoptant comme orientation théorique pour conduire cette étude , la question de départ prend la formulation suivante : “ **Quels sont les motifs qui déterminent les besoins de formation continue chez les cadres des secteurs du Sport et de l'Education Physique et Sportive de l'administration publique nigérienne ?** ”.

La question de départ telle qu'elle est formulée , est confortée par cette assertion selon laquelle : “ on s'engage rarement en formation pour une seule raison , plusieurs motifs entrant en général dans une combinaison singulière. Ils sont également contingents : ce ne sont ni des traits ou des caractéristiques stables de la personnalité , ni des dimensions permanentes du rapport individu à la formation , mais des expressions du rapport du sujet à un certain projet de formation, dans une certaine situation , à un moment donnée de sa vie. Ils sont enfin évolutifs : leur nombre , leur importance , leur articulation changent dans le temps , en

fonction de l'histoire de la personne , de son vécu , et de son rapport à l'objet de la formation »¹².

Il est apparu dans le développement de la problématique que l'Etat du Niger à travers le statut général de la Fonction Publique, inscrit la formation professionnelle comme principe devant permettre aux cadres d'accéder hiérarchiquement à des catégories supérieures. Le statut général précise également que les statuts particuliers fixent les modalités de formation appropriées à la qualification professionnelle exigée des candidats aux emplois de chaque corps. Ces dispositions , dont un des objectifs est la régulation de la gestion de la carrière professionnelle des cadres , ne sont-elles pas les facteurs inducteurs de l'engagement de ces derniers à aller en formation , même en l'absence de toute prise en charge au niveau de l'Etat ?

A cet égard , l'hypothèse principale suivante est formulée pour répondre à la question de départ: **“Les préoccupations liées à l'évolution de carrière constituent les principaux motifs qui déterminent les besoins de formation continue chez les cadres des secteurs du Sport et de l'Education Physique et Sportive de l'administration publique nigérienne”**.

L'évolution de carrière est généralement envisagée par les cadres sous l'angle de la graduation hiérarchique des catégories et celui de l'accession aux fonctions les plus élevées. De ce point de vue , les préoccupations de carrière intègrent parfaitement les motifs identitaire et vocationnel dont les critères sont définis comme suit:

- maintenir ou transformer son statut social , son statut professionnel , son statut familial , son statut de fonction, son niveau de qualification ;
- obtenir un poste , le préserver ;
- assurer l'évolution ou la transformation du poste occupé.

Aussi , l'hypothèse opérationnelle ci-après est retenue pour mettre l'hypothèse principale à l'épreuve des faits : **“ Les motifs identitaire et vocationnel constituent les principaux motifs qui déterminent les besoins de formation continue chez les cadres des secteurs du Sport et de l'Education Physique et Sportive de l'administration publique nigérienne ”**.

Il s'agit donc , dans le cadre de la conduite de cette étude , d'amener les sujets interviewés à évoquer les différents motifs qui les ont poussés ou qui les poussent encore à aller faire des formations.

¹² P.Carré et P.Caspar, Traité des Sciences et Techniques de la Formation, 2002, P.280.

L'hypothèse principale est confirmée dans le cas où le cumul des taux de présence des motifs identitaire et vocationnel , dans les rapports d'entretiens comparé à chacun des taux de présence des huit (08) autres motifs , est plus élevé .

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre III- Méthodologie

III-1-Cadre de l'étude :

Notre étude est menée au Niger , pays charnière entre l'Afrique méditerranéenne au Nord et le Golfe de Guinée au Sud. Il est situé dans la zone sahélo-saharienne , entre le 21^{ème} degré de latitude Nord et le tropique du Cancer , et entre le méridien d'origine et le 16^{ème} degré de longitude Est. Le Niger est limité au Nord par l'Algérie et la Libye , à l'Est par le Tchad , à l'Ouest par le Mali et le Burkina Faso , au Sud par le Nigéria et le Bénin¹³. Il couvre une superficie de 1.267.000 km² et compte selon les résultats provisoires du Recensement Général de la Population 2001 , 10.790.352 habitants.

Dès le lendemain de son accession à la souveraineté internationale par la proclamation de l'indépendance le 3 Août 1963 , le nouvel Etat du Niger va devoir faire face à sa responsabilité et aux charges de son développement économique et social. Du colonisateur , il conserve en guise d'héritage les structures administratives et politiques , le français comme langue officielle , les méthodes de gestion en vigueur dans l'administration , les lois et règlements , le système éducatif , etc¹⁴. Aussi , des Ministères sont créés pour prendre en charge la gestion des différents secteurs de la vie nationale.

Le secteur du Sport et de l'Education Physique et Sportive auquel nous nous intéressons particulièrement dans le cadre de cette étude , ne fut pas très tôt érigé en département ministériel. Initialement rattaché au Ministère de l'Education Nationale , il sera successivement placé sous la tutelle du Ministère de la Défense Nationale , du Ministère de l'Information puis de celui de la Communication. Le Sport et l'Education Physique et Sportive vont finalement être associés à d'autres secteurs , notamment : la Jeunesse et la Culture ; la Jeunesse et la Solidarité Nationale , pour constituer un département ministériel à part entière.

Depuis le 10 Novembre 2002 , suite au remaniement ayant consacré la formation du 3^{ème} Gouvernement de la 5^{ème} République , le secteur du Sport et de l'Education Physique et Sportive est devenu : « Ministère des Sports , de la Culture , et des Jeux de la Francophonie » , dirigé par un Ministre d'Etat. Il est organisé au terme décret n°2003-090 bis/PRN/MS/JP du

¹³ Charte Nationale , Secrétariat Général du Gouvernement , Journal Officiel de la République du Niger , B.P.116 Niamey , Niger , Edition 1987 , page 7.

¹⁴Dr Alpha Gado Boureima , Article sur l'évolution des relations entre la France et le Niger , Pages Nigériennes , Réalisation Cellule de Communication de la Présidence de la République du Niger , Edition :diffusion universelle , 2003 , page 5.

25 avril 2003 en une administration centrale , des services déconcentrés et des services rattachés :

*l'administration centrale comprend le cabinet du Ministre, le secrétariat général , l'inspection générale des services , les directions centrales ;

*les services déconcentrés comprennent les directions régionales des Sports et de la Culture , les directions départementales des Sports et de la Culture , les services communaux des Sports et de la Culture ;

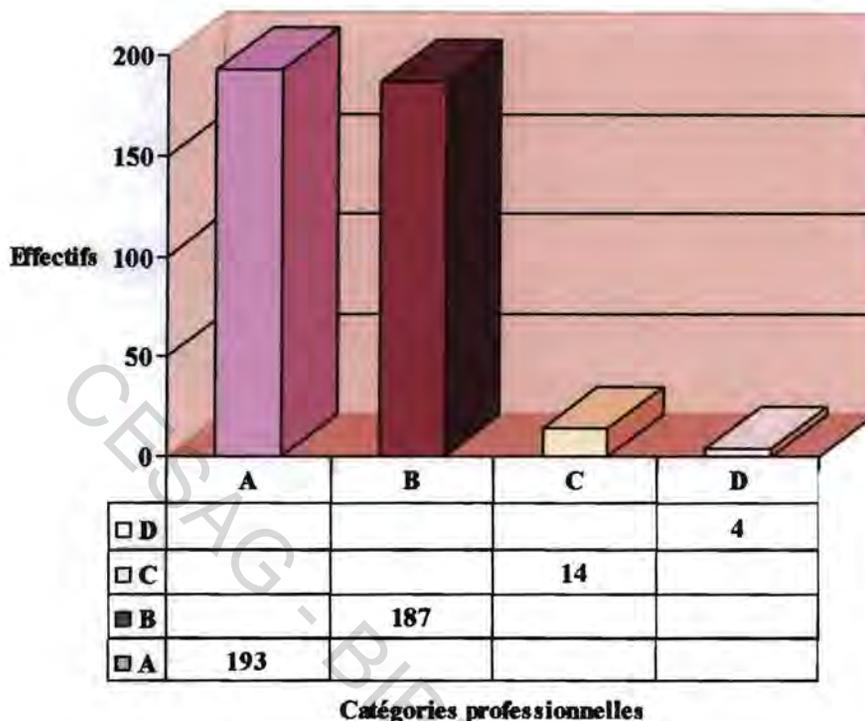
*les services rattachés comprennent les entreprises et établissements publics suivants : Institut National de la Jeunesse et des Sports (INJS) , Palais des congrès (PC) , Stade Général Seyni Kountché (SGSK) , Comité National des Jeux de la Francophonie (CNJF) , Musée National (MN) , Bureau Nigérien des Droits d'Auteurs (BNDA).

La situation des effectifs 2003 réalisée par le Service de l'administration du personnel au sein de la Direction des Affaires Administratives et Financières du Ministère de la Culture, des Sports et des Jeux de la Francophonie relève un total de 398 cadres répartis comme suit : 193 cadres A , 187 cadres B , 14 cadres C et 04 cadres D.

Comme tous les cadres relevant du secteur public , la formation continue des cadres des secteurs du Sport , de l'Education Physique et Sportive , et de la Culture est sensée être réalisée conformément aux dispositions du statut général de la Fonction publique et de son décret d'application en matière de formation continue des cadres.

Le graphique ci-dessous donne la présentation physique de ces effectifs par catégories professionnelles.

Graphique n°2: Répartition des cadres des secteurs du Sport et de l'Education Physique et Sportive, et de la Culture en fonction des catégories professionnelles



Source : Direction des Affaires Administratives et Financières du Ministère de la Culture , des Sports et des Jeux de la Francophonie , Service de l'administration du personnel.

Ce graphique illustre parfaitement la tendance au renversement de la pyramide des cadres qui se traduit par des effectifs très réduits au niveau des catégories inférieures.

III1-2-Champ d'analyse de l'étude

Ne pouvant atteindre l'ensemble des structures du Ministère qui sont disséminées sur tout le territoire de la République du Niger , nous avons choisi de circonscrire cette étude à l'administration centrale à travers deux (02) directions nationales et deux (02) services rattachés. Il s'agit de la Direction des Sports (DS) , la Direction de l'Education Physique et Sportive (DEPS) , de l'Institut National de la Jeunesse et des Sports (INJS) et enfin du Stade Général Seyni Kountché (SGSK). Ce choix est justifié par deux (02) raisons fondamentales:

- les effectifs plus ou moins importants des cadres , qui exercent dans ces structures ;
- la probabilité avérée d'atteindre la majorité de ces cadres.

III-2-1-Présentation sommaire des structures du champ d'analyse

III-2-1-1-La Direction des Sports(DS)

La mission fondamentale dévolue à la DS est la définition et la mise en œuvre de la politique du Niger en matière de Sport. Outre le Directeur et le Directeur adjoint , six (6) cadres sont présentement investis pour mener toutes les activités au niveau des trois (3) divisions et des sept (7) services qui constituent les différents organes de la DS. Ces six (6) cadres que compte au total la DS ont tous reçu une formation en Sport et /ou Education Physique et Sportive.

III-2-1-2-La Direction de l'Education Physique et Sportive(DEPS)

La DEPS a pour mission la promotion , le suivi et le contrôle de l'Education Physique et Sportive(EPS) et du Sport scolaire. Elle est à cet effet organisée en une (1) direction et quatre (4) divisions comportant deux (2) services chacune. Toute cette structuration est administrée , gérée et animée par cinq (5) cadres y compris le Directeur, tous de formation Sport et /ou Education Physique et Sportive.

III-2-1-3-L'Institut National de la Jeunesse et des Sports(INJS)

Créé par décret n°79-204/PCMS/MJS/C du 27 septembre 1979 , l'INJS de Niamey a pour entre autres missions :

- la formation du personnel enseignant d'EPS ainsi que le personnel d'encadrement des activités socio-éducatives et sportives des catégories A , B et C ;

- l'information et le perfectionnement des responsables, animateurs et cadres techniques des associations et groupements d'Education Populaire et de Sport par la réalisation de stages ;

Entre l'administration et les enseignements , L'INJS recourt aux services de douze cadres permanents ayant un profil Sport et /ou Education Physique et Sportive.

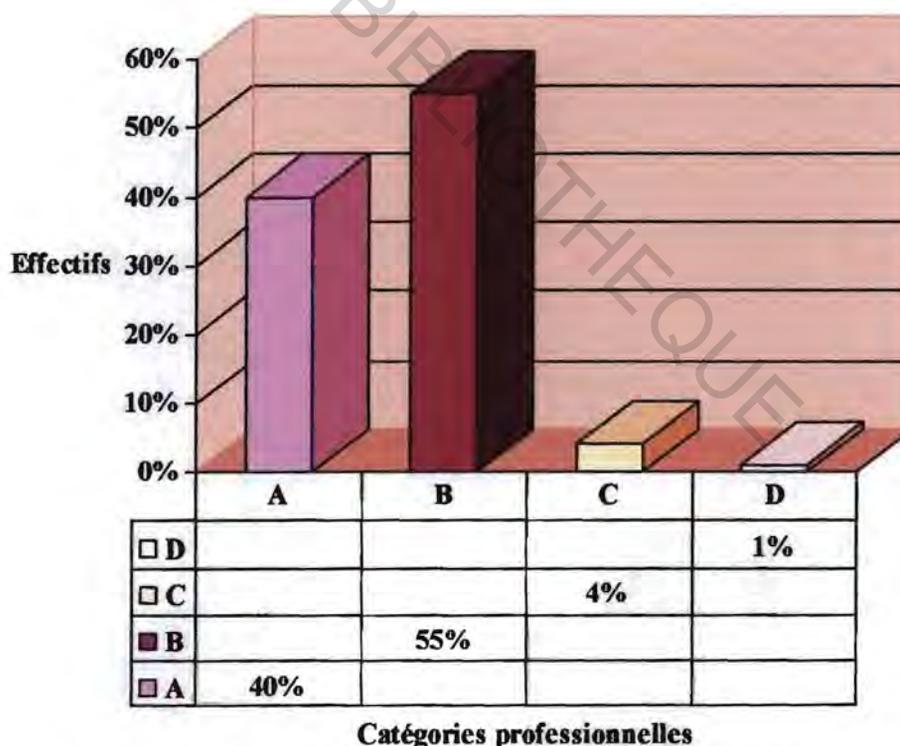
III-2-1-4-Le Stade Général Seyni Kountché(SGSK)

Inauguré en 1989 , le SGSK est un complexe sportif construit pour contribuer à la promotion du sport au Niger. Il comprend un (1) stade d'honneur , un (1) palais des sports et un (1) centre d'accueil. Parmi le personnel chargé de l'administration et de la gestion du SGSK , on compte cinq (5) cadres , tous de formation Sport et/ou Education Physique et Sportive occupant des postes de chef de service.

III-3-La population mère

Elle est constituée par l'ensemble des cadres formés en Sport et en Education Physique et Sportive actuellement en activité au sein du Ministère de la Culture , des Sports et des Jeux de la Francophonie. Les cadres contractuels et bénévoles , les appelés du service civique national ainsi que les volontaires ne sont pas pris en compte. Cette population qui est répartie sur l'ensemble du territoire national est estimée 335 cadres toutes catégories confondues. Cette estimation est obtenue à partir d'un calcul arithmétique simple qui a consisté à soustraire les effectifs des cadres du secteur de la Culture de l'estimation produite par le Service de l'administration du personnel , soit : $398 \text{ cadres} - 73 \text{ cadres} = 325 \text{ cadres}$ répartis comme suit : 130 cadres A , 178 cadres B , 14 cadres C et 03 cadres D. Le graphique qui suit donne la présentation physique de cette répartition.

Graphique n°3: Répartition de la population mère en fonction des catégories professionnelles



Source : Direction des Affaires Administratives et Financières du Ministère de la Culture , des Sports et des Jeux de la Francophonie , Service de l'administration du personnel.

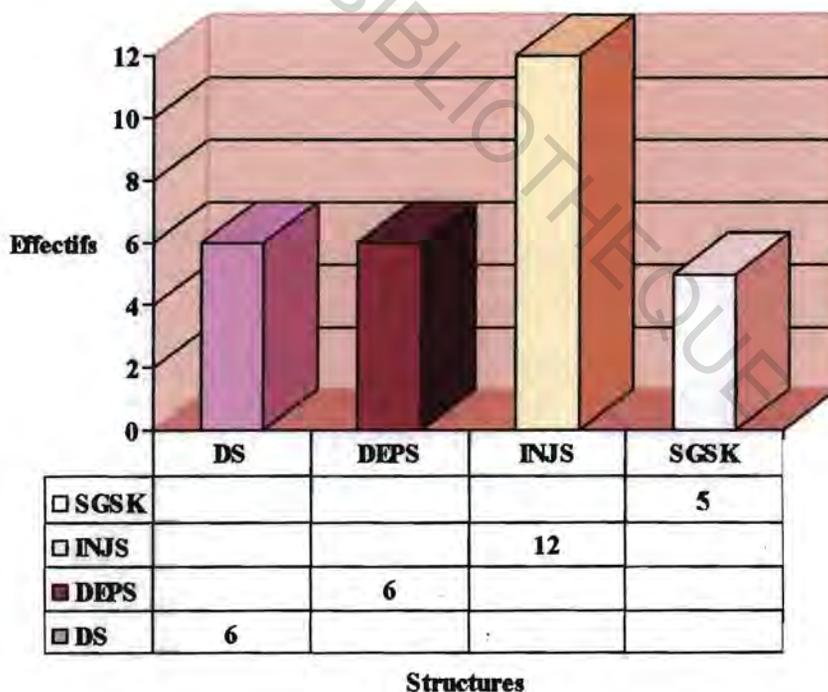
On observe que la catégorie B comporte l'effectif de cadres le plus élevé. Ces valeurs traduisent la tendance au renversement de la pyramide telle qu'elle est représentée dans le

graphique n°1. on observe une augmentation du ratio de la catégorie A contre une diminution très importante des ratios des catégories inférieures , C et D en particulier.

III-4-L'échantillon de recherche

Le champ d'analyse étant circonscrit à quatre structures du Ministère , nous avons donc construit notre échantillon à partir des effectifs des cadres qui y sont régulièrement affectés ou nommés et ayant un profil Sport et/ou Education Physique et Sportive. Une séance de travail avec les administrations de ces différentes structures nous a permis de faire le point de la situation des effectifs avant le démarrage de la collecte des données intervenu le 16 septembre 2003. Cette situation qui se présente de la manière suivante : DS 06 cadres , DEPS 06 cadres , INJS 12 cadres, SGSK 05 cadres , soit un total de 29 cadres est représentée dans le graphique ci-après. Compte tenu de la méthode de recueil des données que nous avons , l'étude est étendue à tous les 29 cadres recensés.

Graphique n°4: Répartition des effectifs des cadres de l'échantillon par structure



Source : Données recueillies au niveau des services du personnel de la DS, la DEPS , l'INJS , le SGSK.

L'INJS pointe avec un peu plus de deux (02) fois les effectifs des cadres qu'utilisent chacune des trois (03) autres structures. Cette différence peut s'expliquer par le fait que l'INJS est un établissement de formation professionnelle et qu'à ce titre il fait appel à de nombreux

cadres pour prendre en charge l'encadrement des élèves et étudiants dans les différentes spécialités de sport qui sont enseignées.

III-5-La méthode de recueil des données

La méthode retenue pour recueillir les données de la présente étude est l'entretien ou l'interview. Cette méthode a été privilégiée en rapport avec l'échantillon d'analyse. Elle est très indiquée dans une analyse à échantillon faible.

De façon générale , on rencontre trois formes d'entretien : l'entretien structuré, l'entretien semi-structuré et l'entretien non structuré. Notre choix a été porté sur l'entretien semi-structuré qui présente une certaine flexibilité dans la conduite de l'entretien.

Pour mener l'entretien semi-structuré , il est conçu un guide dit guide d'entretien comportant un nombre prédéterminé de questions à poser à l'interviewé. Des questions aléatoires additionnelles sont posées en cas de besoin pour davantage orienter l'interviewé sur l'objectif de l'étude.

III-5-1-Le recueil des données

Il a consisté à élaborer le guide d'entretien et à le tester , à préparer et à réaliser les entretiens.

III-5-1-1-L'élaboration du guide d'entretien

Le guide a été élaboré conformément à l'objet de l'étude qui est la détermination des motifs pour lesquels les cadres des secteurs du Sport et de l'Education Physique et Sportive de l'administration publique nigérienne s'engagent à aller en formation. Des personnes ressources ayant des cursus de formation en méthodologie de la recherche ainsi que dans les sciences sociales ont été mises à contribution. Ce qui a permis de mettre au point un guide comportant trois(3) rubriques avec des questions fermées et des questions ouvertes.

III-5-1-2-Le pré-test

Le guide a été testé sur des sujets exerçant à la Direction Régionale des Sports et de la Culture de la Communauté Urbaine de Niamey. Ils ont tous reçu une formation en Sport et/ou Education Physique et Sportive et occupent les postes de superviseur pédagogique et de chef de service sport. Ce pré-test nous a amené à modifier l'intitulé de la deuxième rubrique du

guide d'entretien et une sixième question a été ajoutée au niveau de la troisième rubrique. La durée moyenne par entretien a été également estimée (35minutes environ).

III-5-1-3-La préparation et la réalisation des entretiens

Dans le cadre de la préparation des entretiens , des contacts ont été pris avec d'une part les responsables des administrations des structures concernées par l'étude , et d'autre part avec chaque sujet faisant partie de l'échantillon. Cette étape a été d'une importance capitale dans la mesure où elle a permis non seulement d'expliquer les objectifs de l'étude , mais également d'établir une relation de confiance interviewés/intervieweur ayant abouti à une acceptation des conditions de réalisation de l'entretien et une pleine et entière participation de chacun.

Une seconde rencontre a été effectuée avec chaque sujet à interviewer pour déterminer de commun accord le jour , le lieu et l'heure de l'interview. Ce qui a permis d'élaborer un programme indicatif de réalisation des entretiens qui a quand même connu quelques réaménagements dans l'exécution. Le matériel d'enregistrement (radio , cassettes , piles) a été mobilisé et testé à l'effet de minimiser au maximum les impondérables.

III-5-2-**La méthode d'analyse**

L'analyse de contenu est la méthode utilisée en général dans le cadre des études “ portant sur des œuvres littéraires , des articles de journaux , des documents officiels , des programmes audio-visuels , des déclarations politiques , des rapports de réunion ou des comptes rendus d'entretiens semi-directifs ”¹⁵.

C'est donc cette méthode qui est retenue pour réaliser l'analyse de la présente étude dont les données recueillies ont fait l'objet de transcription sous forme de rapports d'entretiens.

Il faut noter qu'il existe plusieurs catégories d'analyse de contenu parmi lesquelles la méthode thématique qui comporte elle-même deux catégories d'analyse à savoir , l'analyse catégorielle et l'analyse de l'évaluation. Pour le cas précis de notre étude , c'est l'analyse catégorielle dite analyse qualitative qui est retenue. Elle consiste à isoler dans un texte , des thèmes se rapportant à l'objectif de l'étude afin d'établir (calculer) leurs fréquences d'apparition. Dans cette approche théorique , la fréquence d'apparition d'un thème est sensée justifiée l'importance que lui accorde le locuteur.

¹⁵-R.Quivy, L.V.Campenhoudt, Manuel de recherche en sciences sociales, 2ème édition, 2002, P.232.

III-5-3-La technique de dépouillement des données

la technique de codification nous semble très appropriée pour identifier et recenser les phrases comportant un ou des thèmes par lesquels les sujets interviewés ont évoqué les motifs qui les poussent à s'engager à aller en formation.

Il s'agit d'organiser les données par rapport aux dix (10) motifs énoncés dans l'orientation théorique que nous avons adoptée. La technique consiste à lire chaque rapport d'entretien pour identifier et retenir la phrase qui peut correspondre à un motif donné. Ceci signifie donc que la phrase représente l'unité d'enregistrement d'un motif et chaque unité d'enregistrement correspond à une fréquence. La décision de classer une phrase dans un motif déterminé est prise après analyse pour établir que le contenu de la phrase contient des expressions ou des synonymes d'expressions qui définissent ledit motif.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre IV- Présentation , analyse et interprétation des résultats

IV-1-Présentation et analyse des résultats

IV-1-1 Caractéristiques professionnelles des cadres interviewés :

La préparation à la réalisation des interviews a été marquée par des prises de contacts qui ont abouti à des rendez-vous fermes. Bien que ne laissant présager une quelconque défection , sur les 28 cadres représentant l'échantillon de notre étude , 25 ont pu être disponibles pour nous accorder les interviews à la suite desquelles les données ont été recueillies. Trois (03) cadres dont un (01) de la DS , un (01) de l'INJS et un (01) du SGSK ont manqué les rendez-vous pour des raisons de maladie et de déplacement (mission). Ne pouvant donc pas prolonger le temps prévu pour réaliser l'ensemble des interviews devant s'achever au plus tard le 05 octobre 2003 et cela pour pouvoir être en adéquation avec notre chronogramme général de conduite de l'étude , nous avons alors décidé de nous en tenir aux 25 interviews afin d'engager le traitement des données. Les tableaux qui suivent présentent quelques caractéristiques professionnelles liées à ces 25 cadres effectivement interviewés.

Tableau n°1 : Distribution des cadres interviewés par tranches d'âge

Tranches d'âge	Effectifs	Pourcentages
Moins de 40 ans	03	12%
40 ans à 45 ans	16	64%
46 ans à 50 ans	04	16%
Plus de 50 ans	02	08%
TOTAL	25	100%

-Age moyen : 43,76 ans environ 44 ans

-Étendue : 35 ans \longrightarrow 52 ans

Il ressort de ce tableau que plus de la moitié des cadres interviewés a un âge compris entre 40 ans et 45 ans soit 64%. On remarque également que 20 cadres sur 25 soit 80% se situent entre 40 ans et 50 ans. L'âge moyen calculé est d'environ 44 ans , le plus jeune ayant 35 ans pendant que les plus vieux , au nombre de 02 ont chacun 52 ans.

En considérant les dispositions relatives à l'âge de départ à la retraite au niveau de la Fonction Publique nigérienne fixé à 55 ans , dans 15 ans , seulement 03 cadres sur les 25 interviewés resteront en activité.

Tableau n°2 :Distribution des cadres interviewés par nombre d'années de service

Nombre d'années de service	Effectifs	Pourcentages
Moins de 10 ans	03	12%
10 ans à 15 ans	02	08%
16 ans à 20 ans	06	24%
21ans à 25 ans	09	36%
26 ans à 30 ans	05	20%
TOTAL	25	100%

-Nombre moyen d'années de service : 20,36 environ 20 ans

-Etendue : 09 → 30 ans

Ce tableau montre que le plus grand nombre des cadres interviewés a entre 21 ans et 25 ans de service. Le nombre moyen d'années de service calculé est de 20 ans environ ; la borne inférieure étant de 09 ans alors que la borne supérieure est de 30 ans. On remarque également que 12% seulement des cadres ont moins de 10 ans de service contre 56% qui ont entre 21 ans et 30 ans de service.

En rapprochant ces chiffres des dispositions relatives au départ à la retraite après 30 ans de service effectifs au niveau de la Fonction Publique nigérienne , 05 cadres seulement sur les 25 interviewés resteront en activité dans 15 ans.

Tableau n°3 : Distribution des cadres interviewés par catégorie à l'intégration à la Fonction Publique

Catégorie à l'intégration	Effectifs	Pourcentages
B2	17	68%
B1	01	04%
A2	07	28%
TOTAL	25	100%

Dans ce tableau, on observe que les catégories dans lesquelles les cadres interviewés ont été reclassés à l'intégration dans la Fonction Publique nigérienne sont les catégories B2 avec 68%, B1 avec seulement 04% et A2 avec 28%. On constate qu'il n'y a eu aucun recrutement aussi bien dans les catégories inférieures à B2 que dans la catégorie la plus élevée A1. Ces chiffres montrent à quel point la politique de recrutement a privilégié les cadres dits d'exécution au détriment de ceux de conception.

Tableau n°4 : Distribution des cadres interviewés par catégorie de reclassement actuel

Catégorie de reclassement Actuel	Effectifs	Pourcentages
B2	02	08%
A3	01	04%
A2	16	64%
A1	06	24%
TOTAL	25	100%

Ce tableau présente les chiffres les plus importants dans les catégories A2 avec 64% et A1 avec 24%. Les catégories B2 et A3 enregistrent respectivement 02 cadres et 01 cadre. On observe à travers les présents chiffres, une nette dominance des cadres de la catégorie A qui représentent à eux seuls 92%.

Tableau n°5 : Distribution des cadres interviewés par statut de postes actuels

Statut de postes actuels	Effectifs	Pourcentages
Postes de décret	03	12%
Postes sans décret	22	88%
TOTAL	25	100%

Ce tableau montre que 12% seulement des cadres interviewés, soit 03 cadres sont présentement à des postes où les occupants sont nommés par décret pris en Conseil des Ministres. Les 88%, soit 22 cadres occupent quant à eux des postes ou de nomination, ou d'affectation en faveur d'arrêtés et de décisions pris au niveau du Ministère chargé des Sports.

IV-1-2-Motifs présents dans les différents rapports établis à la suite des entretiens avec les cadres

Pour simplifier et faciliter l'élaboration des différents tableaux de présentation des résultats relatifs aux motifs présents dans les rapports établis à la suite des entretiens avec les cadres, il est retenu l'option de donner un code d'identification à chaque cadre interviewé. Il en est de même pour chacun des 10 motifs d'engagement à aller en formation chez les travailleurs adultes tels qu'ils ont été mis en évidence par P. Carré dans son étude réalisée en 1998.

Ainsi , pour les cadres interviewés , le code est composé de la lettre majuscule **C** qui signifie cadre suivie d'un numéro d'ordre de classement, **1** par exemple ; ce qui donne le code **C1**, autrement " cadre n°1 ". Il faut préciser que l'affectation du numéro d'ordre de classement est faite de façon aléatoire , elle n'obéit à aucun critère prédéfini ; ces numéros vont de 1 à 25 pour considérer le nombre total des cadres interviewés .

En ce qui concerne les motifs , le code est composé de la lettre majuscule **M** qui signifie motif suivie d'un numéro d'ordre de classement allant de **1** à **10** respectant l'ordre de présentation de P. Carré :

- Motif épistémique -----**M1**
- Motif socio-affectif-----**M2**
- Motif hédonique-----**M3**
- Motif économique-----**M4**
- Motif prescrit-----**M5**
- Motif dérivatif-----**M6**
- Motif opératoire professionnel-----**M7**
- Motif opératoire Personnel-----**M8**
- Motif identitaire-----**M9**
- Motif vocationnel-----**M10**

Il faut en outre préciser que les cadres ont invariablement utilisé le style impersonnel et le style personnel pour évoquer les motifs qui les poussent à aller en formation. C'est pourquoi , dans le recensement qui est fait à l'aide des tableaux ci-dessous , on retrouve ces deux styles.

Tableau n°6 : Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°1 (C1)

Motifs	Unités d'enregistrement des motifs	Fréquences
M7	<p>*La formation continue est une bonne chose et même une très bonne chose parce que à la formation initiale on acquiert la qualification pour exercer un métier, mais sans formation continue, on risque d'être dépassé par les nouvelles méthodes.</p> <p>*Ma vision de la formation continue, c'est qu'elle permet d'acquérir des compétences qu'on n'a pas acquises lors de la formation initiale.</p> <p>*J'ai fait également ces formations pour connaître ce que je dois connaître dans mon métier.</p>	03
M9	<p>*Il faut faire de la formation continue sinon on risque de rester sur place et de ne pas bouger.</p> <p>*Vous savez quand vous venez dans un secteur, il faut toujours songer à progresser.</p> <p>*Vous ne pouvez pas venir dans un secteur et attendre, il faut vous battre pour vous-même sur le plan professionnel.</p> <p>*On est entré très jeune dans la carrière et il faut bien que si nous avons des possibilités, on profite pour avancer.</p>	04
M10	<p>*J'ai fait toutes les formations qui ont suivi ma formation initiale pour me promouvoir personnellement.</p>	01

Dans ce tableau, on observe que le C1 évoque 3 motifs différents avec des fréquences variables pour justifier les raisons qui le poussent à aller se former. Il s'agit du motif opératoire professionnel M7 (03 fréquences), du motif identitaire M9 (04 fréquences) et du motif vocationnel M10 (01 fréquence). L'association M9-M10 totalise 05 fréquences sur 08, ce qui montre à quel point l'amélioration des situations sociale et professionnelle préoccupe tant le C2.

Tableau n°7 : Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°2 (C2)

Motifs	Unités d'enregistrement des motifs	Fréquences
M1	*Moi, ce qui m'anime c'est connaître, c'est ça qui est fondamental.	01
M7	*Pour moi, la formation professionnelle continue est une nécessité parce que le monde évolue, il y a des changements et il faut s'adapter. *J'enseigne depuis 1992, il va falloir que je m'adapte aux nouvelles circonstances. *Le monde évolue, il y a des données nouvelles et la formation continue est une nécessité pour pouvoir faire face à la nouvelle situation. *Pour faire face aux exigences de mon emploi, on a besoin de se former pour sortir la tête haute.	04
M8	*J'ai besoin de faire actuellement une formation pour des besoins personnels car même au delà de la profession que j'exerce présentement ça peut me servir. *Je voudrais vraiment faire cette formation pour que je puisse m'en servir même après la Fonction Publique.	02
M9	*Sur le plan professionnel, il faut tenir compte de l'aspect de la promotion sociale, c'est un fait.	01

Il ressort de ce tableau que le C2 évoque 04 motifs déterminant son engagement à aller en formation. Ces motifs apparaissent avec des fréquences différentes. On en compte 01 pour le motif épistémique M1 , 04 pour le motif opératoire professionnel M7 , 02 pour le motif opératoire personnel M8 et enfin 01 pour le motif identitaire M9. Le C2 accorde plus d'importance au M7. Pour le C2 , c'est essentiellement l'adaptation aux exigences professionnelles liées aux changements techniques et technologiques ainsi qu'aux progrès réalisés par la science qui justifie son engagement à aller en formation.

Tableau n°8 : Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°3 (C3)

Motifs	Unités d'enregistrement des motifs	Fréquences
M1	*En allant en formation, on acquiert des connaissances et c'est une très bonne chose.	01
M5	*Il faut se former pour être au même niveau que les autres.	01
M7	*En me formant, je me mets dans une position pour travailler à l'aise parce qu'on apprend beaucoup de choses.	01
M9	*Quand on a des diplômes poussés, on est encore bien vu et ça nous permet d'améliorer nos conditions de vie. *Quand on est à un niveau supérieur, on est à l'abri des affectations abusives, on bénéficie de reclassement, donc la catégorie augmente et tout naturellement le salaire augmente. *Moi, j'ai l'ambition d'aller étudier pour avoir le diplôme le plus élevé (celui d'Inspecteur de la Jeunesse et des Sports) afin d'être reclassé à la plus haute catégorie de l'administration. *Vous savez, nos conditions de vie sont très difficiles, il faut donc aller se former pour transformer sa vie.	04
M10	*La formation continue, surtout de longue durée me donne l'avantage du reclassement en catégorie supérieure.	01

Chez le C3 , 05 motifs sont évoqués. Le motif identitaire M9 avec 04 fréquences représente le motif dominant. Les autres à savoir les motifs épistémique , prescrit , opératoire professionnel et vocationnel sont présents avec une seule fréquence pour chacun. La recherche de l'amélioration des situations sociale et professionnelle constitue la principale préoccupation du C3

Tableau n°9 : Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°4 (C4)

Motifs	Unités d'enregistrement des motifs	Fréquences
M1	*Moi, ce dont j'ai toujours rêvé, c'est aller me former pour avoir plus de connaissances et venir démontrer ce que j'ai appris mais pas faire comme les autres qui au retour de la formation cherchent le bureau.	01
M10	*Je regrette de n'avoir pas pu aller en formation pour accéder à un autre grade que celui dans lequel j'ai été intégré dans la Fonction Publique. *J'ai beaucoup regretté que je n'ai pas pu accéder à des grades supérieurs, ce qui m'a découragé au point où j'ai même failli démissionner.	02

On observe dans ce tableau la présence de 02 motifs seulement. Le motif épistémique M1 avec 01 fréquence et le motif vocationnel avec 02 fréquences. Le C4 exprime une position très partagée quant aux motifs qui le poussent à aller en formation.

Tableau n°10 : Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°5 (C5)

Motifs	Unités d'enregistrement des motifs	Fréquences
M7	*La formation pour moi est nécessaire dans la mesure où elle permet d'acquérir des connaissances pour pouvoir améliorer le travail qu'on fait.	01
M9	*Vous savez honnêtement, il faut aller se former pour améliorer ses conditions de vie, espérer donc un reclassement, une meilleure rémunération.	01
M10	*La formation continue en tant que cadre moyen, aurait pu me permettre d'accéder à un ou des grades supérieurs. *La formation parce qu'elle vous élève à une catégorie supérieure, vous pouvez un jour prétendre à une nomination à un poste élevé.	02

Au total 03 motifs sont présents dans ce tableau. Il s'agit du motif identitaire M9 avec 01 fréquence et du motif vocationnel M10 avec 02 fréquences. On note chez le C5 malgré le souci de réaliser de bonnes performances professionnelles, une forte tendance à l'amélioration de sa situation socio-professionnelle.

Tableau n°11 : Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°6 (C6)

Motifs	Unités d'enregistrement des motifs	Fréquences
M4	*Moi, je pense que si je dois aller faire une formation, il faut que l'Etat reconnaisse l'effort que j'ai en l'accompagnant de retombées financières.	01
M7	*vous savez les choses changent et il faut être au courant de l'actualité sur sa profession, c'est pourquoi, il faut s'assurer une formation.	01
M9	*Moi, je pense que la formation est une nécessité parce que moi par exemple je suis professeur certifié d'EPS formant des professeurs certifiés d'EPS, donc il importe que je sois au dessus du niveau de mes étudiants après leurs formations.	01
M10	*A partir de 45 ans, même si vous allez en formation, il n y a pas de reclassement au grade supérieur et c'est ça qui me bloque.	01

Dans ce tableau , on ne remarque la domination d'aucun motif sur les 04 présents avec 01 fréquence pour chacun. Le C6 reste partagé entre les soucis d'acquisition de connaissances, d'adaptation aux changements , de recherche de promotion professionnelle et enfin d'augmentation de son gain financier.

Tableau n°12 : Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°7 (C7)

Motifs	Unités d'enregistrement des motifs	Fréquences
M7	*Je crois qu'il n y a rien d'aussi agréable que d'aller se former, que de faire une perfection de son acquis et de se réactualiser. *Moi, je conçois la formation continue dans la spécialisation ; il faut se former pour ne pas être en retard par rapport à sa spécialité.	02
M9	*J'ai préféré aller me parfaire pour améliorer ma situation sociale tout en améliorant ma situation professionnelle. *J'ai préféré également aller me parfaire pour pouvoir changer de corps. *Si vous allez faire une formation de grade, c'est pour faire votre promotion professionnelle et sociale.	03
M10	*Depuis que je suis arrivé avec le grade supérieur, j'ai occupé des postes un peu plus agréables que les postes que j'ai occupés auparavant.	01

On retrouve dans ce tableau 03 motifs différents évoqués avec des fréquences variables. Les fréquences les plus élevées sont enregistrées au niveau du motif identitaire M9 qui en compte 03 sur 06 , puis le motif opératoire professionnel M7 avec 02 fréquences et le motif vocationnel qui ne compte qu'une seule fréquence. L'association du M9 et du M10 montre que l'engagement du C7 à aller en formation est plus sous-tendu par le souci de transformer ses situations professionnelle et sociale.

Tableau n°13 : Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°8 (C8)

Motifs	Unités d'enregistrement des motifs	Fréquences
M1	*Quel que soit l'âge, on est toujours sur cette lancée d'acquisition des connaissances	01
M6	*Ce état de fait m'a beaucoup choqué, ce qui m'a d'ailleurs poussé à aller en formation pour vraiment changer d'orientation à mon cursus professionnel.	01
M7	*Vous savez, les connaissances, les sciences bougent et si vous ne vous formez pas, vous ne pouvez pas être au courant de ce qui se passe. *C'est pour des raisons purement professionnelles que je vais me former, pour pouvoir mieux encadrer les jeunes dans le domaine du sport. *La formation est plus qu'obligatoire pour quelqu'un qui veut apprendre à apprendre.	03
M9	*J'ai enseigné ce que j'ai appris à l'Institut en tant que maître d'EPS, avant d'aspirer pour rehausser un peu mon niveau.	01

Ce tableau montre que le C8 est plus préoccupé par le perfectionnement de ses acquis dans le but de donner le meilleur de lui-même pour la profession qu'il a choisie , celle de l'enseignement. Cela explique la présence du motif opératoire professionnel M7 avec le taux de fréquences le plus élevé (03) contre 01 fréquence pour le motif épistémique M1 , 01 fréquence pour le motif dérivatif M6 et 01 fréquence pour le motif identitaire M9.

Tableau n°14 : Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°9 (C9)

Motifs	Unités d'enregistrement des motifs	Fréquences
M4	*Quand vous vous formez, vous améliorez votre situation économique.	02
M7	*A travers la formation professionnelle, on arrive à relever le niveau d'activité puisque si le niveau de formation est plus élevé, on accède à des sources d'information qui permettent d'améliorer la discipline. *Puisque les choses changent, il faudrait que les gens puissent sans perdre du temps, accéder à la formation supérieure pour accéder aux nouvelles connaissances. *Moi, je m'engage à aller en formation, c'est pour avoir un peu plus de bagages pour pouvoir faire face aux charges qui me sont confiées dans le cadre de mon travail.	03
M9	*Quand vous vous formez, vous améliorez votre statut social. *Quand vous vous formez, vous améliorez également votre statut professionnel.	02

Dans ce tableau, on observe la présence de 03 motifs avec les fréquences suivantes :

- motif économique M4 ----- 01 fréquence ;
- motif opératoire professionnel M7 ----- 03 fréquences ;
- motif identitaire M9 ----- 02 fréquences.

En considérant ces chiffres relatifs aux fréquences , on peut dire que le C9 accorde plus d'importance au renforcement de ses capacités en rapport avec les changements et les connaissances nouvelles. Néanmoins , il est également préoccupé par l'amélioration de ses situations sociale et professionnelle.

Tableau n°15 : Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°10 (C10)

Motifs	Unités d'enregistrement des motifs	Fréquences
M7	*La formation continue, c'est pour moi l'idéal parce que les choses changent surtout dans le domaine du sport. *C'est le goût de découvrir de nouvelles connaissances surtout dans le domaine du sport qui m'a poussé à aller en formation. *Vous savez, la formation pour moi, c'est pour découvrir des choses qui peuvent être utiles pour ma profession.	03
M10	*On va aussi en formation pour pouvoir avoir une promotion.	01

Sur 02 motifs qui sont présents dans ce tableau, le motif opératoire professionnel M7 apparaît 03 fois tandis que le motif vocationnel M10 n'apparaît qu'avec 01 fréquence. Ceci montre que le C10 accorde beaucoup plus de l'importance à son perfectionnement continue pour mieux prendre en charge les exigences de sa profession. Il affirme également que la formation doit aboutir pour lui à l'obtention d'une promotion.

Tableau n°16 : Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°11 (C11)

Motifs	Unités d'enregistrement des motifs	Fréquences
M6	*Compte tenue de ce qu'il y a une très mauvaise utilisation des cadres, si je dois aller faire une formation, ce serait pour acquérir d'autres types de connaissances pour m'investir dans un secteur autre que celui de ma profession actuelle.	01
M7	*Mon objectif en allant en formation, c'est d'améliorer mes connaissances en vue d'apporter quelque chose à la discipline de mon choix. *Je m'attendais après ma formation supérieure à être utilisé par rapport à mes nouvelles connaissances car j'ai souhaité me former pour pouvoir contribuer à mieux développer ma discipline.	02

Dans ce tableau, on remarque la présence de 02 motifs notamment le motif dérivatif M6 avec 01 fréquence et le motif opératoire professionnel M7 avec 02 fréquences. Ces chiffres traduisent la tendance du C11 à aller en formation pour acquérir des connaissances en vue de servir avec plus de performances.

Tableau n°17 : Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°12 (C12)

Motifs	Unités d'enregistrement des motifs	Fréquences
M1	*Moi, je pense qu'il faut aller se former pour pouvoir élever le niveau des débats. *Ce sont les connaissances qui m'intéressent moi, approfondir à tout moment mes connaissances pour pouvoir comprendre beaucoup de choses, convaincre les gens. *Je vais vraiment en formation pour augmenter mes connaissances.	03
M9	*Il faut également se former pour obtenir des diplômes, c'est important.	01
M10	*J'ai beaucoup d'ambitions pour mon secteur et je crois qu'en faisant les formations, un jour je vais occuper un poste qui me permettra de mettre en application ma politique.	01

Dans ce tableau, on remarque la présence de 03 motifs. Le motif épistémique M1 apparaît avec 03 fréquences et constitue le motif dominant. Les motifs identitaire M9 et vocationnel M10 enregistrent chacun 01 fréquence. Le C12, quoi qu'accordant de l'importance à l'acquisition des connaissances pour élever son niveau de culture, semble se préoccuper aussi de son évolution dans la carrière.

Tableau n°18 : Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°13 (C13)

Motifs	Unités d'enregistrement des motifs	Fréquences
M1	*Avec la mondialisation et la globalisation, il faudra que les uns et les autres puissent s'engager à approfondir leurs connaissances et c'est ce qui me motive à aller chercher, à aller vers ces formations là.	01
M7	*Je suis allé chercher davantage d'informations pour moi-même, pour mon pays, pour renforcer mes capacités d'intervention.	01
M10	*Mais, j'ai un poste de responsabilité qu'est-ce que je vais aller chercher encore.	01

Sur les 03 motifs présents dans ce tableau à savoir les motifs épistémique M1, opératoire professionnel M7 et vocationnel M10, chacun apparaît avec seulement 01 fréquence. Ceci ne permet de dégager une tendance pour le C13.

Tableau n°19 : Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°14 (C14)

Motifs	Unités d'enregistrement des motifs	Fréquences
M9	<p>*J'ai pensé à la formation parce qu'il faut avoir une retraite conséquente.</p> <p>*Je voudrais continuer dans la conception car il est créé un trou au niveau du corps des Inspecteurs de la Jeunesse et des Sports auquel je souhaite accéder.</p> <p>*Je souhaite avant la retraite, accéder au corps des Inspecteurs de la Jeunesse et des Sports, catégorie A1.</p> <p>*Ce qui me pousse à aller en formation, c'est pour relever mon niveau de qualification.</p> <p>*Je suis disposé à aller en formation si cela peut me permettre d'accéder au grade supérieur.</p> <p>*Mon souci, c'est avoir le grade même si ça ne débouche pas sur le reclassement ; le titre est très important.</p>	06

On observe dans ce tableau que c'est le motif identitaire M9 qui est exclusivement présent avec beaucoup d'insistance. Le sens précis que le C14 donne à son engagement à aller en formation est l'acquisition du titre, l'accession à la catégorie la plus élevée.

Tableau n°20 : Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°15 (C15)

Motifs	Unités d'enregistrement des motifs	Fréquences
M1	*je suis parti en formation parce que j'ai des ambitions pour la recherche.	01
M4	<p>*J'ai interrompu la formation parce que quand j'ai essayé de faire la liaison entre ce que je vais dépenser et ce que je vais gagner à la fin de la formation, je me suis rendu compte que c'est une véritable perte.</p> <p>*Pour moi, il ne s'agit pas de se former pour se former, je préfère quand je me sacrifie qu'en retour j'ai quelque chose pour compenser mes efforts.</p> <p>*Si j'ai une garantie d'emploi où je peux gagner mieux que ce que je gagne actuellement, je suis disposé à aller en formation.</p> <p>*Je répète, je suis pour une formation si ça peut aboutir sur une bourse d'étude consistante et un emploi futur où le salaire serait plus important.</p>	04

Dans ce tableau , on observe la présence du motif économique M4 avec 04 fréquences et celle du motif épistémique sur lequel le C15 n'a nullement insisté car enregistrant 01 fréquence seulement. Le gain financier représente la raison fondamentale chez le C15 en ce qui concerne son engagement à aller en formation.

Tableau n°21 : Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°16 (C16)

Motifs	Unités d'enregistrement des motifs	Fréquences
M7	*Pour être mieux dans son travail, il faut de temps en temps faire des formations complémentaires.	01
M9	*Je considère la formation continue comme un droit pour pouvoir progresser dans la profession. *J'ai choisi cette formation parce qu'elle ouvrait sur de nouvelles connaissances avec une équivalence qui permettait d'aller vers le Doctorat. *La formation me permettrait d'être reclassé en catégorie A1 dans le corps des Inspecteurs de la Jeunesse et des Sports. *La formation est également pour moi un moyen pour mieux aborder les responsabilités. *Pour la génération à laquelle j'appartiens, on se forme pour accéder à la catégorie supérieure ; l'approche consistant à se former essentiellement pour les connaissances appartient à une autre génération.	05

02 motifs sont exclusivement présents dans ce tableau. Le motif opératoire professionnelle M7 avec 01 fréquence et le motif identitaire M9 qui enregistre à lui tout seul 05 fréquences. Le C16 affirme à cet égard s'engager à aller se former pour accéder à la catégorie supérieure , ce qui devrait entraîner une transformation et une amélioration de ses situations professionnelle et sociale.

Tableau n°22 : Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°17 (C17)

Motifs	Unités d'enregistrement des motifs	Fréquences
M4	*En plus de l'acquisition des connaissances, il y a aussi tout ce qui est rémunération.	01
M7	*Mais vous savez, il faut se former pour ne pas rester en retard par rapport aux nouvelles méthodes de développement. *Je suis allé me former parce que j'aimais bien mon travail et en tant qu'encadreur, je suis préoccupé par le souci de bien transmettre les connaissances aux jeunes qui attendent beaucoup de moi.	02
M9	*Je voudrais bien aller en formation pour être Inspecteur de la Jeunesse et des Sports. *Il est important d'être au niveau le plus élevé de la hiérarchie administrative car en ce moment, quand vous faites des propositions, elles sont plus prises en compte que quand vous êtes à la base. *Il faut être à un niveau de conception notamment un cadre A1 pour pouvoir mieux appréhender et avoir une meilleure orientation des programmes d'actions de développement qui sont mis en œuvre.	03

03 motifs sont présents dans ce tableau avec un total de 06 fréquences dont 01 pour le motif économique M4 , 02 pour le motif opératoire professionnel M7 et 03 pour le motif identitaire M9. Sur ces 03 motifs évoqués , le C17 semble accorder plus de l'importance au motif identitaire car enregistrant à lui tout seul 03 fréquences.

Tableau n°23 : Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°18 (C18)

Motifs	Unités d'enregistrement des motifs	Fréquences
M7	*Bon ! je me forme aussi pour pouvoir avoir des connaissances afin d'améliorer mes prestations.	01
M9	*J'ai commencé jeune au niveau de maître d'EPS et je me suis dit, il faut voir dans la mesure du possible pour progresser au fur et à mesure. *Dieu merci, je suis satisfait des formations que j'ai faites parce que je suis parti du niveau maître d'EPS et je suis aujourd'hui Inspecteur de la jeunesse et des Sports. *En vous formant, vous améliorez votre condition sociale, votre condition de vie. *J'insiste pour dire que la formation m'a permis d'accéder au niveau le plus élevé de la hiérarchie administrative. *Je suis Inspecteur de la Jeunesse et des Sports et je pense qu'aucune formation ne peut plus avoir pour moi de débouchés sur le plan administratif.	05
M10	*Avec la formation, il y a des possibilités d'accéder à des postes de responsabilité. *Après chacune des formations que j'ai effectuées, j'ai pu changer de cadre de travail.	02

Dans ce tableau , on enregistre essentiellement la présence de 03 motifs avec les fréquences suivantes :

- le motif opératoire professionnel-----01 fréquence ;
- le motif identitaire -----05 fréquences ;
- le motif vocationnel-----02 fréquences.

On remarque que le motif identitaire M9 compte 05 fréquences. En les associant aux 02 fréquences du motif vocationnel M10 , le nombre passe à 07 fréquences sur 08. Ceci montre avec suffisance combien le C18 accorde de l'importance à l'amélioration de ses conditions professionnelles et sociales.

Tableau n°24 : Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°19 (C19)

Motifs	Unités d'enregistrement des motifs	Fréquences
M7	<p>*La formation continue pour moi est une très bonne chose dans la mesure où elle me permet d'acquérir de nouvelles connaissances pour mieux faire face aux obligations de service.</p> <p>*Il y a toujours des mutations et en fonction de ça, il faut chaque fois essayer de s'adapter pour répondre mieux aux besoins de l'administration.</p> <p>*Je suis vraiment préoccupé par quelques difficultés que je rencontre dans la conduite de mes activités professionnelles, c'est pourquoi j'ai besoin de formation de courte durée pour y faire face.</p>	03

Le seul motif présent dans ce tableau est le motif opératoire professionnel que le C19 a évoqué 03 fois. Pour lui, la formation reste fondamentalement un moyen d'accéder aux connaissances nouvelles et surtout d'adaptation aux changements en vue de faire face aux exigences de sa profession qui constituent sa préoccupation majeure.

Tableau n°25 : Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°20 (C20)

Motifs	Unités d'enregistrement des motifs	Fréquences
M7	<p>*Je pense que par rapport à l'évolution des connaissances, il faut nécessairement de nouvelles acquisitions pour pouvoir répondre aux différentes sollicitations dont on est l'objet dans l'exercice de notre fonction.</p> <p>*Ce qui importe pour moi, c'est l'acquisition des connaissances pour contribuer efficacement à l'amélioration du travail que nous faisons.</p> <p>*Pour être à la hauteur des ambitions que je manifeste pour cette discipline, la formation s'est comme imposée à moi.</p> <p>*J'insiste vraiment pour dire que mon objectif premier c'est la recherche de la connaissance pour pouvoir mieux m'investir dans ma discipline de choix.</p>	03
M9	<p>*Mon second objectif, c'est évoluer en grade pour améliorer ma situation sociale.</p> <p>*Quant on accède à la formation, en même temps qu'on évolue en gravissant les échelons, on fait évoluer son cadre de vie sociale.</p>	02

On observe la présence de 02 motifs dans ce tableau. Il s'agit du motif opératoire professionnel M7 avec 04 fréquences et du motif identitaire M9 avec 02 fréquences. Ces chiffres montrent que le C20 accorde plus de l'importance à l'acquisition et au renforcement de ses connaissances en vue de réaliser son activité professionnelle avec beaucoup de performances. Il reste d'autre part préoccupé par son évolution professionnelle qui devrait entraîner l'amélioration de son cadre de vie sociale.

Tableau n°26 : Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°21 (C21)

Motifs	Unités d'enregistrement des motifs	Fréquences
M1	<p>*Les connaissances changent, donc il faut rester à jour pour ne pas être déconnecter.</p> <p>*On a toujours besoin de recyclage pour adapter ses connaissances aux mutations perpétuelles et, le fait que je sois Inspecteur de la Jeunesse et des Sports ne doit pas m'exempter de la formation.</p> <p>*Les choses évoluent et maintenant avec la mondialisation, il faut forcément que l'on soit à jour des nouvelles connaissances.</p>	03
M4	<p>*On a besoin de s'épanouir, d'évoluer matériellement puisque plus vous continuez à vous former, plus vos capacités financières augmentent normalement et je pense que c'est ce qui motive la plupart des fonctionnaires à aller se former.</p>	01
M9	<p>*Je suis très satisfait parce que grâce à la formation, j'ai pu gravir toutes les étapes professionnelles en peu de temps.</p> <p>*Vous savez, dans toute chose, il faut chercher à progresser.</p> <p>*Ce qui m'a poussé à faire ces formations, c'est vraiment d'abord évoluer dans ma carrière.</p> <p>*Il y a un point très important qu'il ne faut pas oublier, c'est améliorer mes conditions de vie.</p> <p>*J'espère qu'après cette dernière formation, je peux avoir un poste où je peux avoir quelques indemnités et ça va ainsi améliorer mon cadre de vie.</p>	05
M10	<p>*Ces formations m'ont permis comme je le souhaitais d'accéder à des diplômes supérieurs, ce qui est aujourd'hui un critère important de nomination à un poste de responsabilité.</p>	01

Dans ce tableau , 04 motifs sont présents à savoir :

- le motif épistémique M1-----03 fréquences ;
- le motif économique M4-----01 fréquence ;
- le motif identitaire M9-----05 fréquences ;
- le motif vocationnel M10-----01 fréquence.

Les fréquences enregistrées au niveau de chacun de ces motifs montrent que le C21 reste très préoccupé par l'évolution de sa carrière. En effet , on observe que sur 10 fréquences se rapportant à l'ensemble des motifs qu'il a évoqués , les motifs identitaires et vocationnel totalisent plus de la moitié , soit 06 fréquences. Au regard de l'allusion faite au motif épistémique qui compte à lui tout seul 03 fréquences , le C21 semble accorder à l'acquisition des connaissances , du savoir , une place importante.

Tableau n°27 : Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°22 (C22)

Motifs	Unités d'enregistrement des motifs	Fréquences
M7	*La formation continue est importante dans la vie d'un cadre car c'est grâce à la formation qu'on peut réussir dans le cadre de son travail. *Pour moi, il faut se former pour améliorer la qualité de son travail parce que quand on est pas formé, on ne peut pas être efficace dans le travail. *Moi, j'ai fait ces formations pour être efficace dans mon travail de tous les jours, pour bien servir. *Présentement où je vous parle, je préfère des formations de courte durée pour pouvoir suivre les innovations, les changements afin de mieux faire mon travail.	04
M9	*Bon !on ne peut pas ne pas dire aussi qu'en se formant, on ne cherche pas à améliorer sa situation professionnelle, sa situation familiale.	01

La présence dans ce tableau de 02 motifs au total dont le motif opératoire professionnel M7 avec 04 fréquences et le motif identitaire qui compte seulement 01 fréquence , montre que pour le C22 , la performance dans le travail constitue sa principale préoccupation.

Tableau n°28 : Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°23 (C23)

Motifs	Unités d'enregistrement des motifs	Fréquences
M1	*Il faut se former pour acquérir d'autres connaissances pour ne pas rester à la car à tout moment il y a des évolutions dans la science.	01
M4	*Non seulement il y a le besoin de se mettre socialement au plus haut niveau mais ça permet de se sentir à l'aise et pouvoir ainsi subvenir aux différents besoins.	01
M7	*Pour pouvoir bien faire mon travail, j'ai besoin aussi de me former. *Il me faut acquérir une connaissance suffisante par rapport au travail que je fais.	02
M9	*Culturellement l'individu a besoin de gravir certaines étapes de sa vie pour lui permettre d'être au niveau des autres sinon au delà et c'est en cela qu'il faut comprendre le besoin de formation en tout cas me concernant. *Les raisons qui me poussent à aller en formation, c'est la recherche d'une stabilité professionnelle, notamment atteindre le sommet de la hiérarchie administrative. *Je voudrais vraiment aller en formation, c'est pour pouvoir arranger ma situation sociale.	03

Ce tableau comporte 04 motifs totalisant en tout 07 fréquences :

- le motif épistémique M1-----01 fréquence ;
- le motif économique M4-----01 fréquence ;
- le motif opératoire professionnel M7-----02 fréquences ;
- le motif identitaire M9----- 03 fréquences.

En considérant l'importance des fréquences relatives à ces motifs qu'il a évoqués , le C23 porte prioritairement son intérêt sur l'amélioration de sa situation sociale tout en accordant également de l'importance à la qualité de ses prestations professionnelles.

Tableau n°29 : Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°24 (C24)

Motifs	Unités d'enregistrement des motifs	Fréquences
M7	<p>*La formation est une très bonne chose parce que c'est en se formant qu'on améliore ses performances pour mieux produire, mieux servir son pays.</p> <p>*Je voudrais aller en formation pour pouvoir approfondir mes connaissances afin de mieux continuer ce que j'ai commencé depuis ma formation initiale.</p> <p>*Personnellement, mon objectif c'est d'être un enseignant bien outillé, bien nanti dans le domaine de la pédagogie.</p> <p>*Ce qui me préoccupe, c'est avoir les connaissances pour pouvoir mieux faire mon travail.</p> <p>*Peu importe ce qui me sera réservé après la formation, ma motivation principale, c'est d'acquérir des connaissances dans le domaine de la didactique appliquée aux APS (Activités Physiques et Sportives).</p>	05

On observe dans ce tableau la présence exclusive du motif opératoire professionnel M7. Ceci montre que le C24 marque de manière constante sa préoccupation à ne s'engager à aller en formation que pour acquérir des connaissances en vue d'accroître ses performances professionnelles.

Tableau n°30 : Motifs présents dans le rapport établi à la suite de l'entretien avec le cadre n°25 (C25)

Motifs	Unités d'enregistrement des motifs	Fréquences
M8	*Comme j'ai un âge avancé, je voudrais faire une formation qui pourrait me servir à la retraite.	01
M9	<p>*Quand vous avez un petit grade, vous avez même peur de prendre la parole en face des autres qui sont à un niveau plus élevé.</p> <p>*Quand vous avez un grade élevé, vous êtes respectés parce que même les autorités administratives préfèrent avoir en face un cadre supérieur.</p>	02
M10	<p>*J'ai été amené à faire ces formations parce que je me suis dit que dans la vie, on a besoin d'évoluer et d'avoir des responsabilités au plus haut niveau.</p> <p>*Moi, je pense que la formation doit pouvoir nous permettre d'accéder à des postes de responsabilité.</p> <p>*Il faut avoir le diplôme car moi, je préfère occuper un poste de responsabilité avec un diplôme de niveau supérieur qu'avec un diplôme de niveau moyen.</p>	03

Sur 03 motifs présents dans ce tableau , le motif vocationnel M10 compte 03 fréquences contre 02 fréquences pour le motif identitaire M9 et 01 fréquence seulement pour le motif opératoire personnel M8. Ensemble , le M9 et le M10 totalisent 05 fréquences sur 10 ; ce qui montre que le C25 accorde plus de l'importance à ses situations sociale et professionnelle.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau n°31 : Synthèse des résultats relatifs à la présence des motifs et de leurs fréquences pour l'ensemble des cadres interviewés

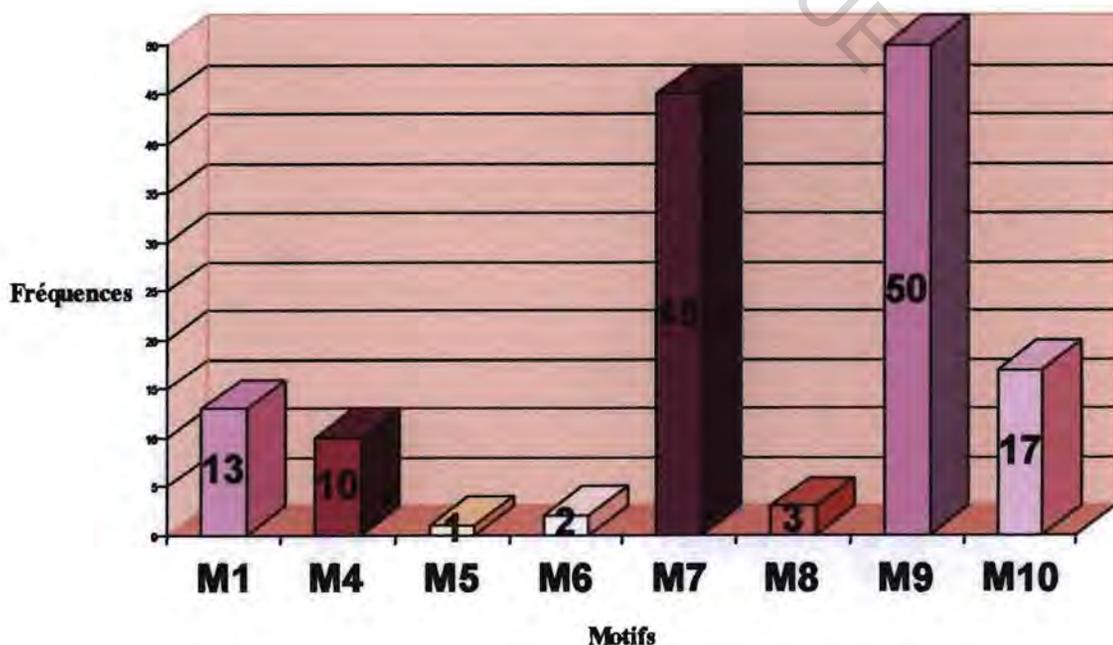
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	Total
C1	-----	-----	-----	-----	-----	-----	03	-----	04	01	08
C2	01	-----	-----	-----	-----	-----	04	02	01	-----	08
C3	01	-----	-----	-----	01	-----	01	-----	04	01	08
C4	01	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	02	03
C5	-----	-----	-----	-----	-----	-----	01	-----	01	02	04
C6	-----	-----	-----	01	-----	-----	01	-----	01	01	04
C7	-----	-----	-----	-----	-----	-----	02	-----	03	01	06
C8	01	-----	-----	-----	-----	01	03	-----	01	-----	06
C9	-----	-----	-----	02	-----	-----	03	-----	02	-----	07
C10	-----	-----	-----	-----	-----	-----	03	-----	-----	01	04
C11	-----	-----	-----	-----	-----	01	02	-----	-----	-----	03
C12	03	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	01	01	05
C13	01	-----	-----	-----	-----	-----	01	-----	-----	01	03
C14	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	06	-----	06
C15	01	-----	-----	04	-----	-----	-----	-----	-----	-----	05
C16	-----	-----	-----	-----	-----	-----	01	-----	05	-----	06
C17	-----	-----	-----	01	-----	-----	02	-----	03	-----	06
C18	-----	-----	-----	-----	-----	-----	01	-----	05	02	08
C19	-----	-----	-----	-----	-----	-----	03	-----	-----	-----	03
C20	-----	-----	-----	-----	-----	-----	03	-----	02	-----	05
C21	03	-----	-----	01	-----	-----	-----	-----	05	01	10
C22	-----	-----	-----	-----	-----	-----	04	-----	01	-----	05
C23	01	-----	-----	01	-----	-----	02	-----	03	-----	07
C24	-----	-----	-----	-----	-----	-----	05	-----	-----	-----	05
C25	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	01	02	03	06
Total	13	-----	-----	10	01	02	45	03	50	17	141

A la lecture de ce tableau comportant l'ensemble des 10 motifs qui engagent selon P. Carré les travailleurs adultes à aller en formation, les observations suivantes peuvent être relevées en ce qui concerne les cadres que nous avons interviewés relativement à la question :

- aucun cadre n'a fait allusion aux motifs socio-affectif M2 et hédonique M3 ;
- le motif opératoire personnel M8 est évoqué par 02 cadres avec 03 fréquence d'apparition ;
- le motif prescrit M5 est évoqué par 01 cadre avec 01 fréquence d'apparition ;
- le motif dérivatif M6 est évoqué par 02 cadres avec 02 fréquences d'apparition ;
- le motif épistémique M1 est évoqué par 09 cadres avec 13 fréquences d'apparition ;
- le motif économique M4 est évoqué par 07 cadres avec 10 fréquences d'apparition ;
- le motif vocationnel M10 est évoqué par 12 cadres avec 17 fréquences d'apparition ;
- le motif opératoire professionnel M7 est évoqué par 19 cadres avec 45 fréquences d'apparition ;
- le motif identitaire M9 est évoqué par 18 cadres avec 50 fréquences d'apparition.

En rapportant ces différents éléments d'observation à l'approche théorique selon laquelle la fréquence d'apparition d'un thème est sensée justifiée l'importance que lui accorde le locuteur, on peut considérer que les cadres interviewés accordent plus d'importance au motif identitaire M9.

Graphique n°5: Présentation des motifs présents dans les différents rapports d'entretiens en fonction des fréquences d'apparition



Dans ce graphique , sont représentés les motifs recensés dans les rapports d'entretien des cadres interviewés en fonction des fréquences cumulées. On observe que le motif identitaire M9 et le motif opératoire professionnel M7 présentent les taux de fréquences les plus élevés.

IV-2-Interprétation des résultats

Les résultats cumulés des fréquences d'apparition des motifs identitaire M9 et vocationnel M10 soit 67 fréquences , montrent que les préoccupations liées à l'évolution de carrière constituent les principaux motifs qui déterminent les besoins de formation continue chez les cadres interviewés.

Par contre, le cumul des fréquences d'apparition des motifs opératoire professionnel M7 et épistémique M1 soit 58 fréquences , montrent que les cadres interviewés sont également préoccupés par l'acquisition des connaissances nécessaires au développement de leurs compétences en vue d'apporter des réponses efficaces aux exigences de performances que requiert la réalisation quotidienne de leurs activités professionnelles.

Le fort taux des fréquences d'apparition des motifs identitaire M9 et vocationnel M10 a certainement été favorisé par les dispositions réglementaires du statut général de la Fonction Publique qui consacre la formation professionnelle des fonctionnaires comme principe en vue de leur accession à des catégories hiérarchiquement supérieures. Ces dispositions inscrivent la gestion des cadres dans une logique de promotion professionnelle et sociale interne. L'État , comme on peut l'observer , à travers les résultats relatifs aux caractéristiques professionnelles des cadres interviewés , a développé une politique de recrutement qui a privilégié les cadres de la catégorie B au détriment de ceux de la catégorie A. La mise en œuvre de cette logique de promotion professionnelle et sociale interne a créé chez ces derniers , les conditions psychologiques de vouloir modifier ou transformer cette position d'exécutant qu'ils occupent dans la hiérarchie professionnelle et sociale , du fait du titre et de la catégorie de reclassement à l'intégration. Ces quelques exemples de propos tenus pour justifier les raisons qui les poussent à aller en formation illustrent parfaitement cette aspiration :

-le C1 , “ on est entré très jeune dans la carrière et il faut bien que si nous avons des possibilités , on profite pour avancer ” ;

-le C8 , “ quand on a des diplômes poussés, on est bien vu et ça nous permet d'améliorer nos conditions de vie ” ;

-le C9 , “ je regrette de n’avoir pas pu aller en formation pour accéder à un autre grade que celui dans lequel j’ai été intégré à la Fonction publique ” ;

-le C19 , “ je souhaite accéder avant la retraite au corps des Inspecteurs de la Jeunesse et des Sports catégorie A1 ”

-le C23, “ Dieu merci , je suis satisfait des formations que j’ai faites parce que je suis parti du niveau de maître d’EPS et aujourd’hui , je suis Inspecteur de la Jeunesse et des Sports ”.

Cette aspiration manifestée par les cadres interviewés dans leur majorité est mise en évidence par “ C. Dubar ”¹⁶ en parlant de la perspective d’une promotion interne dans l’entreprise. Selon cet auteur , cette perspective représente une motivation très fréquente chez les stagiaires de la formation professionnelle continue financée par le 1%. En effet , explique-t-il , dès lors qu’il existe un marché interne du travail et des filières de promotion possible , l’accès à des stages de formation décidés dans l’entreprise est souvent lié à l’espoir d’un changement dans le travail , d’une amélioration même minime de la situation professionnelle. Devenir chef d’équipe lorsqu’on est , depuis longtemps, ouvrier qualifié , accéder à des essais professionnels pour gravir un échelon , devenir cadre administratif même subalterne lorsqu’on est employé de bureau , représentent des aspirations régulièrement associées , dans les discours des stagiaires , à l’idée de formation.

La présence des motifs opératoire professionnel M7 et épistémique M1 dans les rapports d’entretiens des cadres interviewés , avec un taux cumulé assez important des fréquences d’apparition , traduit une prise de conscience liée à la position catégorielle qu’occupent les cadres interviewés , à l’exception de 02 qui demeurent encore dans la catégorie B. Cette position dans la catégorie A , fait d’eux des cadres de conception et les prédisposent à occuper de nouvelles fonctions , voire même des postes de responsabilité. L’évocation de ces deux motifs correspond à un besoin de formation “ recyclage continu ” que C. Dubard considère comme une forme importante de la formation professionnelle continue. En effet , écrit Dubard , “pour la plupart des ingénieurs , des chercheurs , des enseignants , des chefs d’entreprises , des cadres supérieurs et des professions libérales , le recyclage professionnel fait partie de la définition même de leur fonction. Se tenir au courant des connaissances et des techniques nouvelles , comprendre l’évolution économique et sociale , constitue souvent , pour eux , une condition de survie professionnelle ”¹⁷.

¹⁶ C. Dubar, la formation professionnelle continue, Edition la Découverte, Paris Ve, 1990, page 96

¹⁷ C. Dubar, la formation professionnelle continue, Edition la Découverte, Paris Ve, 1990, page 99

Cette préoccupation , les cadres interviewés l'ont exprimée à travers les propos suivants :

-le C8 , “ Vous savez , les connaissances , les sciences bougent et si vous ne vous formez pas , vous ne pouvez pas être au courant de ce qui se passe ” ;

-le C16 , “ Pour être mieux dans son travail , il faut de temps en temps faire des formations complémentaires ”

-le C20 , “ je pense que par rapport à l'évolution des connaissances , il faut nécessairement de nouvelles acquisitions pour pouvoir répondre aux différentes sollicitations dont on est l'objet dans l'exercice de notre fonction ” ;

-le C22 , “ présentement où je vous parle , je préfère des formations de courte durée pour pouvoir suivre les innovations , les changements afin de mieux faire mon travail ” ;

-le C24 , “ ce qui me préoccupe , c'est avoir les connaissances pour pouvoir mieux faire mon travail ”.

Dans cette logique de formation “ recyclage continu ”, ce qui constitue le centre d'intérêt pour les cadres , ce sont les préoccupations fondées sur l'acquisition des connaissances en vue de faire face aux exigences des situations de travail.

En ce qui concerne les motifs socio-affectif M2 et hédonique M3 auxquels les cadres interviewés n'ont pas du tout fait allusion , les raisons peuvent être recherchées dans leur situation matrimoniale. En effet , s'acquitter de ses responsabilités de chef de famille constitue dans la société Nigérienne une préoccupation fondamentale qui se traduit par un attachement étroit à cette dernière. S'éloigner de la famille pour une longue période , pour quelques raisons que ce soit peut être considéré par ces cadres comme un sacrifice supplémentaire à endurer.

Quant aux motifs économique M4 , prescrit M5 , dérivatif M6 et opératoire professionnel M8 , leurs faibles taux de fréquences d'apparition (respectivement 4 fois , 1 fois , 2 fois et 3 fois) , révèlent qu'ils abordent des questions très sensibles. Une analyse plus approfondie des contenus des rapports d'entretiens pourrait certainement mettre en évidence la prise en compte de ces motifs dans les motifs opératoire professionnel M7 , identitaire M9 et vocationnel M10.

Conclusion

L'identification des motifs qui poussent les cadres des secteurs du Sport et de l'Education Physique et Sportive de l'administration publique nigérienne à aller en formation , objet de cette étude nous a amené à nous intéresser plus spécifiquement aux cadres exerçant dans les services rattachés ainsi que dans l'administration centrale du Ministère des Sports , de la Culture et des Jeux de la Francophonie.

La nature du sujet traité, la pertinence et la qualité des informations utiles à l'analyse à conduire ont orienté notre choix méthodologique sur l'interview ou entretien pour la collecte des données. Adaptée aux études réalisées avec des effectifs assez réduits , l'interview permet d'établir un contact direct entre l'interviewé et l'intervieweur donnant ainsi à ce dernier l'occasion d'approfondir les questions en cas de besoin.

Vingt cinq (25) rapports d'entretien ont été élaborés sur la base des données recueillies auprès de vingt cinq (25) cadres sur vingt huit (28) qui ont été initialement recensés et sollicités.

En application du modèle théorique de P.Carré , qui détermine dix (10) motifs pouvant engager les travailleurs adultes à aller en formation , chaque rapport d'entretien a été analysé. Cette analyse fondée sur la méthode de l'analyse thématique a consisté à vérifier dans chacun des rapports , la présence de ces motifs ainsi que leurs fréquences d'apparition.

Les résultats obtenus à la suite de cette analyse place :

- le motif identitaire M9-en première position avec 50 fréquences d'apparition ;
- le motif opératoire professionnel M7 en deuxième position avec 45 fréquences d'apparition ;
- le motif vocationnel M10 en troisième position avec 17 fréquences d'apparition;
- le motif épistémique M1 en quatrième position avec 13 fréquence d'apparition ;
- le motif économique M4 en cinquième position, avec 10 fréquences d'apparition ;
- le motif opératoire personnel M8 en sixième position avec 02 fréquences apparition ;
- le motif dérivatif M6 en septième position avec 02 fréquences d'apparition ;
- le motif prescrit M5 en huitième position avec 01 fréquence d'apparition.

Les motifs identitaire et vocationnel considérés dans la construction de notre problématique comme intégrant les critères de correspondance avec les préoccupations liées à l'évolution de carrière cumulent un taux de 67 fréquences d'apparition. Ce taux est nettement plus élevé que les taux enregistrés dans chacun des huit (08) autres motifs.

Ces résultats , en même temps qu'ils confirment donc l'hypothèse retenue , révèlent , au regard des taux de fréquences d'apparition des motifs opératoire professionnel et épistémique que d'autres types de préoccupations cohabitent chez les cadres interviewés avec celles liées à l'évolution de carrière. Il s'agit des préoccupations liées :

-à l'accès à la connaissance et aux nouvelles technologies ;

-à l'acquisition et au développement de nouvelles compétences en vue de répondre avec efficacité aux exigences de performances professionnelles attendues.

Ces résultats mettent surtout en évidence la combinaison des motifs identitaire et opératoire professionnel dans l'engagement des cadres interviewés à aller en formation. En effet , on observe que ces motifs sont chacun présents dans 18 à 19 rapports d'entretien sur un total de 25. Ceci nous autorise à considérer que les cadres , tout en mettant en avant la réalisation de leur promotion professionnelle et sociale , ne perdent pas de vue les intérêts de l'Etat. Il appartient en conséquence , à ceux qui sont investis de la responsabilité de gérer la formation continue des cadres d'en prendre conscience afin de réfléchir des politiques et plans de mise en formation qui concilient ces deux enjeux dont la satisfaction conditionne la réussite de l'utilité de la formation de façon générale. Il convient à cet égard de s'inscrire dans la démarche de « Bernard Masingue » cité par « P. Carré et P. Caspar » qui indique que les politiques de formation ont tout à gagner à rechercher les informations pour élaborer leurs stratégies à partir des outils et instruments de recueil :

- de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : elle est centrée sur le développement des compétences de l'organisation (à moyen terme , lié à l'évolution des métiers et des emplois) ;
- des projets de service et des plans qualité : ils recherchent l'optimisation du fonctionnement actuel des services ainsi que l'adéquation de ce fonctionnement aux objectifs définis par la Direction ;
- des entretiens de carrière et de bilans de compétences : ils s'intéressent au devenir du salarié dans le cadre institutionnel de son organisation et pourront déboucher sur une stratégie personnelle de carrière (protection, et développement) , un projet développement personnel, un développement de l'employabilité ;
- des entretiens d'évaluation ou d'appréciation : ils visent la réduction des dysfonctionnements et l'adaptation à l'emploi ainsi que le développement des performances dans l'activité professionnelle actuelle et l'amélioration des conditions de travail et de vie.

Par cette démarche qui consacre l'étude ou l'analyse des besoins de formation , « Bernard Masingue » relève que les politiques et plans de formations s'élaborent à partir de deux (2) entrées :

-l'entrée par les emplois afin de qualifier les salariés à partir de référentiels d'emplois types ou d'emplois cibles pour mettre leurs compétences en adéquation avec les exigences de ces référentiels ;

-l'entrée par le fonctionnement ou la performance des services , qui demande à la formation de savoir contribuer à l'amélioration des pratiques existantes.

Il importe cependant de considérer que ces deux (2) entrées ne s'opposent pas. Au contraire , elles se complètent et leur usage judicieux permet inéluctablement de réussir des politiques et plans de formation qui auraient pour objectifs de développer les compétences des salariés d'une part et d'assurer leur développement personnel d'autre part.

ESAG - BIBLIOTHEQUE

Bibliographie

- 1- **Boureima** Alpha Gado , Article sur l'évolution des relations entre la France et le Niger , Pages Nigériennes , Réalisation Cellule de Communication de la Présidence de la République du Niger , Edition :diffusion universelle , 2003 , 46 pages.
- 2- **Carré** Philippe et **Caspar** Pierre , Traité des Sciences et Techniques de la Formation , Dunod , Paris , 2002 , 512 pages.
- 3- **Debesse** Maurice , **Mialaret** Gaston , Traité des Sciences pédagogiques , Presses Universitaires de France , Paris , 2^{ème} édition ,1978, 452 pages.
- 4- **Dubar** Claude , la formation professionnelle continue , Editions La Découverte , 1 , place Paul-Painlevé,Paris Ve , 1990 , 125 pages.
- 5- **Garba** Seydou et **Höfer** Frank , Guide méthodologique pour l'élaboration des mémoires, Edition BVS Munch-ENA Niamey-Fondation Hanns Seidel Niamey , 1991 , 48 pages
- 6- **Hellriegel** , **Slocum**,et **Woodman** , Management des organisations , Nouveaux Horizons , 1^{ère} édition , 4^{ème} tirage , 1997, 693 pages.
- 7- **Kanda** Mayaka ma et **Vida** Nsonsa , Rédaction d'un mémoire , conseils pratiques , Edition 1986 , Centre de Recherches Pédagogiques , Kinshasa , 29 pages.
- 8- **Luttringer** Jean Marie , le droit à la formation continue, manuel Dalloz , Paris 1986 , 379 pages.
- 9- **Meignant** Alain , Manager la Formation , 4^{ème} édition , actualisée et enrichie , Editions Liaisons,1997 ,435 pages.
- 10- **N'Guessan** Kouamé , Ph. D et **koua Koua** Jerome , M. Sc , Méthodologie de la Recherche , Mini-Séminaire à l'intention des enseignants , des élèves conseillers et inspecteurs de l'INJS , Abidjan , 2001, 24 pages.

- 11- **Quivy** Raymond , **Campenhoudt** Luc Van , Manuel de recherche en sciences sociales , 2ème édition , Dunod , Paris , 2002 , 287 pages.
- 12- **Soyer** Jacques , Fonction formation , Editions d'organisation , 5^{ème} tirage, 2002 , 451pages.
- 13- **Thill** Edgar, Motivation et stratégies de motivation en milieu sportif, Presse Université de France, 1989, 219 pages.
- 14- **Vatier** Raymond et **Liétard** Bernard , Le perfectionnement des cadres , que sais-je , Presses Universitaires de France , Paris , 1974 , 126 pages.
- - **Haut Comité Education-Economie** , 2001 , d'autres temps , d'autres enjeux : de nouveaux parcours en formation initiale et continue , rapport présenté au Ministre de l'Education nationale , documentation française , 1990 , 245 pages.
- -**Secrétariat Général du Gouvernement** , Charte Nationale, Journal Officiel de la République du Niger , B.P.116 Niamey , Niger , Edition 1987 , 75 pages.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexes

GUIDE D'ENTRETIEN

I-IDENTIFICATION

- 1)- *Quel âge avez-vous ?*
- 2)- *Quel est votre situation familiale ?*
- 3)- *En quelle année avez-vous intégré la fonction publique ?*
- 4)- *Quel est votre corps d'intégration à la fonction publique ?*
- 5)- *Dans quelle catégorie avez vous été reclassé à l'intégration dans la fonction publique ?*
- 6)- *Quelle est votre catégorie de reclassement actuelle ?*
- 7)- *Quel poste occupez vous présentement ? Est-ce un poste d'affectation ou un poste de nomination ?*

II -ITINERAIRE PROFESSIONNEL

- 1)- *Quel est votre itinéraire professionnel ?*
- 2)- *Quel commentaire vous inspire votre itinéraire professionnel ?*
- 3)- *Quels sont les points de satisfaction et/ou de regret que vous relevez dans votre itinéraire professionnel ?*

III- MOTIFS D'ENGAGEMENT A ALLER EN FORMATION

1)- *Que représente pour vous la formation continue des cadres ?*

2)- *Parlez nous des différentes formations que vous avez effectuées après votre formation initiale?*

3)- *Comment avez-vous été amené à vous engager à faire ces formations? Vous vous y êtes personnellement investi ou c'est l'Etat qui a choisi de vous y envoyer ?*

4)- *Avez vous des raisons particulières qui vous ont poussé à faire ces formations ?*

5)- *A quoi ces formations ont-elles abouti pour vous?*

6)- *Avez vous des projets de départ en formation ?*

REPUBLIQUE DU NIGER
MINISTRE DU TRAVAIL ET DE LA
MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION
DIRECTION GENERALE DE LA FONCTION
PUBLIQUE
DIRECTION DES RECRUTEMENTS

Niamey, le 5 SEPTEMBRE 2000

LA MINISTRE

URGENT

N° 0046 /MT/MA/DG/FP/DR

A

Objet : Formation de longue durée
des agents de l'Etat.

Mesdames et Messieurs les
Ministres.

Le principe de la formation professionnelle des fonctionnaires en vue de leur accession à des catégories hiérarchiquement supérieures des cadres se trouve inscrit dans les textes de base de la Fonction Publique, notamment à l'article 25 de l'Ordonnance n° 89-18 du 8 décembre 1989, portant statut général de la Fonction Publique.

Toutefois, il m'a été donné de constater que les règles applicables en matière de formation professionnelle notamment celles relatives aux conditions exigibles pour prétendre à une formation semblent avoir été perdues de vue par les gestionnaires du personnel des Ministères. Cela a conduit à des mises en formation anarchiques et dispendieuses.

La conséquence logique de cette situation est la perturbation des ratios des effectifs prévus par cadre, corps et grade. Ainsi l'élément le plus affecté reste incontestablement la pyramide des effectifs. Nous assistons actuellement à une remontée significative d'une très grande proportion d'agents d'exécution en catégories supérieures.

A titre illustratif, au lieu de 10 ; 20 ; 30 et 40 % prévus à l'intérieur des corps des catégories A ; B ; C et D, la pyramide des effectifs est aujourd'hui en moyenne à 23 ; 93 ; 45 et 14, 78 %.

Comme on le constate, cela intervient dans un contexte où de nombreuses études ont montré que l'un des facteurs majeurs de la faible performance économique enregistrée par notre pays est dû, entre autres, à l'absence de maîtrise des effectifs.

La crise économique et financière actuelle rend insupportables les charges de fonctionnement pour les finances publiques. Dès lors, il s'impose une réactualisation des méthodes et procédures de gestion afin de concilier moyens, besoins et performances de l'Administration.

A cet effet, dans le cadre des réformes de la Fonction Publique telles qu'inscrites dans ma lettre de mission, je vous informe que la mise en place d'un système de gestion prévisionnelle qui se traduira par une utilisation rationnelle du personnel de l'Etat, figure parmi les objectifs assignés à mon département ministériel.

En effet, pour plus d'efficacité dans l'action, il est question aujourd'hui d'accroître la capacité d'anticipation de l'Administration dans la connaissance des emplois et des

compétences nécessaires à court, moyen et long terme, en vue d'ajuster au mieux les moyens en personnel aux missions dévolues à chaque département ministériel.

Pour ce faire et aussi dans le souci d'asseoir une culture de gestion prévisionnelle, les mesures suivantes doivent être respectées :

1° - Toute mise en formation suppose l'existence d'un dysfonctionnement ayant des répercussions plus ou moins négatives sur les objectifs et missions assignés d'une structure donnée.

Les responsables des structures concernées procéderont à un diagnostic afin de dégager les déficits et excédents en personnel tant sur le plan qualitatif que sur le plan quantitatif et cela au regard des postes et attributions des services.

La structure pyramidale classique devant être respectée, des pourcentages sont affectés à chaque corps.

2° - Aucune mise en formation professionnelle ne sera autorisée si celle-ci n'est prévue dans un plan de formation élaboré à cet effet et approuvé par le Ministre en charge de la Fonction Publique.

Ledit plan s'attachera à indiquer les priorités stratégiques en fonction des politiques sectorielles du Ministère pour une période donnée :

- définir les objectifs en matière de formation ;
- décrire objectivement et justifier les emplois à pourvoir si l'étude préalable dégage un déficit actuel ou à venir ;
- déterminer la population – cible à former, les niveaux et filières prioritaires ;
- préciser les durée et source de financement de la formation ;
- donner les indications nécessaires sur les programmes de formation de l'établissement d'accueil.

3° - Aucune demande de prolongation de stage ne sera acceptée si elle a pour objet, le changement de filière ou l'inscription à un cycle non programmé initialement. Je vous rappelle, également qu'en dehors des cadres A, admis rarement sur titre, tous les

autres cadres (B – C et D) sont, obligatoirement tenus de subir un concours professionnel organisé à l'échelle de leurs corps respectifs avant toute mise en formation.

Toutes les mesures envisagées ci-dessus ont pour but d'assurer le respect de la réglementation et un minimum de discipline dans un domaine aussi essentiel pour le pays, qu'est la formation des cadres.

Du reste, les disponibilités pour études, positions fondées essentiellement sur l'aspiration personnelle de l'agent et souvent utilisées pour contourner des obligations telles que celles du « concours » ne sauraient à l'avenir faire l'objet de validations systématiques, pour une intégration dans une catégorie supérieure.

Au demeurant, une bonne gestion des ressources humaines aura des effets positifs sur la Fonction Publique, le fonctionnement de l'appareil administratif et la maîtrise de ses coûts.

Je vous saurais gré des dispositions utiles que vous feriez prendre pour le respect de la présente circulaire.

Ampliations :

PRN/CAB à-t-c-r

PM/CAB..... à-t-c-r

PAN : pour information



REPUBLIQUE DU NIGER
MINISTRE DE LA FONCTION PUBLIQUE,
DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI

Niamey, le 10 AVR. 1998

LE MINISTRE

A

N° 00487
N° /MFPT/E/DRGP

*Madame et Messieurs les
Ministres d'Etat,
Mesdames et Messieurs les
Ministres, et Secrétaire
d'Etat.*

Objet : système de formation

Réf. : Cir n° 05/MFPT/E du 16 janvier 1998
Ln° 76/CAB/PM du 23 janvier 1998

Par la circulaire susvisée, j'attirais votre attention sur la nécessité de mettre en place un système rationnel et dynamique de mise en formation des agents de l'Etat prenant en compte aussi bien les intérêts de l'Administration que ceux des agents qui la servent.

Soucieux de rationaliser la mise en formation et la gestion du personnel, son Excellence Monsieur le premier Ministre par lettre citée en référence, m'a instruit d'initier et de vous proposer les éléments d'information ainsi que les étapes principales devant servir de base à une meilleure expression de vos besoins en formation.

1 - Toute mise en formation suppose l'existence d'un dysfonctionnement ayant des répercussions plus ou moins négatives sur les missions et objectifs assignés à une structure donnée.

Les responsables des structures concernées procéderont à un diagnostic afin de dégager les déficits et excédents en personnel tant sur le plan qualitatif que sur le plan quantitatif et cela au regard des postes et attributions des services.

2 - La structure pyramidale classique devant être respectée, des pourcentages sont affectés à chaque corps. Cela est prévu expressément dans certains statuts particuliers. Par exemple le statut particulier de la Douane prévoit 8% des cadres A ; 12% des cadres B ; 34% des cadres C et 46% des cadres D.

Au niveau de l'Observatoire des Fonctions Publiques Africaines (OFPA) les moyennes observées dans les Fonctions Publiques sont les suivantes : 19% des cadres A ; 27% des cadres B ; 21% des C et 33% des cadres D.

Le constat fait sur le cas particulier du Niger fait ressortir les pourcentages ci-après :

Catégories	A	B	C	D
Cadres	27	2	2	2
ADM. Gle	57	19	15	9
Affaires Etrangères	90	5	5	-
Agriculture	29	42	27	2
Douanes	12	14	3	71
ORTN	67	25	8	-
Jeunesse/ Sports	21	75	4	-
Santé	21	46	1	32
TP/Mines	39	48	12	1
Travail S/S	43	42	15	0
Trésor	35	35	30	-

Aussi, je vous demande de bien vouloir prendre en compte ces statistiques pour engager une réflexion au sein des départements dont vous êtes en charge sur la base d'une analyse objective de vos effectifs respectifs (corps, profil, nombre) en rapport avec les missions assignées à vos départements, les postes d'emplois d'une part et les moyens dont dispose l'administration d'autre part.

Les services compétents du MFPT/E (DRGP - DGC, service informatique) seront à la disposition de vos services de formation, notamment, en ce qui concerne la mise à leur disposition des documents relatifs à la structure de leurs effectifs.

3 - Les plans de formation que vous aurez à transmettre au MFPT/E, à partir de cette année, feront ressortir dans une première partie, la situation au sein de votre département des postes d'emplois existants et profils exigés, dans une 2^o partie, la situation actuelle des effectifs (nombre d'agents en activité, en formation, profil, et répartition). Il se dégagera dans une 3^o partie des excédents ou des déficits qui devront faire l'objet de mesures appropriées (formation, recrutement, redéploiement).

Toute proposition de mise en formation (concours professionnel, inscriptions sur titre) qui ne s'inscrit pas dans le canevas ci-dessus indiqué, fera l'objet de rejet.

(X) 4 - Je vous rappelle, par ailleurs, qu'en dehors des cadres A, admis rarement sur titre, tous les autres cadres (B-C-et D) sont, obligatoirement, tenus de réussir à un concours professionnel organisé à l'échelle de leurs corps respectifs avant toute mise en formation.

Je vous saurais gré des dispositions que vous voudriez bien faire prendre à ce sujet.

Ampliations :

PRN..... ATCR
 CAB/PM..... "
 AN..... Pour info



DIRECTION DES RECRUTEMENTS
ET DE LA GESTION PREVISIONNELLE

NOTE A L'ATTENTION DE MONSIEUR LE MINISTRE DE LA
FONCTION PUBLIQUE, DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI

Objet: Mise en formation des
agents de l'Etat.

Par la lettre circulaire n° 008/MFPT/E du 29-2-96 l'idée d'un plan national de formation a été lancée en vue de parvenir à une maîtrise des incidences de tout genre nées des actions incontrôlées de mise en formation des agents de l'Etat.

A l'issue du processus, un document de synthèse, des besoins d'ouverture de concours et de mise en position de stage, a été élaboré et transmis par bordereau aux Directeurs des Affaires Administratives et Financières des Ministères.

Le contenu de ce document n'a pas répondu d'une manière satisfaisante à notre attente car les Ministères ont presque reconduit les mêmes concours sans analyse et ont encore essayé de justifier comme par le passé leurs demandes de mise en formation sans commune mesure avec les besoins et moyens limités de l'Administration ; ce qui explique le nombre élevé d'agents (plus de 600) à mettre en position de stage toutes formations et toutes catégories confondues.

A l'étape actuelle de l'exécution de ce plan, pour la période allant du 21 juin 1996 au 15 janvier 1997, il a été enregistré environ 594 départs effectifs en stage et 172 renouvellement de position de stage (des instances sont dans le circuit).

Du point de vue budgétaire, la première enveloppe de 50 000 000 CFA allouée pour faire face aux frais d'inscription au titre de l'exercice 1995/1996 a été totalement épuisée et pour l'année 1996/1997 on a enregistré déjà un cumul de frais d'inscription de plus de 53 000 000 CFA, le crédit n'étant pas encore libéré, un grand nombre de stagiaires se trouvent en situation d'irrégularité pour non paiement des frais d'inscription et risquent sous peu d'être renvoyés de leur établissement (cas de nos stagiaires au Burkina, en Côte d'Ivoire et au Togo).

En plus de cette préoccupation budgétaire, la structure des effectifs connaît aussi des tendances anormales. Les pourcentages des cadres de conception sont relativement élevés par rapport au nombre d'agents d'exécution, dans certains cas, on assiste même à un renversement de la pyramide. Ainsi au 31 décembre 1996, la structure des effectifs se traduit par 24% des cadres A, 29% des B, 32% des C et 15% des D contre respectivement 19 %, 20 %, 21%, et 33% si l'on considère les statistiques du CFPD (moyenne des fonctions publiques des pays de la sous région).

*MTFF
Quelle sont
les disponibilités
prises pour
ce cas.*

Il convient donc, à cette veille des reformes d'accentuer l'éventail des mesures afin de contenir et de freiner cette poussée vertigineuse des demandes de mise en position de stage et de mettre en place des dispositifs pouvant permettre d'instaurer un système rationnel de gestion du volet formation des agents de l'Etat.

Partant de ces constats, la Direction des Recrutements et de la Gestion Prévisionnelle soumet à votre appréciation les propositions ci-après pour une gestion rationnelle des demandes de mise en formation et d'ouverture de concours pour l'année 1997.

1 - Poursuite de l'exécution du plan en cours et porter à la connaissance des ministères techniques du dépassement déjà enregistré à cette étape sur l'exécution du budget de 50 000 000 francs alloué aux frais d'inscription, par conséquent leur demande de suspendre toute nouvelle programmation au cours de cette année jusqu'à ce que les demandes en instance puissent être satisfaites, -

2. Etendre aux cadres A le système du concours préalable à toute mise en formation donnant droit à un reclassement et ce, conformément au plan d'action du Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de l'Emploi (procéder d'urgence à la modification du Décret y afférent) ;

3. Attendre la mise en place des cadres organiques qui permettront de dégager les besoins réels et objectifs des unités administratives avant de procéder à l'élaboration du prochain plan de formation. Ces cadres organiques verront le jour après la future opération de contrôle physique des agents de l'Etat. D'ici là, et en ce qui concerne les secteurs prioritaires, si la nécessité se fait sentir, des dispositions spéciales peuvent être prises pour satisfaire leurs besoins, il en sera de même pour l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) afin de lui permettre de fonctionner ne serait-ce que dans certaines filières prioritaires.

4. Demander le respect strict de la structure des effectifs pour toute formation donnant droit à un reclassement à l'instar des dispositions des quotas contenus dans le statut.

5. Attirer l'attention du Ministère de l'Education Nationale sur l'organisation des concours et examens professionnels (parfois sur simple injonction des syndicats) sans que cela soit l'objet d'une analyse avec les services techniques du Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de l'Emploi (cas des BSC, Ecole Normale Supérieure, ENAM, spécial A d'entrée à l'UAM...).

Nous restons à votre disposition pour toute instruction que vous voudriez bien nous donner à cet effet.

Handwritten:
Nouveau
270397
H



SA/IR

REPUBLIQUE DU NIGER
CONSEIL MILITAIRE SUPREME
MINISTRE DE LA FONCTION PUBLIQUE
ET DU TRAVAIL

C I P C U L A I R E N° 5 /MFP/T

Du 15 Mai 1979

OBJET : Formation professionnelle
et accès des diplômés aux
différents corps des cadres
de l'Administration.

LE MINISTRE DE LA FONCTION PUBLIQUE
ET DU TRAVAIL p.1

A

MM. LES MINISTRES ET SECRETAIRES D'ETAT.

*Chaque Circulaire
DPP*

Le principe de la formation professionnelle des fonctionnaires en vue de leur accession à des catégories hiérarchiquement supérieures des cadres se trouve inscrit dans les textes de base de la Fonction Publique : articles 24 et 24 de la loi 59-6 relative au Statut Général de la Fonction Publique, articles 98 et 99 du décret 60-54 portant modalités d'application du Statut Général.

Sa mise en application doit tenir compte des intérêts des agents et de ceux de l'Administration. C'est pourquoi les dépôts des fonctionnaires en formation doivent être organisés de manière rationnelle, c'est-à-dire selon une programmation établie en fonction des priorités, de telle sorte qu'à partir des besoins réels exprimés par les administrations et services, les agents les mieux notés et les plus anciens puissent en premier lieu bénéficier d'une formation professionnelle.

Les critères objectifs posés en matière de formation professionnelle n'ont pas toujours présidé au choix des candidats à une bourse de formation, et la circulaire n° 14/PCMS/CAB du 8 novembre 1978 est venue à point nommé pour rappeler ce que doit être la règle en la matière. Les instructions contenues dans cette circulaire ont tendance à être contournées par des fonctionnaires qui, envoyés en stage pour une formation déterminée, sortent du cadre de la programmation pour soit changer d'orientation, soit entreprendre une formation parallèle souvent au détriment de celle officiellement prévue.

Une telle pratique ne constitue pas seulement un frein à l'action déployée pour une formation rationnelle des cadres auxquels des chances égales de promotion doivent être offertes, elle contribue aussi à compliquer singulièrement la tâche de la Fonction Publique quand il s'agit d'intégrer des agents sur la base de certains diplômes obtenus à l'occasion des stages.

Point n'est besoin de rappeler que le fonctionnaire mis en position de stage est en service commandé. S'il change d'orientation de sa propre autorité ou s'il prolonge indûment son séjour à l'extérieur, il commet un acte d'indiscipline et de tricherie puisqu'il n'est d'être décidé chaque formation doit faire l'objet d'une étude attentive à la lumière des critères préalablement définis. Ce serait sans doute méconnaître les réalités de notre administration que de ne pas prendre en considération les diplômes valables obtenus par des agents à l'occasion des stages, mais en marge de ces stages. Il faut donc concilier les besoins en cadres de l'Administration et la nécessité pour l'Etat d'exercer son contrôle sur la formation de ses cadres.

Les réunions interministérielles récemment tenues sur cette importante question ont abouti à un certain nombre de conclusions qui me paraissent être de nature à redonner son véritable sens à la formation professionnelle, à savoir :

1°/ Tout fonctionnaire bénéficiaire d'une bourse de formation doit consacrer son temps à cette formation. Sauf cas de force majeure dûment constaté par le Ministère d'origine, celui de la Fonction Publique et du Travail et celui du Plan, aucune prolongation de stage ne sera accordée. En effet, il a été constaté que les prolongations de stages sont souvent un moyen pour les fonctionnaires de poursuivre au-delà de la durée initialement prévue des formations parallèles et de faire échec aux constantes qui pour chaque formation président au choix des candidats (mérite du candidat, ancienneté de service, grade, stages effectués antérieurement).

2°/ Tout fonctionnaire mis en position de stage qui abandonne la formation programmée pour une formation de son choix s'expose à des poursuites disciplinaires sans préjudice des sanctions prévues à l'article 17 du décret 71-165/MEN du 11 Novembre 1971.

3°/ Les diplômes valables obtenus à l'occasion des stages mais en dehors des limites strictes desdits stages ne donneront pas lieu désormais à l'application de l'article 100 du décret 60-54 du 30 mars 1960 portant modalités d'application du statut général. Si de tels diplômes sont pris en considération, leurs détenteurs seront nommés en qualité de stagiaires dans la nouvelle hiérarchie. La même mesure s'appliquera également aux fonctionnaires mis en disponibilité qui ramènent des diplômes obtenus au terme d'études menées par leurs propres moyens, c'est-à-dire des études non programmées par le Ministère du Plan.

4°/ Tout fonctionnaire qui après formation se prévaut d'un diplôme dont la prise en considération conduirait à un changement de cadre se verra appliquer l'article 25 du statut général, c'est-à-dire que sa nomination dans le nouveau cadre sera subordonnée à l'acceptation de sa démission dans son corps d'origine. En outre, cette nomination se fera en qualité de stagiaire. Les mesures précédentes visent le cas des fonctionnaires, elles doivent être complétées par un dispositif propre à la situation spécifique des étudiants. Il arrive en effet que la Fonction Publique soit saisie de demandes de nomination sur la base de diplômes dont la nature, le niveau et les conditions d'obtention ne sont pas toujours suffisamment clairs. C'est souvent le cas lorsque les postulants ont effectué des études par leurs propres moyens. Devant concilier les besoins en cadre et la nécessité de garantir un niveau correct de recrutement, l'administration ne prendra en considération que ceux des diplômes qui, après toutes les investigations jugées utiles, se révéleront être valables.

Quant aux étudiants qui, arrivés au terme de leurs études officielles, prolongent indûment leur séjour à l'étranger soit pour y travailler, soit pour entreprendre des spécialisations, la conséquence de l'acte d'indiscipline dont ils se rendent coupables doit être une stricte application de l'article 17 du décret 71-165 précité. Un contrôle plus sévère sera exercé contre les changements intempestifs d'orientation et, d'une manière générale contre toute tricherie, notamment celle qui consiste à différer sans raison valable la soutenance du mémoire de maîtrise. A cet effet, l'allocation scolaire sera, sauf cas de force majeure dûment constaté, supprimée à tout étudiant qui n'aura pas fourni un certificat d'inscription au plus tard à la fin du 1er trimestre de chaque année scolaire.

Toutes les mesures envisagées ci-dessus ont pour but d'assurer le respect de la réglementation et un minimum de discipline dans un domaine essentiel pour le pays, puisqu'il s'agit de la formation des cadres destinée à le construire. C'est pourquoi je vous saurais infiniment gré de bien vouloir en assurer la plus large diffusion au sein de vos services par tous les moyens que vous jugerez appropriés.

PCMS à titre de compte-rendu

Lt-Colonel SORY MAMADOU DIALLO



CESAG - BIBLIOTHEQUE

A l'office pour Niger
Niamey, le 17 Août 1966

LE MINISTRE DE LA FONCTION PUBLIQUE
ET DU TRAVAIL

N° 20 /MEPT/BE.

à
Messieurs les Ministres

Objet : Formation professionnelle des fonctionnaires
et promotion hiérarchique.

Les règles applicables en matière de formation professionnelle paraissent avoir été perdues de vue par de nombreux fonctionnaires notamment celles relatives à la juste appréciation de leurs droits à l'issue des stages de formation et de perfectionnement. J'estime, dans ces conditions, opportun de rappeler par la présente circulaire les règles essentielles actuellement en vigueur dans ce domaine.

Le principe d'une formation professionnelle des fonctionnaires a été posé à l'article 24 de la Loi n° 59-6 du 3 décembre 1959 portant statut général de la Fonction Publique lequel dispose que :

"Les Statuts Particuliers de chaque corps et les règlements propres à chaque administration ou service doivent assurer à tous les fonctionnaires ayant les aptitudes nécessaires des facilités de formation et d'accès aux catégories hiérarchiquement supérieures".

Ultérieurement les conditions de cette formation ont été précisées aux articles 97 et suivants du décret n° 60-054 du 30 mars 1960 portant modalités d'application du statut général.

De l'ensemble de ces dispositions, il résulte que les fonctionnaires, compte tenu de leurs aptitudes, sont susceptibles d'accomplir soit des stages dits de formation individuelle dans les Administrations ou des Etablissements Publics soit des stages dits de formation collective comportant notamment l'organisation de cours oraux ou par correspondance en vue de subir les épreuves d'un concours professionnel et des stages de réimprégnation ou de perfectionnement dans des établissements spécialisés.

En ce qui concerne la sélection des stagiaires, le choix des établissements de formation, la durée des stages et les droits éventuels des stagiaires, les points suivants doivent être précisés.

1°) - Sélection des stagiaires

L'article 122 du décret n° 60-054 du 30 mars 1960 portant modalités d'application du statut général de la Fonction Publique stipule que :

.../...

"Les fonctionnaires appelés à suivre un stage de formation professionnelle sont désignés par décision du Ministre de la Fonction Publique sur la proposition du Ministre dont ils relèvent.

Par ailleurs, il est précisé à l'article 97 du même décret que la formation individuelle ou collective est prévue en faveur "des fonctionnaires ayant les aptitudes requises et dont le comportement général donne entière satisfaction".

Une interprétation correcte de ce dernier article doit conduire désormais les Administrations à n'envoyer en stage que les seuls agents d'une part possédant les diplômes ou titres de la hiérarchie à laquelle ils se destinent, Doctorat, Licence, Baccalauréat ou B.E.P. ... d'autre part ayant fait la preuve de qualités professionnelles indiscutables.

2°) - Choix des Etablissements de formation

En application de l'article 8 dixième alinéa du statut général et de l'article 58 de son décret d'application les statuts particuliers fixent, pour chaque corps, les conditions de recrutement des fonctionnaires dudit corps en précisant quels sont les établissements habilités à leur dispenser une formation sanctionnée par un diplôme de fin d'études.

C'est donc dans ces seuls établissements que les stagiaires peuvent être envoyés.

3°) - Durée des stages

Il n'existe pas de règle générale dans ce domaine mais il apparaît important de souligner que l'accomplissement de stages de courte durée de moins de six mois, organisés en vue d'une réimprégnation ou de l'information des fonctionnaires ne confère à ceux-ci aucun droit particulier.

4°) - Situation du fonctionnaire à l'issue d'un stage

L'article 98 dernier alinéa du décret 60-054 du 30 mars 1960 dispose que pour la notation et l'appréciation annuelle des fonctionnaires désignés pour suivre un stage "il est obligatoirement tenu compte des résultats obtenus par les intéressés lors des stages ou cours qu'ils ont suivis.

Les statuts particuliers fixent les conditions dans lesquelles peuvent être intégrés dans les corps correspondants les agents qui ont suivi avec succès l'enseignement d'un établissement de formation.

Il est donc du plus grand intérêt tant pour les Administrations intéressées que pour les candidats à la formation professionnelle de se référer à ces statuts au moment de la constitution du dossier de stage.

Mes services se tiennent à cet effet à leur disposition et leur fourniront toutes informations utiles.

AMPLIATIONS :

- E. N. A.
- Toutes Circonscriptions
- Inspection d'Etat.

Signé :

- AMADOU ISSAKA -

Pour copie certifiée
Conforme
Le Chef de Cabinet et P.O.

CESAG BIBLIOTHEQUE