



Mémoire Présenté
par : Moussa
DEMBELE

ECOLE NORMALE
SUPERIEURE
BAMAKO

**Conception d'une politique .nouvelle de
formation continue et de
perfectionnement des
Agents engagés dans le processus de
Développement
au Mali.**

JUIN 1990

27 JUIN 1991

Ministère de l'Education Nationale

Direction Nationale
de l'Enseignement Supérieur

ECOLE NORMALE SUPERIEURE
BAMAKO

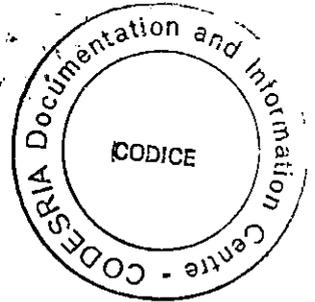
06.03.05

DEM

2631

REPUBLIQUE DU MALI
Un Peuple — Un But — Une Foi

(3)



TITRE:

Conception d'une politique nouvelle de
formation continue et de perfectionnement des
Agents engagés dans le processus de Dévelop-
pement au Mali.

5441

17 AOUT 1990

par :

Moussa DEMBELE

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Présenté pour l'Obtention du Diplôme
de l'Ecole Normale Supérieure
en PSYCHO-PEDAGOGIE

Directeur de Mémoire
Dr Kary DEMBELE

Date de Soutenance :

_____ Juin 1990

MINISTERE DE L'EDUCATION
NATIONALE

REPUBLIQUE DU MALI
UN PEUPLE-UN BUT-UNE FOI

DIRECTION NATIONALE DES
ENSEIGNEMENTS SUPERIEURS
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE NORMALE SUPERIEURE
BAMAKO

0

TITRE

*CONCEPTION D'UNE POLITIQUE NOUVELLE DE FORMATION CONTINUE
ET DE PERFECTIONNEMENT DES AGENTS ENGAGES DANS LE
PROCESSUS
DE DEVELOPPEMENT AU MALI*

PRESENTE ET SOUTENU PAR :

Moussa DEMBELE

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Présenté pour l'obtention du Diplôme de l'Ecole Normale
Supérieure en spécialité

PSYCHO-PEDAGOGIE

Directeur de Mémoire :

Date de soutenance :

Docteur Kary DEMBELE

Le..... juin 1990

Avant-propos

L'investissement éducatif est un facteur-clef du processus de développement. Cela se vérifie dans tous les pays du monde dans la mesure où les efforts de formation apportent et dynamisent les savoir-faire, les connaissances, les attitudes et les motivations qui sont nécessaires pour le développement économique et social.

Le travail que nous présentons ici procède du souci exprimé à plusieurs occasions par les instances supérieures de l'Etat d'adapter la formation des agents aux besoins spécifiques du pays, d'assurer leur perfectionnement et leur recyclage permanents afin d'élever leur niveau de qualification et d'améliorer toujours davantage leur style de travail et leurs aptitudes à appréhender les problèmes et à y apporter les solutions les mieux appropriées.

Malheureusement cet effort d'adaptation est contrarié par un certain nombre de problèmes que nous avons essayé d'examiner tout au long de ce travail.

Grâce à un travail approfondi d'analyse de ces problèmes nous avons été amené à soumettre le projet auprès du CODESRIA: council for the development of economic and social research in Africa (Conseil pour le Développement à la Recherche Economique et Sociale en Afrique) qui nous a apporté son concours financier grâce auquel ce Mémoire a pu atteindre le degré de rigueur souhaité.

Ce Mémoire de Maîtrise a été dirigé par Docteur Kary DEMBELE professeur de Sociologie à l'Ecole Normale Supérieure.

Il a également bénéficié des critiques pertinentes de Docteur Many CAMARA, professeur de sociologie à l'EN.Sup, Consultant au Projet de Restructuration du Marché Céréaliier (P.R.M.C) et de N'Golo COULIBALY P.H.D, évaluation, Planification, Directeur-Adjoint de la Direction Nationale de l'Alphabétisation Fonctionnelle et de la Linguistique Appliquée.

Pour la cueillette des données, la collaboration des responsables de la formation, celle des agents en formation dans les différents centres que nous avons choisis ont été des plus appréciables.

Pour le traitement des données à l'ordinateur, l'étude a bénéficié du concours de Messieurs Adama DEMBELE et Ba-Alti TAMBOURA, tous Docteurs en médecine.

Que toutes ces personnes reçoivent ici l'expression de nos sincères remerciements et le témoignage de notre gratitude.

Nous souhaitons en particulier que dépassant l'aspect purement académique de certains de ces problèmes, notre travail s'attache à dégager des recommandations qui, transmises le moment venu aux instances supérieures de l'Etat, pourront sans doute favoriser un progrès réel dans le vaste effort en cours d'amélioration qualitative de nos institutions publiques et para-publiques.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

| | <u>Pages</u> |
|--|--------------|
| <u>Remerciements</u> | I |
| <u>Dédicace</u> | III |
| <u>Resumé</u> | V |
| <u>Introduction</u> | 1 |
| <u>Première Partie : Position du problème</u> | 3 |
| <u>Chapitre I</u> <u>Problématique</u> | 3 |
| <u>Chapitre II</u> <u>But général et objectifs de la Recherche</u> | 10 |
| <u>Chapitre III</u> <u>Pertinence de l'étude</u> | 11 |
| <u>Deuxième Partie : Cadre théorique</u> | 13 |
| <u>Troisième Partie : Méthodologie</u> | 23 |
| <u>Chapitre I</u> <u>Milieu d'étude et sa justification</u> | 23 |
| <u>Chapitre II</u> <u>Les Instruments</u> | 25 |
| <u>Chapitre III</u> <u>L'Echantillon</u> | 27 |
| <u>Chapitre IV</u> <u>Présentation des résultats</u> | 30 |
| <u>Chapitre V</u> <u>Analyse et Interprétation des résultats</u> | 34 |
| I. <u>Première hypothèse</u> | 35 |
| II. <u>Deuxième hypothèse</u> | 38 |
| III. <u>Troisième hypothèse</u> | 42 |
| IV. <u>Quatrième hypothèse</u> | 46 |
| V. <u>Signification des résultats</u> | 61 |
| VI. <u>Les Implications de l'étude</u> | 63 |

| | |
|---|----|
| 1. <u>Mise en place d'une structure de coordination</u> | 63 |
| 2. <u>Mise au point des programmes et des méthodes pédagogiques propres à l'atteinte des objectifs du perfectionnement</u> | 67 |
| 3. <u>Une valorisation des actions de perfectionnement</u> | 67 |
| 4. <u>Une réorganisation des dispositions juridiques et le respect scrupuleux des textes dans le domaine de la formation et des perfectionnements</u> | 68 |
| 5. <u>Quelques réserves</u> | 68 |
| | |
| <u>Conclusion générale</u> | 70 |
| | |
| <u>Bibliographie</u> | 71 |
| | |
| <u>Annexe A : questionnaire et guide d'entretien</u> | 74 |
| <u>Annexe B : suite des tableaux</u> | 84 |
| <u>Annexe C : Recueil des Textes Législatifs et Réglementaires en matière de Formation et de Perfectionnement des Cadres.</u> | 87 |

INTRODUCTION

L'homme étant le capital le plus précieux, il va sans dire que les progrès techniques, soient-ils développés gravitent au tour de l'intelligence humaine.

La formation permanente, continue de l'homme est source de l'évolution rapide de la technologie dans toutes les sociétés du monde - pays développés ou moins développés.

L'objectif de la formation continue des agents engagés dans le processus de développement est d'obtenir d'eux des qualifications plus poussées en vue des grandes productions qualitatives et de productivités plus accrues.

Considérant la perfection accélérée des moyens de production, les travailleurs qui s'en servent doivent aussi s'adapter au rythme de la perfection pour l'accroissement qualitatif et quantitatif de la production.

Somme toute, l'évolution galopante de la technique exige la perfection permanente sans cesse de l'homme, pivot des progrès.

Le Mali a très vite compris cela. Depuis son accession à l'indépendance, il s'est engagé dans une bataille pour la réactualisation constante des connaissances, des compétences et du savoir faire de ses cadres. Cet effort s'est manifesté par la création de nombreux centres de perfectionnement.

Cependant, trente ans après l'indépendance et malgré tous les efforts fournis dans ce domaine, le système de perfectionnement reste défectueux. C'est sur cette déféctuosité que portera notre étude.

Toute fois il importe de signaler que cette étude psycho-sociologique n'a pas l'intention d'être exhaustive.

En effet, elle se propose d'identifier un certain nombre de problèmes relatifs à ce système, d'évaluer les besoins des agents et des services employeurs en matière de formation et en fin de fournir les éléments

nécessaires à l'élaboration d'une politique nouvelle harmonisée et adoptée aux besoins spécifiques du moment.

Il s'agit donc d'une étude qui voudrait déboucher sur des résultats pratiques, lesquels pourront sans doute favoriser un progrès réel dans le processus d'amélioration qualitative de nos institutions publiques et parapubliques. Voilà en réalité, les raisons qui nous ont motivé à prendre l'initiative de choisir ce thème.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Première Partie : Position du problème

Chapitre I : PROBLEMATIQUE

Le développement des ressources humaines est une des branches principales du développement économique, social et culturel. Il comporte lui-même la formation et le perfectionnement. L'argumentation semble s'inscrire dans le courant général de la pensée qui admet la formation comme une force déterminante du développement et de l'épanouissement des sociétés. Lorsque les ressources humaines sont bien formées, elles peuvent prendre par exemple des mesures pour empêcher les méfaits de la sécheresse qui, selon certains responsables politiques, expliquent le retard économique de notre pays : «... Notre pays se trouve confronté à des difficultés qui peuvent paraître insurmontables et inciter au pessimisme. La pluviométrie est déficiente, les cours d'eau tarissent, le désert avance... A cette sécheresse implacable..., s'ajoutent les conséquences d'une crise économique internationale. D'une part avec la détérioration des termes de l'échange, nos recettes d'exportation ne cessent de diminuer. D'autre part avec nos maigres ressources, nous nous trouvons confrontés au problème de la dette» (1).

Cette citation révèle que le développement est un phénomène purement climatique et néglige toute l'importance des facteurs humains dans la dynamique du progrès. Or, l'expérience montre qu'aucun progrès économique n'est possible tant que les hommes qui la gèrent ne sont pas eux-mêmes améliorés constamment. Une telle conception du rôle du

(1) UDPM, *Le Mali de 1968 à 1988. Du CMLN à l'UDPM, Imprimé en France, 1988 P.5*

perfectionnement comme élément facilitateur du développement économique se retrouve chez plusieurs théoriciens. C'est ce qui fait dire à Pierre Richard et Pierre Paquet que la formation continue octroie à tout homme des chances nouvelles et supplémentaires d'efficacité, d'adaptabilité et de reconversion dans une société technologique régie par le changement et l'innovation. (2)

Cette problématique du développement global du pays impose la nécessité d'une stratégie de formation continue et de perfectionnement, l'instauration d'une politique globale et cohérente en matière d'animation et de promotion des agents engagés dans le processus de développement. Une telle situation commande que les autorités prennent des mesures et engagements, mettent en place une véritable politique de perfectionnement susceptible d'assurer la réhabilitation de l'économie à partir des potentialités nationales. De toutes les potentialités le capital humain est le plus précieux dans tout processus de développement. Comme l'indiquent d'ailleurs Huberman et Sweezy : «La mobilisation des ressources humaines est la pierre de touche de la mobilisation des ressources économiques...» (3)

C'est pourquoi la valorisation de cette ressource demeure la priorité du moment.

La fin de notre vingtième siècle connaît une révolution qui se traduit

(2) Pierre Richard, Pierre Paquet, L'Education permanente et ses concepts périphériques. Recherche documentaire, Editions Cujas dépôt légal, 2^e trimestre 1973, P.82.

(3) Léa Huberman, Paul Sweezy, Le socialisme cubain, traduit de l'Américain par Marcel Raques Editions Anthropos, Paris, 1974, P.28

dans tous les pays du monde par une explosion d'aspiration à un mieux vivre et à un mieux être. Le développement harmonisé apparaît comme la voie nécessaire où il faut engager tous les moyens disponibles en mobilisant toutes les énergies. Un des problèmes de base que pose le développement économique réside dans la formation adéquate et le perfectionnement du cadre national aux tâches, aux emplois et aux fonctions à tous les niveaux dans l'ensemble des secteurs de la production et de l'administration du pays.

Dans cet immense effort qui conjugue les ressources physiques, économiques et humaines, l'Etat engage une bataille longue et dure qui ne sera gagnée que si chaque agent de développement sait précisément ce qu'il a à faire, possède des connaissances et des techniques nécessaires pour réaliser ses tâches, règle ses comportements sur les objectifs à atteindre. C'est dire quelle importance s'attache à la formation continue et au perfectionnement des agents engagés dans le processus de développement d'un pays.

Par formation continue, nous retenons la définition donnée dans le vocabulaire de Pédagogie : la formation continue a pour objectif d'informer ; de renforcer la formation initiale, en la complétant, en la perfectionnant ; de faire reprendre la formation initiale, afin d'en redresser les erreurs, de la rénover par la considération de nouveaux objectifs, l'étude de nouveaux contenus, de nouvelles méthodes ou techniques. (4)

Le perfectionnement quant à lui, il englobe toutes les actions de formation subies après l'entrée en service : le stage probatoire, le perfectionnement proprement dit, la formation - promotion.

(4) J. Lief, Philosophie de l'Education, Tome IV, Vocabulaire Technique et Critique de la Pédagogie et des Sciences de l'Education, Imprimé en France, Dépôt légal 3^e trimestre 1974, P. 117.

On a coutume de distinguer les actions de formation selon qu'elles se situent avant l'entrée dans l'emploi ou après ; dans ce dernier cas les actions de formation sont englobées sous l'appellation "perfectionnement". Cette appellation s'appuie également sur le fait que les actions de formation proprement dites permettent d'acquérir les diplômes autorisant l'accès à la Fonction Publique.

La conception d'une telle politique est nécessairement globale et intègre tous les éléments du développement des ressources humaines. Le processus de formation commence sur les bancs de l'école, s'épanouit au cours du passage dans une école de formation professionnelle ou supérieure spécialisée et durant le stage probatoire, et se poursuit tout le long de la carrière.

Dans ces conditions, la politique de développement des ressources humaines doit être continue, à travers des étapes et des moyens adaptés à nos réalités. La mise en œuvre de cette formation exige des moyens diversifiés et en même temps coordonnés. Les programmes et les méthodes doivent être strictement adaptés aux objectifs d'acquisition des connaissances, des techniques et des comportements en éliminant tout ce qui n'est pas directement utilisable sur le plan de la profession. Telle pourrait être une approche globale et dynamique des problèmes de perfectionnement. C'est le lieu de rappeler que le Mali a soutenu un certain effort dans la lutte pour l'amélioration de la formation et du perfectionnement des agents. L'effort s'est manifesté par la création de nombreux centres de formation et de perfectionnement et l'organisation des stages de recyclage. Soulignons que de gros efforts ont été fournis dans ces domaines depuis que notre pays est indépendant et qu'il s'est engagé dans la voie du développement de ce qu'il est convenu d'appeler ses "ressources humaines". Les institutions de formations spécialisées existantes sont la manifestation de la volonté de l'Etat de promouvoir un système de formation conçu pour les besoins de notre pays et adapté aux

réalités de notre contexte.

Malheureusement, cet effort d'adaptation est contrarié par un certain nombre de problèmes qu'il importe d'identifier et de corriger.

L'insuffisance des infrastructures et du matériel pédagogique et la pénurie du personnel enseignant compétant sont sujets de préoccupation. Il en est de même pour l'absence de données statistiques permettant une évaluation de l'impact de ces stages de perfectionnement.

Le manque de qualification professionnelle de nos cadres constitue, à l'heure actuelle, l'une des causes fondamentales des carences de notre administration. Une première raison en est que le contenu de la formation qui est dispensé dans nos établissements de formation n'est toujours pas adapté à nos besoins. Les programmes sont calqués sur ceux de l'enseignement secondaire, général, technique et professionnel ; ce qui est incompatible à un centre destiné à donner un perfectionnement à des travailleurs en emploi.

Il convient de noter également l'inexistence d'une institution de haute valeur technique capable d'étudier, de concevoir, d'harmoniser et de promouvoir le développement des programmes et des moyens d'action dans le domaine de la formation continue et du perfectionnement des agents.

Il faut noter aussi le manque de motivation des agents pour les stages en raison de l'inexistence des textes garantissant les avantages déjà acquis par ces derniers.

Enfin et surtout il y a le manque de cohérence de notre politique en matière de formation continue et de perfectionnement qui engendre trop de déséquilibres et affecte sérieusement le fonctionnement de nos institutions. Les centres de perfectionnement situés dans la seule ville de Bamako s'ignorent et opèrent en vase clos. Il convient de signaler que ces actions souffrent du manque de coordination et surtout l'inexistence d'un cadre général d'orientation, de planification et de programmation avec comme corollaire le manque de suivi et d'évaluation.

En se fondant sur tout ce qui précède, nous formulons l'hypothèse

principale que le système de perfectionnement mis en place au Mali est défectueux. Cette défectuosité se caractérise par l'inexistence d'une structure de coordination et d'orientation, l'état d'isolement et du cloisonnement des interventions, l'inadéquation entre les objectifs de la formation et les besoins des agents et des services employeurs, la dévalorisation des actions de formation, l'inexistence de dispositions juridiques et d'un contexte institutionnel garantissant les avantages déjà acquis par les agents en formation. Ces différents problèmes constituent à notre avis la cause de l'absence d'une politique globale et cohérente en matière de formation continue et de perfectionnement. Cette hypothèse sera vérifiée après vérification de nos hypothèses particulières qui s'énoncent comme suit :

1) Au Mali il n'existe pas de structure de coordination et d'orientation permettant de superviser toutes les actions de perfectionnement. Or, théoriquement s'il n'existe pas de structure de coordination et d'orientation dans un système, les actions de perfectionnement se feront isolement et de manière anarchique.

2) Au Mali il y a inadéquation entre les objectifs de la formation et les besoins des agents et des services employeurs. Or dans un système de perfectionnement lorsqu'il n'existe pas d'adéquation entre les objectifs et les besoins des agents et des services employeurs, les structures de perfectionnement ne seront pas performantes et demeureront inefficaces.

3) Au Mali les actions de perfectionnement ne sont pas valorisées. Or, la valorisation des actions de perfectionnement est un stimulant qui inciterait les agents à suivre les stages de recyclage.

4) Au Mali il y a inexistence des dispositions juridiques et de contexte institutionnel garantissant les avantages déjà acquis par les agents. Si ces avantages acquis antérieurement étaient garantis par des dispositions juridiques, les agents n'hésiteraient pas à suivre des stages de recyclage.

Ces quatre hypothèses sont dites particulières parcequ'elles établissent clairement la nature de la liaison entre deux phénomènes; elles s'expriment dans des termes facilement observables par le biais d'indicateurs adéquats qui les représentent.

Cependant en matière de formation, et cela est vrai pour toutes les sciences de l'homme, il est nécessaire de reconnaître les limites des résultats de recherches ainsi que la relativité de leur portée. De ce fait la vérification d'une hypothèse est toujours relative. Comme le disait d'ailleurs Marc-Adelard Tremblay, s'agissant de la limitation et de la relativité de l'hypothèse : "Aucune hypothèse ne rend complètement et parfaitement compte de la réalité dans sa complexité. De plus aucune hypothèse vérifiée n'est vraie en tout temps et en tout lieu. C'est ce caractère spacio-temporel des généralisations dans les sciences humaines qui rend impossible l'établissement des lois universelles du comportement humain." (5)

(5) Marc-Adelard Tremblay, Initiation à la Recherche dans les sciences Humaines, Mac Graw Hill, Editeurs, Montréal, 1968, P. 253.

Chapitre II But général et objectifs de l'étude

Le but de cette étude est de faire le point sur la situation actuelle au Mali, de mieux identifier les problèmes, enfin de formuler des recommandations pour la réalisation des objectifs de perfectionnement.

Les objectifs de notre étude sont triples. Elle se propose :

- D'identifier un certain nombre de problèmes relatifs à notre politique de formation continue à travers ses différents domaines d'intervention, ses cloisonnements internes et ses limites ; car en l'absence d'une politique globale et cohérente les actions de formation continue se feront de manière anarchique, isolée et non articulée. Nous pensons que la connaissance d'un problème constitue un élément facilitateur de sa résolution.

- D'évaluer les besoins des agents et des services employeurs en matière de formation continue et de perfectionnement. Cette évaluation est une exigence primordiale dans tout programme de formation si l'on a le souci de connaître les résultats de l'action comme l'écrit Dumont, s'agissant de l'évaluation : «Elle consiste à mesurer, avec autant de précision que possible, les résultats d'une action qu'on a entreprise, de façon à pouvoir les comparer à la fois avec les objectifs de cette action, avec les moyens qui ont été consacrés, et avec les ressources qui ont été mobilisées pour les réaliser» (1)

Il faut donc par l'évaluation, détecter les lacunes de ces programmes de formation continue, leurs aspects positifs afin de pouvoir procéder de façon constante à leur amélioration.

- De pourvoir enfin les éléments nécessaires à l'élaboration d'une nouvelle politique globale et cohérente de formation continue et de perfectionnement adaptée aux besoins spécifiques du moment.

(1) Dumont Bernard, L'Alphabétisation Fonctionnelle au Mali : une Formation pour le Développement, UNESCO, Paris, 1973, P. 53.

CHAPITRE III Pertinence de l'étude

L'intérêt d'une telle étude c'est :

1°) D'évaluer (faire le point de la situation) les actions (isolées) menées en la matière par les structures publiques et para-publiques. Ce que l'on peut reprocher c'est surtout la part minime consacrée à l'évaluation et au suivi des différentes actions de formation. Les expériences se poursuivent et disparaissent sans qu'on ait entrepris d'activités d'évaluation pour tester leur validité. Il s'avère donc nécessaire que l'on s'arrête de temps en temps pour voir si les actions atteignent les résultats que nous escomptons. Cette évaluation peut permettre également de faire des recommandations en vue d'une amélioration des actions. Elle peut même dans certains cas, faire éviter un gaspillage de ressources ;

2°) De recenser ou identifier les besoins en formation continue et en perfectionnement ;

3°) De fournir en fin les éléments pour aider à l'élaboration d'une politique globale, cohérente et adaptée aux besoins spécifiques du moment.

Cette étude nous paraît également pertinente à bien d'autres égards. Le perfectionnement tente de donner à l'agent de nouvelles connaissances. Il se présente de ce fait comme un processus de consolidation et de perfectionnement des connaissances déjà apprises et vise l'acquisition de nouvelles compétences pour une meilleure maîtrise de l'environnement et une transformation qualitative du milieu. C'est ainsi que nous avons pensé qu'il pouvait jouer un certain rôle dans la lutte contre le sous-développement. C'est dire que le sous développement n'est pas purement et simplement un phénomène économique. On ne peut pas également le combattre par un simple transfert de technologie ou d'institutions, ou par une simple information sur les nouvelles découvertes. Il faut agir en même

temps sur les blocages qui existent au niveau de la mentalité, du système de valeurs. Il devient par conséquent nécessaire de transformer cette mentalité pour amener une acceptation des innovations proposées en vue du développement. Le moyen adéquat pour opérer ce changement est le recyclage. Cette conception se résume bien dans la citation suivante de Pierre Antoine : « les recyclages ne peuvent se limiter à une remise à jour par communications d'information sur les faits nouveaux ou les nouvelles découvertes, mais doivent atteindre les bases mêmes ou les principes du savoir en permettant la reconversion des mentalités, car vient un moment où le nouveau ne peut plus être assimilé sur les bases anciennes : des restructurations s'imposent...»(1)

Il devient donc important, à notre avis, de voir dans quelle mesure le recyclage peut favoriser le changement et apporter ainsi sa contribution à la lutte contre le sous-développement par la réactualisation des connaissances, des comportements.

(1) Pierre Antoine, *Morale sans anthropologie*, Editions l'Epi, in .
Marcelle Baudon comment organiser rencontres et sessions, Edition du
Centurion 1974, P. 49

DEUXIEME PARTIE: Cadre théorique

Les transformations du monde moderne sont telles que les hommes doivent suivre nécessairement cette évolution, si l'on veut permettre à ces derniers de s'adapter à ce monde changeant et d'en maîtriser le changement. C'est de cette nécessité qu'est née l'idée d'éducation permanente qu'on peut définir avec Jean Le Veugle comme : «l'ensemble des moyens mis à la disposition des hommes, quels que soient leur âge, leur sexe, leur situation sociale et professionnelle, pour qu'ils ne cessent, s'ils le veulent, de se former et de s'informer en vue d'atteindre le plein développement de leurs facultés, en même temps que leur participation la plus efficace au progrès de la société» (1). Elle tend à être considérée comme un concept d'ensemble par rapport au quel peuvent s'ordonner toutes les activités professionnelles : enseignement scolaire et éducation extra-scolaire pour les jeunes, et pour les adultes le perfectionnement professionnel et les activités extra-professionnelles de formation économique et sociale, de culture et de loisirs.

Dans notre étude, nous ne nous intéressons pas à tous ces aspects de l'éducation permanente. Ce qui nous intéresse fondamentalement, c'est le perfectionnement professionnel. une telle optique nous amène à examiner les études antérieures sur la relation entre formation continue et développement. Dans l'étude sur la contribution de la formation à la croissance économique (2) l'on parvient au constat que l'investissement en

(1) Jean Le Veugle, Initiation à l'Education Permanente, imprimé France par OFFSET-AUBIN, 3^e trimestre 1973, P 21

(2) Georges Psacharopoulos, Maureen Woodhall, l'Education pour le développement ^{ment} une analyse du choix d'investissement, Ed. Economica, 1988, P 15

capital humain permet la croissance économique. Cette idée remonte en réalité au temps d'Adam Smith et des premiers économistes classiques, qui ont mis en lumière l'importance de l'investissement dans les qualifications humaines. Dans les années 1960, Schultz et Denison ont montré que l'éducation contribue dans une certaine mesure à la croissance du revenu national en améliorant les qualifications et les capacités productives de la force de travail. Une telle influence de la formation sur la production se perçoit^{tant} dans les pays développés que dans les pays en développement. En effet Psacharopoulos et Woodhall conclurent que l'argumentation du niveau de formation de la force de travail paraît expliquer une part importante de la croissance de la production à la fois dans les pays développés que dans les pays en développement depuis les alentours de 1958 (3). Une recherche récente pour la Banque Mondiale, par exemple, apporte de nouvelles preuves de l'existence de liens entre divers aspects du développement des ressources humaines et la croissance économique. Ainsi cette contribution de l'éducation à la croissance économique en 1984 était de 25% au Canada, 15% aux Etats Unis contre 16,5% en Argentine et 23,42% au Ghana (4).

On pourrait multiplier les exemples. Ainsi Charles Garfield, tout en signalant la nécessité de l'investissement dans le capital humain, écrit : «La réalité n'est plus ce qu'elle était. Si la réalité dominante de l'âge de l'agriculture était la terre et celle de l'âge industriel le capital financier, celle de l'âge de la formation dans lequel nous vivons aujourd'hui est le capital humain... Il est entendu que toute entreprise progresse grâce à son capital humain»(5). De son côté l'UNESCO milite en faveur de cette

(3) Georges Psacharopoulos, Maureen Woodhall, *op. cit.*, P 17.

(4) G. Psacharopoulos, M. Woodhall, *op. cit.*, p 17.

argumentation. C'est ainsi qu'en septembre 1969 le Conseil exécutif de l'UNESCO, par l'entremise de son Directeur Général Malcolm S. Adiseshiah, a adressé au comité préparatoire chargé d'élaborer le programme de la deuxième décennie des Nations Unies pour le Développement, une communication ainsi conçue : «Le développement n'a de sens que si l'homme, qui est à la fois l'agent et le bénéficiaire, en est aussi la justification et la fin. Il doit être intégral et équilibré, c'est à dire le plein épanouissement de l'être humain sur le plan tant spirituel et moral que matériel, et ainsi assurer sa dignité dans la société, par le respect des droits de l'homme... Les changements, nécessairement lents, exigent une action en profondeur qui, pour une large part, a trait à la mise en valeur des ressources humaines par l'éducation et la formation. Celles-ci conditionnent l'épanouissement des capacités de chacun et la participation de tous à l'implantation et l'application de la science et de la technique, qui sont le moteur du progrès de la civilisation moderne» (6)

Le développement d'un pays exige donc l'élévation du niveau culturel de ses cadres par des actions ponctuelles de formation et de perfectionnement. L'impact des stages de perfectionnement sur le rendement des cadres a été l'objet de nombreuses études. D'une manière générale, il semble que nous concevons des programmes de perfectionnement en vue de

(5) Charles Garfield, Haute performance. La Clef du Succès en Affaires. Imprimé en France, dépôt légal : octobre 1986, p 55

(6) Malcolm S. Adiseshiah, Il est temps de passer à l'action. Le Rôle de l'homme dans le développement : Réflexion complémentaire pour les années soixante-dix. UNESCO, Paris Imprimé par Presses centrales Lausanne SA, 1972, p 11

permettre l'adaptation des personnels aux exigences du changement technique. Contrairement au système scolaire, le perfectionnement continu est directement ancré dans les réalités professionnelles, largement dépendant de l'évolution de l'emploi. C'est pour évoquer cette situation qu'un économiste allemand écrit en conclusion d'un rapport au près du Conseil de l'Europe datant de 1972 : «la vie active dure en moyenne quarante ans. Avec l'évolution technique, économique et sociale, aucun programme scolaire ne peut plus, avant l'entrée dans la vie active, fournir un bagage suffisant pour satisfaire aux exigences posées par les mutations intervenant au cours de la vie active. C'est pourquoi l'éducation permanente est devenue indispensable».(7) Quoiqu'il en soit, la formation continue est souvent présentée comme un terrain de consensus social, les positions et les stratégies des différents partenaires concernés sont loin d'être harmonieuses.

Pour les services employeurs, la formation, lorsqu'elle n'est pas considérée comme une charge, doit constituer un investissement rentable économiquement en termes d'ajustement de la main-d'oeuvre aux changements technologiques. Elle permet une adaptation au travail professionnel, aux nouveaux matériels ou système de production.

Pour les organisations syndicales, la formation continue doit déboucher sur une amélioration de la situation des salariés.

Quant aux salariés eux-mêmes, les objectifs et les motivations en matière de formation sont souvent très divers. Ces derniers sont liés à leur situation professionnelle mal prise en compte par les décideurs.(8)

 (7) Dieter Mertens in : Claude Dubar, La formation professionnelle continue, Ed la découverte, paris 1984, 117

(8) Claude Dubar, *op cit* p 9

Quoique favorisant l'ensemble des parties, une formation continue qui ne ferait qu'adapter aux changements sans permettre aux travailleurs d'améliorer leurs conditions de vie et leur situation professionnelle risque d'être vaine. Une telle optique nous amène à examiner le problème de valorisation des actions de perfectionnement. Tout d'abord, accepter de se plier à un stage de perfectionnement suppose de la part de l'agent des sacrifices personnels et financiers. Il est donc clair que le seul sens du service public, privé ou mixte ou la conscience de ses insuffisances dans le service ne donneront pas à l'agent une motivation suffisante. D'ailleurs l'efficacité du perfectionnement dépend tout d'abord de la bonne volonté des stagiaires. Or, pour susciter celle-ci, seuls les encouragements financiers et les avancements accélérés d'échelon ou de classe dans leur grade paraissent être décisifs. Dans ce même ordre d'idée, la formation continue possède pour la Confédération Générale du Travail (CGT) deux fonctions complémentaires aussi essentielles l'une que l'autre : la protection des travailleurs contre les conséquences des mutations économiques et l'amélioration de leur situation sociale et de leurs conditions de travail incluant le maintien ou l'élévation de leur qualification (9).

La formation continue est donc non seulement un moyen d'adaptation des travailleurs aux mutations économiques, mais aussi un moyen d'améliorer leur situation sociale. Il est clair que cette valorisation n'est possible que si le statut des travailleurs comporte des dispositions juridiques propres à encourager ces derniers à se perfectionner en leur octroyant et en leur garantissant des avantages de carrière. c'est pour

(9) Claude Dubor, *op cit* p 84

évoquer cette situation que Jean Le Veugle, ancien spécialiste de l'éducation des adultes à l'UNESCO écrit : « L'homme est une unité vivante, et ne saurait être satisfait que si sa dignité personnelle est respectée, dans son cadre professionnel, c'est à la fois l'intérêt de l'individu et celui de la société que de permettre à tout homme de trouver un emploi où ses facultés puissent s'exercer et grâce au quel la société reçoive de lui le maximum et l'optimum de ce qu'il peut lui donner» (10).

Cependant, en tout état de cause, les résultats escomptés du perfectionnement ne dépendent pas seulement de la valorisation des actions de formation. Ils dépendent d'autres facteurs notamment l'adéquation entre les objectifs de la formation et les besoins des agents et des services employeurs. Ces objectifs doivent parfaitement être adaptés aux besoins qu'exige le développement national.

Ceci nous amène à poser la question de savoir quel type de formation - à l'extérieur ou sur place répond mieux aux objectifs du développement national ?

Robert Pierot, Consultant en Administration Publique, pense que l'accent doit être mis sur la formation sur place. Ainsi, dans son Rapport de Mission il souligne que l'agent formé à l'étranger sera en effet plongé dans un milieu culturel différent et des techniques perfectionnées lui seront enseignées. Rentrant dans son pays, il ne trouvera pas en général sur place des moyens techniques modernes qu'il a appris à utiliser et son efficacité risque d'en pâtir (11).

 (10) Jean Le Veugle, *op cit* p. 43

(11) Robert Pierot, Rapport de Mission dans le domaine de la formation et du perfectionnement des cadres administratifs, 10 nov.- 27 déc. 1975 P.

L'homme étant le capital le plus précieux, il va sans dire que les progrès techniques, soient-ils développés gravitent au tour de l'intelligence humaine. LA formation continue de l'homme est source de l'évolution rapide de la technologie dans toutes les sociétés du monde -pays développés ou moins développés, tels les pays africains.

S'agissant des Etats africains en particulier les formations sur place ou à l'extérieur seraient valables dans la mesure où elles sont judicieusement destinées à l'amélioration qualitative, efficiente de la fonction assumée. Elles ont toutes pour objectifs d'obtenir des agents des qualifications plus poussées en vue de grandes productions qualitatives, et de productivités plus accrues. Considérant la perfection accélérée des moyens de production, elles visent toutes à adapter les hommes qui s'en servent au rythme de cette perfection pour l'accroissement qualitatif et quantitatif de la production.

Toute fois, il y a lieu de placer dans leur contexte, chaque type de formation - extérieure ou surplace.

La formation à l'extérieur, à priori, paraît plus performante. D'abord, l'agent envoyé en formation se rendra compte de certaines réalités autres que celles de son pays. Dès lors, il aura le goût de se perfectionner, de se qualifier davantage avec les nouvelles méthodes, les nouvelles techniques qui lui étaient méconnues dans son pays d'origine.

Toute fois, la formation de cet agent à l'extérieur serait vaine théorie si à son retour, le service ne met à sa disposition les moyens adéquats pour mettre en pratique les connaissances acquises. Ce qui aurait pour conséquences ; perte de temps, frais perdus inhérents à l'entretien de l'agent formé.

La formation sur place, quant à elle, a l'avantage d'embrasser plusieurs agents, sans exiger des dépenses assez onéreuses en faveur des agents à former.

Par contre est-il possible à l'employeur de pousser à la perfection souhaitée un nombre élevé d'agents sur place s'il ne dispose pas de moyens

adéquats : agents de maîtrise compétents, machines de perfection actualisée ? La formation sur place assurée très souvent par des assistants techniques étrangers donne t-elle l'entière satisfaction qu'on attend d'eux ?

A notre avis, la formation sur place fournit la quantité dans la production. Elle aurait gagné beaucoup plus en qualité si des moyens adéquats étaient mis à sa disposition.

Si nous délaissons à présent cette discussion pour aborder le problème des méthodes de formation, les études ont montré que les méthodes pédagogiques généralement utilisées sont inspirées des méthodes actives. On rencontre généralement la méthode des rôles - qui consiste à faire jouer une situation par ceux à qui on veut faire comprendre. Chaque participant tient un rôle particulier : celui du patron, celui du délégué syndical, celui de l'inspecteur du travail, etc, par exemple, et défend, avec documentation à l'appui, son point de vue dans la recherche des solutions - ; la méthode des projets -qui consiste à faire étudier par un groupe de participants un problème tel qu'il se pose réellement dans une entreprise et à leur faire présenter ensuite les solutions, élaborées sous forme de projet complet - ; la méthode des cas née aux Etats-Unis.

Parmi ces méthodes, nous insistérons sur la méthode des cas qui est très couramment utilisée grâce à son efficacité. Mise au point à l'origine par le centre de perfectionnement dans l'administration des Affaires (CPA) de la chambre de commerce de Paris, en 1930. L'appréciation essentielle faite à cette méthode est la suivante formulée par André Conquet : «Elle a conquis droit de cité parmi l'arsenal des moyens actuels de formation» (12). la méthode consiste à faire travailler les participants sur des cas empruntés à la vie réelle. Soigneusement choisis, ces cas sont d'abord examinés individuellement, puis par des groupes de travail formés de six à huit personnes. En fin ils sont discutés en réunion plénière sous la direction d'animateurs ou de moniteurs.

Le "cas" selon Jean Le Veugle, est une situation réelle, prise dans la

vie d'une entreprise ou d'un quartier, et exposé objectivement, avec plus de précisions et de données numériques possibles.(13)

Si l'on abandonne cependant le problème des méthodes pour **descendre au niveau des auxiliaires audio-visuels**, Les chercheurs constatent que : « soixante quinze pour cent des gens ayant une mémoire visuelle plus fidèle que leur mémoire auditive, il n'est pas étonnant qu'une présentation visuelle ait plus de chance d'être retenue qu'un simple exposé oral. Et c'est en fait ce que l'expérience prouve. En combinant systématiquement exposé oral et illustrations visuelles, on met en œuvre, selon un dosage très subtil les deux mémoires de l'auditoire et l'on peut, rationnellement, attendre de lui une meilleure rétention». (14)

C'est ce qui explique fondamentalement le succès rencontré par les supports audio-visuels dans la formation.

Cependant la liste est loin d'être close. En effet, il existe d'autres facteurs susceptibles d'influer sur la qualité de la formation notamment la disposition des lieux. L'importance de ce facteur est évoquée également par Conquet: « L'éducation reçue nous prédispose trop facilement à négliger le côté matériel des choses... Nous croyons que la qualité d'une réunion, d'un travail en groupe, réside surtout dans l'effort intellectuel, plus ou moins poussé, des participants. Or, une réunion, c'est un tout complexe où interviennent, tour à tour, les hommes qui la composent, mais aussi le décor de la salle, la disposition des chaises, la chaleur des lieux, l'éclairage, le bruit extérieur. Bien des réunions sont gâchées par l'absence

(12) André Conquet, Nouvelles Techniques pour travailler en groupe, Imprimerie Aubin, Paris, 4 trimestre 1968, p. 13

(13) Jean Le Veugle, *op cit* p. 112

(14) André Conquet, *op cit* p. 36

d'attention apportée par les organisateurs à ces détails>>. (15)

Cette revue de la littérature, qui du reste n'est nullement exhaustive, nous aura sensibilisé au lien entre perfectionnement et croissance économique, aux difficultés explicatives et méthodologiques qui y sont inhérentes.

Dans la présente étude, nous nous intéressons de façon spécifique à la défectuosité du système de perfectionnement au Mali : Cette défectuosité nous l'avons indiqué plus haut est imputable à l'inexistence d'une structure de coordination et d'orientation, à l'inadéquation entre les objectifs de la formation et les besoins des agents et des services employeurs, à la dévalorisation des actions de formation ou à l'inexistence des dispositions juridiques en la matière.

(15) André Conquet, *op. cit.*, p. 46

TROISIEME PARTIE : METHODOLOGIE

CHAPITRE I: Milieu d'étude et sa justification

Au Mali il existe plusieurs centres de formation et de perfectionnement destinés à améliorer la compétence technique des agents et à augmenter leur savoir faire. On trouve ainsi la cellule de perfectionnement pour l'Administration et la Gestion (CEPAG), l'Institut de Productivité et de Gestion Prévisionnelle (IPGP), le Centre de Perfectionnement Professionnelle et de Recherche Pédagogique de l'Office National de la Main d'œuvre et de l'Emploi (CPRP), le Centre de Perfectionnement des Travaux Publics (CPTP), le Centre de Perfectionnement des chemins de fer du Mali (CPCF), le Centre de Perfectionnement de l'Energie (C.P.E), le Centre de Perfectionnement des Douanes, le Centre de Perfectionnement de L'Institut National de Prevoyance Sociale, le Centre de Perfectionnement de la Caisse Nationale d'Assurance et de Réassurance, le Centre de Perfectionnement de l'Union Nationale des Travailleurs du Mali, le Centre de Perfectionnement de la Mécanique -Auto de Niarela, l'Ecole Centrale pour l'Industrie, le Commerce et l'Administration (ECICA), le Centre Père Michel, le Centre d'Etude et de Formation en Informatique et Bureautique (CEFIB), Le Centre de Formation Technique de Quinzambougou (CFTQ), le Centre de Perfectionnement de la Compagnie Malienne de Développement Textile, le Centre de Perfectionnement de l'OPAM (CEFODOC), le Centre de Perfectionnement Agricole de Niono, le Centre de Formation et de Perfectionnement des Artisans Ruraux de Ségou (CFPAR), etc....

Il nous est apparu irréaliste d'entreprendre une évaluation qui tiendrait compte des actions menées par toutes ces structures publiques et para-publiques. Ainsi, avons-nous trouvé prudent de choisir quelques unes d'entre-elles. Dans cette optique, notre milieu d'étude a été alors

l'Institut de Productivité et de Gestion Prévisionnelle (IPGP), la Cellule de Perfectionnement pour l'Administration et la Gestion (CEPAG), le Centre de Perfectionnement des Travaux Publics (CPTP), le Centre de Perfectionnement de l'Energie (CPE), le Centre de Perfectionnement Professionnel et de Recherche Pédagogique (CPPRP) et le Centre de Formation et de Documentation (CEFODOC).

La raison fondamentale de ce choix délibéré se trouve dans un ensemble de considérations pratiques. D'abord ces centres de perfectionnement choisis touchent les agents des différentes catégories professionnelles -supérieure, moyenne et inférieure.

D'autre part ces différents centres assurent le perfectionnement des agents de tous les secteurs de l'économie - primaire, secondaire et tertiaire. Compte tenu de ces raisons, il nous est apparu inutile d'étendre le champ d'investigation à l'ensemble des centres de perfectionnement existant dans le pays.

Par ailleurs selon Marc-Adelard Tremblay, il faut réduire les opérations concrètes à la dimension du réalisable, en tenant compte de la durée de l'enquête et de l'aide que le chercheur va effectivement recevoir dans la réalisation du projet (1).

En effet compte tenu de la lenteur administrative - les professeurs ayant reçu en retard les frais d'encadrement des mémoires-, nous risquerions de ne pas terminer le dépouillement, l'analyse et l'interprétation des données recueillies sur le terrain si nous prenions en compte tous les centres. Un dernier argument est la limitation de nos ressources - bourses insuffisantes et irrégulières- qui nous impose de restreindre le cadre de l'étude en évitant les déplacements trop coûteux.

(1) Marc-Adelard Tremblay, *op. cit.*, P. 151

CHAPITRE II : Les Instruments

Les instruments que nous avons utilisés dans le cadre de cette étude ont été fonction de la population d'enquête.

Ainsi nous avons utilisé le questionnaire pour les agents en formation et les Directeurs des Centres choisis. Cet instrument d'investigation nous a permis de cueillir des informations relatives aux grandes orientations du système de perfectionnement au Mali, au contenu de la formation, aux attitudes des agents vis-à-vis des stages de perfectionnement, leur motivation. Une partie importante a été réservée également aux questions portant sur un certain nombre de problèmes relatifs à l'application des textes qui régissent le stage de perfectionnement.

Nous avons structuré le questionnaire en quatre sections en vue de faciliter l'exploitation.

Les quatre sections correspondent respectivement aux quatre hypothèses formulées. Les sections I et II s'adressent aux Directeurs des centres, III et IV aux agents en formation.

Chaque instrument ne possédant que des propriétés structurales particulières, ne peut fournir que des informations sur la réalité selon certains angles, donc des données incomplètes. C'est pourquoi nous avons jugé nécessaire de compléter le questionnaire par des entretiens. C'est justement à ce titre que Marc-Adelard Tremblay, tout en signalant l'importance de la complémentarité instrumentale, affirme que l'utilisation simultanée ou successive de plusieurs instruments n'est pas seulement utile mais nécessaire (1).

Ainsi pour les responsables des institutions de tutelle des centres et des services employeurs, nous avons réalisé des entretiens guidés. Ces

(1) Marc-Adelard Tremblay, *op.cit.* P.111

entretiens nous ont permis de recueillir des données qualitatives sur certains problèmes relatifs à notre système de perfectionnement.

Ce guide d'entretien comporte également quatre sections correspondant respectivement aux quatre sections du questionnaire, donc aux quatre hypothèses. Ainsi les sections I, III et IV ont été adressées aux responsables des institutions de tutelle des centres. La section II a été adressée à aux responsables des services employeurs. L'objet de ces entretiens est de confronter les résultats avec ceux du questionnaire. Car les différentes parties ayant des intérêts différents, peuvent fournir des informations dissemblables sur la même réalité.

Nous n'avons cependant pas la prétention de laisser croire que les instruments que nous avons construits sont achevés et de faire apparaître comme déterminante l'approche méthodologique. En effet, la qualité des informations que l'on peut recueillir sur ces problèmes de formation et de perfectionnement au Mali ne dépend pas seulement de la qualité de l'outil d'enquête élaboré par le chercheur ; elle dépend aussi des contraintes de terrain. Il convient de signaler en effet, que malgré notre tentative de rassurer les répondants sur l'anonymat des réponses, ces derniers manifestaient une certaine méfiance, voire une certaine réticence vis-à-vis de nos questions. Par ailleurs les répondants ayant refusé l'enregistrement de l'entretien sur cassette, nous nous sommes contenté de la transcription sur papier. Ces différents facteurs sont de nature à influencer sinon à limiter la qualité d'une recherche.

Il importe de signaler qu'avant d'administrer le questionnaire à notre échantillon, nous avons effectué au préalable une pré-enquête pour voir si notre instrument mesure bien ce qu'on prétend mesurer.

En fin nous avons effectué également une analyse et une exploitation documentaire qui ont consisté à explorer les normes administratives et juridiques. Car nous avons pensé qu'on ne peut pas réaliser un tel travail et ignorer les textes législatifs et réglementaires en matière de formation continue et de perfectionnement des agents.

Chapitre III : L'échantillon

La méthode d'échantillonnage utilisée dans le cadre de notre étude fut l'échantillonnage par «étapes» appelé encore échantillonnage à «plusieurs phases».

Dans notre cas, nous avons procédé à un échantillonnage en deux phases : la première, au niveau des centres de perfectionnement, et la deuxième, au niveau des individus.

Notre échantillon a été choisi en tenant compte de nombreux obstacles pratiques. Les centres choisis, comme déjà indiqués furent le CEPAG, l'IPGP, le CEFODOC, le CPTP et le CPE où nous avons la possibilité de trouver les catégories de sujets dont nous avons besoin dans notre échantillon.

Puisqu'il nous est difficile dans le cadre de la présente étude de toucher toute la population fréquentant les différents centres choisis, la nécessité s'impose donc de choisir un échantillon tiré de cette population. Selon Robert J. Gravel cet échantillonnage est nécessaire dans la mesure où une enquête porte sur une population excessive qu'il est impossible, matériellement ou physiquement, de contacter en totalité (1).

Il y a lieu de considérer aussi les difficultés relatives à la cueillette des données sur le terrain. Dans notre cas, nous estimons qu'un échantillon modeste de 118 sujets sera adéquat. Par ailleurs, il semble de plus en plus admis qu'un échantillon moyen mais soigneusement prélevé est plus utile dans les recherches en sciences sociales qu'un échantillon plus grand, mais prélevé sans suffisamment de contrôle (2).

 (1) Robert J. Gravel, Guide Méthodologique de la Recherche, 2^e édition, Imprimé au Canada, Bibliothèque Nationale du Québec, dépôt légal 3^e trimestre 1986, P.21

(2) Théodore Caplow, L'Enquête sociologique, Armand Colin, 1970, P. 240.

Ainsi notre échantillon a été reparti comme suit : 100 sujets composés exclusivement d'agents en formation, 6 Directeurs des 6 centres choisis, 6 responsables des institutions de tutelle des 6 centres et 6 responsables des services employeurs.

Les deux premières sections du questionnaire ont été adressées aux Directeurs des 6 centres choisis, et les deux dernières sections aux 100 stagiaires.

La deuxième section de l'entretien a été adressée aux 6 responsables des services employeurs et les trois autres sections ont été adressées aux 6 responsables des institutions de tutelle des 6 centres.

Il importe de signaler qu'au moment où on effectuait l'enquête, il y avait au total 200 stagiaires dans les 6 centres repartis comme suit : 72 au CPTP, 64 au CPPRP, 16 au CEPAG, 16 au C PE, 12 au CEFODOC et 20 à l'IPGP. Pour avoir un échantillon de 100 sujets, nous avons choisi la moitié des effectifs de chaque centre. Ce choix a été fait au hasard à l'aide d'une liste exhaustive de l'ensemble des stagiaires de chaque centre.

Le procédé utilisé fut le tirage au sort sans remise dans une boîte, donnant ainsi à chaque stagiaire une chance de faire partie de l'échantillon. Ce tirage au sort nous a fourni les résultats suivants : catégorie A : 38 agents, catégorie B : 22 agents et catégorie C : 40 agents ; tous de sexe masculin.

Si l'échantillonnage a été fait sans difficulté, il est à signaler cependant que le contact avec notre échantillon n'a pas été le cas. Nous avons rencontré de nombreux obstacles notamment l'absentéisme des responsables des différentes institutions ; absentéisme qui se justifie le plus souvent par des réunions ou des rendez-vous interminables qui nous ont fait perdre suffisamment de temps et d'énergie.

Quant aux agents en formation le problème était beaucoup plus complexe. La première difficulté tient au fait que les différents centres choisis ont débuté la formation à peu près au même moment et la formation ne devait durer qu'une ou deux semaines au maximum. Il nous a

fallu donc au même moment faire des va-et-vient incessants entre les différents centres. Or chaque centre avait un programme de formation très large qu'il fallait épuiser pendant un temps très limité. Ce qui ne permettait pas aux autorités de nous accorder suffisamment de temps qui risquerait de perturber la formation. Cet état de fait ne nous permettait pas de bénéficier de la latitude nécessaire pour effectuer l'enquête avec aisance.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Chapitre IV : Présentation des résultats.

Le tableau 1 montre que 100% des Directeurs affirment l'inexistence de structure de coordination entre les différents centres de perfectionnement, mais tous mettent l'accent sur l'existence d'un conseil de perfectionnement ou d'un comité de formation dont le rôle est d'assurer la coordination interne des différentes actions de formation au sein d'un même centre. Cette même structure n'a jamais existé selon l'ensemble de ces Directeurs. Deux seulement sur les six centres soit 33,33% des centres envisagent la création d'une nouvelle structure de coordination. Les raisons de création d'une nouvelle structure sont la coordination, l'uniformisation et le contrôle des différentes actions de perfectionnement au Mali.

Les 66,67% des centres enquêtés pensent que la création de nouvelle structure de coordination n'est pas nécessaire.

Le tableau 2 révèle que 66,67% des centres mènent des actions isolées, c'est-à-dire des actions se limitant uniquement à chaque centre de façon cloisonnée. Seuls 33,33% des centres collaborent avec d'autres soit nationaux ou étrangers.

En ce qui concerne les objectifs des centres, le Tableau 3 nous indique que 33,33% des centres ont pour objectifs le recyclage, le perfectionnement ; 33,33% le recyclage, le perfectionnement et l'adaptation des agents à l'évolution de leurs tâches ; enfin 33,33% des centres assurent, en plus de ces objectifs précités, le suivi des stages à l'extérieur.

Les 100% des Directeurs affirment que ces objectifs sont atteints ; que les services employeurs sont satisfaits de la formation donnée aux agents; que ces services employeurs proposent des solutions et des recommandations et que ces solutions et recommandations sont prises en compte par les 100% des centres.

Le tableau 4 indique que les méthodes de formation utilisées par 83,33% des centres sont adaptées et 16,67% n'utilisent pas une méthode de formation adaptée.

Le même tableau fait ressortir les principes suivants :

1°) Aider les stagiaires à définir et à choisir le problème qu'il est le plus urgent de discuter ;

2°) Faciliter les échanges d'opinion donner aux différents points de vue une chance égale d'être pesés et examinés par le groupe ;

3°) maintenir l'ordre dans la discussion, et accorder avec justice le droit de parole et ramèner les égarés sur le chemin adopté au départ ;

4°) répéter, faire préciser, clarifier le sens des diverses interventions, en faire un résumé et une synthèse au fur et à mesure des progrès de la discussion.

Les 83,83% sont d'accord pour le premier principe et 16,67% ne sont pas d'accord pour ce principe.

Les 100% sont d'accord pour le second et le troisième principe.

Les 83,33% sont enfin d'accord pour le quatrième principe contre 16,67% qui sont sans opinion.

Le tableau 5 nous indique le type de formation, les besoins des employeurs et des agents ainsi que leur niveau de formation.

Il montre que 50% des centres assurent une formation spécialisée. Les 100% des Directeurs affirment que cette formation répond à la fois aux besoins des agents et des services employeurs. Nous observons dans le même tableau que sur l'ensemble des centres 16,67% assurent une formation accée sur le programme fondamental et secondaire, 33,33% sur le programme secondaire et supérieur et 50% sur les trois programmes.

Nous constatons dans le tableau A que l'élaboration des programmes et l'orientation pédagogique sont assurées à la fois par les professeurs du centre et les délégués des services employeurs dans les 100% des centres. Dans les 100% des centres, les encadreurs sont à la fois des professeurs

permanents et des vacataires. Les 83,33% de ces derniers proviennent à la fois des services employeurs et de l'institution de tutelle des centres, 16,67% proviennent de l'institution de tutelle seulement.

Le tableau B nous indique que dans les 100% des centres il existe un conseil de perfectionnement dont les participants sont composés comme suit :

- les personnels du centre et de l'institution de tutelle dans 16,67% des cas ;
- les personnels du centre et des services employeurs dans 16,67% des cas ;
- les personnels du centre, de l'institution de tutelle et des responsables des services employeurs dans 66,67% des cas.

Le même tableau nous révèle l'existence des difficultés dans les 83,33% des centres contre 16,67% des centres n'ayant pas de difficulté. Ces difficultés sont d'ordre financier dans 16,67% des cas. Dans 66,67% des cas ces difficultés sont liées à la fois à l'inexistences des moyens didactiques, des locaux et des moyens financiers. Dans 16,67% des cas elles sont liées à d'autres facteurs comme les lourdeurs administratives.

Le tableau C nous fait ressortir la direction de l'attitude des agents face aux stages et la justification de leur position. Ainsi sur 100 stagiaires interrogés au total, 87% ont exprimé leur attitude en faveur de ces stages contre 13% seulement ayant une attitude négative.

Les 87% sont favorables aux stages parce qu'ils permettent essentiellement d'élever leur niveau et d'adapter leurs connaissances aux tâches. Les 13% sont défavorables parce que les stages ne permettent pas l'élévation en garde ou en catégorie.

Le tableau D nous indique que sur les 100 stagiaires, 58% avaient déjà suivi des stages antérieurs. L'impact de ces stages sur la carrière professionnelle de ces agents fut le suivant : 27,58% ont occupé des postes de responsabilité, 12,07% ont changé de catégorie, 8,62% ont augmenté de salaire, 5,17% ont changé de palier et 46,55% ont déclaré que ces stages

leur ont permis d'élever le niveau seulement.

Nous voyons à travers le tableau E que les 100% des stagiaires affirment que les promotions sont basées sur d'autres critères autres que les stages de perfectionnement : sur ces 100 stagiaires 27% affirment que les promotions sont basées sur le degré d'engagement politique, 46% sur le népotisme, 18% sur le suivisme et 9% seulement sur l'ancienneté, le système de notation et l'avancement automatique.

Le tableau F nous indique que 18% seulement des agents connaissent les textes législatifs en matière de formation contre 82% qui ignorent ces textes.

concernant leur connaissance sur le mode d'application de ces textes au Mali, 9% seulement affirment que ces dispositions juridiques sont toujours respectées au Mali, 7% pensent qu'elles sont souvent respectées, 37% pensent qu'elles sont rarement respectées et 47% ne savent pas si elles sont respectées ou pas.

Le tableau G révèle que 12% des agents n'hésiteraient pas à suivre des stages si ces derniers ne leur faisaient pas perdre leur place, 5% s'ils ne leur faisaient pas perdre leurs primes, 18% si leur salaire ne serait pas suspendu, 20% si les primes de stage étaient beaucoup plus avantageux, 1% pour les deux premières conditions, 3% pour la première et troisième condition, 2% pour la deuxième et troisième condition, 31% pour les quatre conditions et 3% pour d'autres conditions notamment si les stages leur étaient beaucoup plus profitables.

En fin le tableau H resume certains inconvénients liés au fait de suivre des stages selon les 100 agents interrogés. Ainsi 44% affirment que le stage fait perdre souvent la place occupée par l'agent, 5% affirment que le stage fait souvent perdre les primes, 20% les indemnités, 21% la suspension de salaire, 6% autres choses notamment l'éloignement de la famille qui constitue un lourd sacrifice pour eux et en fin 4% ne savent pas si les stages portent souvent des inconvénients sur la carrière des agents.

CHAPITRE V : ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Du dépouillement du questionnaire, nous avons pu dresser des tableaux statistiques en vue d'établir une correspondance entre les données qualitativement définies et des expressions représentant le nombre d'unités qu'elles contiennent. Nous avons fait apparaître ensuite les relations qui existent entre ces nombres. Pour arriver à une telle analyse, les tableaux à double entrée et les schémas expérimentaux constituent des outils indispensables. C'est justement à ce titre que F. Kerlinger a pu écrire avec raison que «Si l'on n'est pas capable de traduire le problème étudié soit en tableau à double entrée soit en schéma expérimental conduisant à l'analyse de la variance, ou bien on ne voit pas clairement le problème, ou bien il y a erreur de conception, ou bien encore on n'a pas affaire à un vrai problème de recherche expérimentale». (1)

Dans le cadre de la présente étude nous avons utilisé les tableaux à double entrée. Ces Tableaux se regroupent autour de nos quatre hypothèses formulées au début de cette étude.

Pour les deux premières sections du questionnaire s'adressant seulement aux 6 Directeurs des centres, nous nous sommes contenté d'étudier les relations entre variables en se référant seulement aux indicateurs sans pour autant vérifier ces liens par des techniques statistiques. Ceci est dû au fait que le test du CHI 2 utilisé dans notre cas ne peut être appliqué à un échantillon dont la taille n'atteint pas 30 individus. Quant aux deux dernières sections adressées aux 100 agents, nous

(1) F. Kerlinger in : Gilbert de Landsheere, Introduction à la Recherche en Education, 5^e édition, Armand collin-Baurellier, Paris, 1982, P. 36

avons appliqué le CHI 2 afin de mesurer le degré de lien qui existe entre les variables.

Pour ne pas décourager ou fatiguer le lecteur, nous avons jugé utile d'insérer l'essentiel des tableaux dans ce chapitre en renvoyant le reste en Annexe B. Mais toute fois, si le lecteur veut trouver des informations complémentaires, il peut consulter la partie Annexe B

I. Première hypothèse : Au Mali il n'existe pas de structure de coordination et d'orientation permettant de superviser toutes les actions de perfectionnement. Or théoriquement s'il n'existe pas de structure de coordination et d'orientation, les actions de formation se feront de manière anarchique et isolée.

Ce que nous voulons faire ici, c'est de voir s'il existe ou non une relation entre l'isolement des actions de formation et l'inexistence d'une structure de coordination et d'orientation. Nous entendons par ^{inexistence d'une} structure de coordination, l'absence d'une institution permettant de superviser, d'orienter, de planifier et de coordonner toutes les actions de formation menées par les différents centres de perfectionnement.

Les résultats de nos recherches nous ont montré que tous les centres enquêtés ont à leur niveau un conseil de perfectionnement qui siège une à deux fois par an. Ce conseil a pour mission d'assurer la coordination interne des différentes actions de formation au sein des dits centres, donc des actions isolées. Or, il nous est apparu qu'un conseil de ce genre ne peut assurer la gestion, concevoir et promouvoir au Mali toutes les actions de formation permettant d'atteindre les objectifs fixés par notre plan de développement. Il ne peut à cet effet gérer ou assurer les différentes actions de formation, d'orientation, de programmation et de coordination.

Tableau 1 : Sondage d'opinion sur les raisons de création d'une nouvelle structure de coordination

| Centres | structures | | | | | | Raisons de création ou non d'une nouvelle structure de coordination | |
|---------|------------|-----|-------------|-----|-----------|-------|---|--|
| | Coordiana | | Antérieures | | Nouvelles | | Non Néce | Coordonner-Uniformiser - Contrôler les AF |
| | Oui | Non | Oui | Non | Oui | Non | | |
| CPTP | - | + | - | + | + | - | - | + |
| CPE | - | + | - | + | - | + | + | - |
| CEPAG | - | + | - | + | - | + | + | - |
| IPGP | - | + | - | + | - | + | + | - |
| CEFODOC | - | + | - | + | - | + | + | - |
| CPPRP | - | + | - | + | + | - | - | + |
| TOTAL | 0 | 6 | 0 | 6 | 2 | 4 | 4 | 2 |
| ET % | | 100 | | 100 | 33,33 | 66,67 | 66,67 | 33,33 |

Ce tableau montre que les 100 % des Directeurs affirment l'inexistence d'une structure de coordination entre les différents centres.

Le taux élevé des Directeurs en faveur de la non nécessité de création d'une nouvelle structure (66,67% du total) - alors que des difficultés persistent dans le fonctionnement de leurs institutions cloisonnées - pourrait probablement s'expliquer par la crainte de perdre certains avantages rattachés à leur statut. Car la création d'une structure de coordination diminuerait leurs attributions.

Tableau 2 : Rapport entre différents centres de perfectionnement

| ACTIONS CENTRES | ACTIONS DE PERFECTIONNEMENT | | |
|--------------------|-----------------------------|-------------|------------------------|
| | Isolées | Non isolées | Collaborateurs |
| CPTP | + | - | - |
| CPE | + | - | - |
| CEPAG | - | + | IIAP (PARIS) |
| IPGP | + | - | - |
| CEFODOC | - | + | CEPAG-IPGP-ECICA-IMRAD |
| CPPRP | + | - | - |
| TOTAL | 4 | 2 | |
| ET % | 66,67 | 33,33 | |

Ce tableau révèle que 66,67 % des centres mènent tous des actions isolées, c'est à dire des actions se limitant uniquement à leur niveau sans relation avec les autres centres. Seuls 33,33% collaborent de façon non officielle avec d'autres centres. Cette collaboration est limitée.

Cet isolement s'explique par l'absence d'une structure de coordination et d'orientation permettant d'harmoniser et de coordonner la politique de perfectionnement. La création d'une structure de coordination éviterait cet état d'isolement des centres intérieurs, favoriserait une ouverture vers des centres extérieurs à vocation similaire. Ce qui permettrait des échanges d'expériences, donc une amélioration de l'efficacité des actions de perfectionnement tout en évitant le gaspillage des ressources qui sont gérées de façon isolée.

Pour répondre donc de façon succincte à notre question de recherche, les résultats de l'enquête permettent de confirmer cette hypothèse : il n'existe pas effectivement de structure de coordination et d'orientation au Mali ; et l'isolement des actions de formation est une des manifestations de l'absence de cette structure. Car la structure peut exister aussi sans fonctionner.

II. Deuxième hypothèse :

Au Mali il y a inadéquation entre les objectifs de la formation et les besoins des agents et des services employeurs.

Théoriquement s'il n'existe pas d'adéquation entre les objectifs de la formation et les besoins des agents et des services employeurs, les structures de formation ne seront pas performantes et resteront inefficaces.

Ce que nous essayons d'appréhender dans cette hypothèse, c'est dans quelle mesure la performance des structures de formation dépend-t-elle de l'adéquation entre les objectifs de la formation et les besoins des agents et des services employeurs. Par performance des structures de formation nous entendons dans le cadre précis de notre étude les critères suivants : la correspondance entre les connaissances issues du stage et les besoins réels des services employeurs, l'utilisation des méthodes actives adaptées aux réalités de notre contexte, l'existence d'un conseil de perfectionnement dont les participants sont : les responsables des services employeurs, les personnels du centre et de l'institution de tutelle du centre.

Même si tous les Directeurs affirment au tableau 3 que les objectifs sont atteints (à savoir le recyclage, le perfectionnement, l'adaptation et suivi des stages à l'extérieur) et que les services employeurs sont satisfaits de la formation donnée à leurs agents, une contradiction existe : tous affirment que des recommandations et des solutions plus adaptées sont proposées par ces services employeurs pour leur permettre d'atteindre les objectifs. Ce qui dénote des difficultés dans la réalisation de ces objectifs.

TABLEAU 3 CONNAISSANCE DES DIRECTEURS SUR LES OBJECTIFS, LES SOLUTIONS ET LES RECOMMANDATIONS QUE LES SERVICES EMPLOYEURS PROPOSENT

| CENTRES | Objectifs des centres | | | Atteinte de | | Satisfaction | | Services empl. | | Sol. et Ré. prise | | |
|---------|-----------------------|-----------|-----------|-------------|-----|--------------|-----|-----------------|-----|-------------------|-----|-----|
| | Récyclage | Récyclage | Récyclage | Objectifs | | des services | | proposant solu. | | ou non en comp | | |
| | Perfect | Perfect | Perfect | | | employeurs | | et recommand. | | par le centre | | |
| | | Adaptat. | Adaptat. | SSE | oui | non | oui | non | oui | non | oui | non |
| CPTP | - | - | + | + | - | + | - | + | - | + | - | - |
| CPE | - | - | + | + | - | + | - | + | - | + | - | - |
| CEPAG | - | + | - | + | - | + | - | + | - | + | - | - |
| IPGP | + | - | - | + | - | + | - | + | - | + | - | - |
| CEFODOC | - | + | - | + | - | + | - | + | - | + | - | - |
| CPPRP | + | - | - | + | - | + | - | + | - | + | - | - |
| TOTAL | 2 | 2 | 2 | 6 | 0 | 6 | 0 | 6 | 0 | 6 | 0 | 0 |
| ET % | 33,33 | 33,33 | 33,33 | 100 | | 100 | | 100 | | 100 | | |

SSE : Suivi Stage à l'Étranger

En se référant aux données du tableau 4, nous pouvons tout de suite conclure que les méthodes de formation sont adaptées dans la mesure où la quasi-totalité des Directeurs sont d'accord pour les principes de la méthode participative. Or, nos observations sur le terrain nous ont permis de découvrir des réalités tout à fait différentes. Dans la plupart de ces centres les agents reçoivent des cours magistraux. Les agents parlent avec moins de liberté. Les animateurs mettent à profit leurs connaissances, leur compétence et leur culture et proposent de manière définitive et plus ou moins directe la solution qu'ils ont eux-mêmes envisagée. Dans la plupart des cas ils tiennent la discussion en mains, acceptent ou rejettent les diverses interventions, selon qu'elles concordent ou non avec leur propre conception du problème analysé.

Cet état de fait dénote, à notre avis, un divorce entre l'opinion explicite des Directeurs et la pratique réelle.

Notre expérience des distorsions entre les réponses aux questions posées et la conduite réelle nous a dicté à aller suivre quelques séances de formation. Selon un conseil de Montesquieu : «Quand on fait une statue, il ne faut pas toujours être assis en un lieu, il la faut voir de tous les côtés, de loin, de près, en haut, en bas, dans tous les sens». (2)

(2) Montesquieu, in : *Madeleine Grawitz, Méthodes des sciences sociales, Imprimerie générale Dalloz, Paris, 1966, P.878*

C'est pourquoi nous ne nous sommes pas limité à un simple sondage d'opinion et avons jugé plus réaliste de faire une descente sur le terrain.

TABLEAU 4 SONDRAGE D'OPINION DES DIRECTEURS SUR MÉTHODES DE FORMATION ET LEUR POSITION VIS-A VIS DES PRINCIPES DES METHODES PARTICIPATIVES

| Centres | Méthodes de formation Adaptées | | | Aider le stagiaire à définir et à choisir le probl. qu'il est urgent de discuter | | | Faciliter les échanges d'opinion et donner aux différ. points de vue l'égale d'être pesés et exa. par le groupe | | | Maintenir l'ordre dans la discussion, accorder avec justice le droit de parole et ramener les "égarer" sur le chemin adopté au départ | | | Répéter-faire préciser clarifier le sens diverses inter en faire 1 résumé et 1 synthèse au fur et à mesure des progrès de la discussion | | |
|---------|--------------------------------|-----|-----|--|-----|-----|---|-----|-----|---|-----|------|---|------|-----|
| | Oui | Non | NSP | Oui | Non | NSP | Oui | Non | NSP | Oui | Non | NSP | Oui | Non | NSP |
| CPTP | + | - | - | + | - | - | + | - | - | + | - | - | + | - | - |
| CPE | + | - | + | - | - | - | + | - | - | + | - | - | + | - | - |
| CEPAG | + | - | + | - | - | - | + | - | - | + | - | - | - | - | + |
| IPGP | + | - | + | - | - | - | + | - | - | + | - | - | + | - | - |
| CEFODOC | + | - | + | - | - | - | + | - | - | + | - | - | + | - | - |
| CPPRP | - | + | + | - | - | - | + | - | - | + | - | - | + | - | - |
| TOTAL | 5 | 1 | + | - | - | - | + | - | - | + | - | - | + | - | - |
| ET % | 83,33 | 17 | 5 | 1 | 0 | 6 | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 5 | 0 | 1 | |
| | | | 83 | 16,67 | | 100 | | | 100 | | | 83,3 | | 16,7 | |

Des entretiens réalisés au près des responsables des services employeurs révèlent que la formation reçue par leurs agents ne répond pas tout à fait à leurs attentes. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que les programmes de perfectionnement soient basés sur le programme scolaire et universitaire comme nous l'indique le tableau ci-dessous. Ces programmes sont à notre avis inadéquats à des centres destinés à adapter les connaissances des agents à l'évolution de leurs tâches.

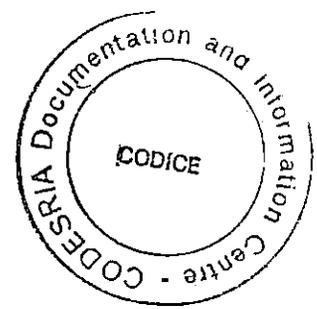


Tableau 5 : Type et niveau de formation des agents

| | TYPE DE FORMATION | | | Formation répondant aux besoins des employeurs | | Formation répondant aux besoins des agents | | Niveau de Formation | | | | | |
|-------------|-------------------|--------------|------------------------|--|-----|--|-----|-----------------------|----------------------|---------------------|---------------------------|-------------------------|----------------------------|
| | Généralistes | Spécialisées | Général. et Spécialis. | OUI | NON | OUI | NON | Programme Fondamental | Programme Secondaire | Programme Supérieur | Fondamental et Secondaire | Secondaire et Supérieur | Fond. + Second + Supérieur |
| | | | | | | | | | | | | | |
| CPTP | - | + | - | + | - | + | - | - | - | - | - | - | + |
| CPE | - | - | + | + | - | + | - | - | - | - | - | - | + |
| CEPAG | - | - | + | + | - | + | - | - | - | - | - | + | - |
| IPGP | - | + | - | + | - | + | - | - | - | - | - | + | - |
| CEFODOO | - | - | + | + | - | + | - | - | - | - | - | - | + |
| CPPRP | - | + | - | + | - | + | - | - | - | - | + | - | - |
| TOTAL | 0 | 3 | 3 | 6 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Pourcentage | | 50 | 50 | 100 | | 100 | | | | | 16,67 | 33,33 | 50 |

A partir de ces résultats, nous pouvons en inférer que notre hypothèse se confirme : il y a hiatus entre les produits de la formation et les attentes des services employeurs, utilisation d'une méthode autocratique de formation.

III. Troisième hypothèse

Au Mali les actions de formation ne sont pas valorisées. Si les actions de formation étaient valorisées les agents auraient une attitude favorable face au recyclage.

Par valorisation des actions de formation, nous retenons les critères qui suivent : récompenser le stagiaire par l'élévation en grade, en catégorie ou un reclassement, l'occupation des postes de responsabilité.

En se référant aux données du tableau C, nous pouvons dire que le taux élevé des agents en faveur des stages de perfectionnement s'explique non pas par les stimulants qu'on leur propose, mais plutôt par les connaissances qu'ils acquièrent au cours de ces stages. Le reste des stagiaires qui sont défavorables justifient leur position par le fait que les stages ne leur permettent pas d'avancer en grade ou en catégorie. Une analyse de ce phénomène nous fait apparaître que ce qui intéresse les agents, ce n'est pas le traitement qu'ils perçoivent au cours des stages, mais l'impact de ces stages sur leur carrière professionnelle. Or, les données du tableau D révèlent que sur l'ensemble des agents ayant déjà suivi des stages antérieurs 27,58 % seulement ont occupé des postes de responsabilité, 12,07% ont changé de catégorie, 5,17% ont changé de palier. Le stage a donc peu d'effet sur la carrière des agents.

Pour vérifier cette hypothèse nous avons croisé le fait de suivre des stages et l'occupation des postes de responsabilité.

Tableau 6 : Tableau croisé de suivi stage par poste responsabilité.

Dans chaque case figurent l'effectif et le pourcentage du total de la colonne.

| Poste | OUI | NON | TOTAL |
|-------|-------|------|-------|
| Stage | | | |
| OUI | 16 | 7 | 23 |
| | 100.0 | 87.5 | 95.8 |
| NON | 0 | 1 | 1 |
| | 0.0 | 12.5 | 4.2 |
| TOTAL | 16 | 8 | 24 |

Statistiques :

Nombre de cas valides : 24 soit 24.0% du total

Etude de la probabilité de liaison entre les deux variables : nombre de degrés de liberté = 1

CHI 2 = 0,130 avec correction de Yates

Probabilité indépendance des deux variables = 0,6666

Le CHI 2 n'est pas significatif. Donc il n'existe pas de liaison statistique entre les deux variables. L'occupation des postes de responsabilité ne dépend pas donc du fait de suivre des stages, mais à d'autre variable autre que de suivre des stages.

De la même manière nous avons croisé le fait de suivre des stages

et le changement de catégorie

Tableau 7. Tableau croisé de suivi stage per changement de catégorie

Dans chaque case figurent l'effectif et le pourcentage du total de la colonne.

| Catég. | OUI | NON | TOTAL |
|--------|-------|------|-------|
| Stage | | | |
| OUI | 7 | 7 | 14 |
| | 100.0 | 87.5 | 93.3 |
| NON | 0 | 1 | 1 |
| | 0.0 | 12.5 | 6.7 |
| TOTAL | 7 | 8 | 15 |

Statistiques

Nombre de cas valides : 15 soit 15% du total

Etude de la probabilité de liaison entre les deux variables : nombre de degrés de liberté = 1

CHI 2 avec correction de Yates = 0,005

Probabilité indépendance des deux variables = 1,00000

Il n'existe pas de liaison statistique entre les deux variables. Le CHI 2 n'est pas significatif. Donc nous pouvons en déduire que le

changement de catégorie n'est pas lié au fait de suivre des stages, mais à d'autre variable.

Des entretiens réalisés au près des responsables des institutions de tutelle nous donnent les renseignements suivants : les stages ne donnent pas lieu à des changements de catégories ou à l'occupation des postes de responsabilité par le biais des diplômes, mais permettent seulement aux stagiaires d'acquérir une simple attestation ou certificat prouvant que l'agent a suivi le stage. Dans certains cas - comme le CEFODOC par exemple - les stagiaires ne bénéficient pas encore d'un simple certificat à la fin du stage, au moment où nous menions notre enquête.

En outre il est à signaler que ces certificats ne sont pas homologués par l'Education Nationale. Ce qui n'a pas d'effet direct sur la carrière de l'agent.

Cependant si le certificat ou l'attestation n'a pas d'impact direct sur sa carrière, les connaissances issues de ce stage devraient lui permettre d'avancer en échelon par le biais du système de notation. Malheureusement, ce système de notation, l'ancienneté ainsi que l'avancement automatique ne constituent ensemble que 9% du total des promotions basées sur d'autres critères autres que les stages ; les autres promotions sont basées à 27% sur le degré d'engagement politique, 46% sur le népotisme et 18% sur le suivisme (CF tableau E en Annexe B).

Si nous nous référons à ces données nous pouvons en inférer que ces facteurs ne sont pas de nature à stimuler les agents à suivre des stages et les poussent à tomber dans le «A quoi bonisme».

A quoi bon de suivre des stages s'ils n'ont pas d'impact positif sur notre carrière ? A quoi bon de suivre des stages alors qu'il y a d'autres moyens illicites plus faciles et plus rapides d'acquérir des promotions ?

Voici autant de questions que les agents sont susceptibles de se poser en trouvant ainsi des solutions de facilité comme le népotisme, l'engagement politique, le suivisme :« Il n'est un secret pour personne que le népotisme imprègne l'administration et que la corruption s'y est

confortablement installée». (3)

Si ces fleaux constituaient jadis une honte nationale, ils constituent de nos jours une habitude, une tare qui a atteint le Mali jusqu'à l'os. Ils sont en train de ternir progressivement l'image de marque de notre administration. Le sens de l'honneur et de la dignité qui caractérisait le travailleur est entrain de disparaître progressivement : "Au lieu d'être récompensé de ses mérites, le travailleur honnête, consciencieux et compétent est mal apprécié dans ce contexte de valeurs résultant, dans une certaine mesure du comportement négatif de nombreux citoyens face aux institutions." (4).

Pour nous resumer, les résultats de l'analyse confirment notre hypothèse: les actions de formation ne sont pas valorisées. Les changements de catégorie, de grade, l'occupation des postes de responsabilités auxquels les agents aspirent ne dépendent pas du fait de suivre des stages. Or, tout apprentissage, comme celui-ci, exige un minimum de renforcement qui stimulerait l'apprenant, favorisant ainsi un changement du comportement désiré par l'utilisateur.

IV- Quatrième hypothèse :

Au Mali il y a inexistance des dispositions juridiques et d'un contexte institutionnel garantissant les avantages déjà acquis par les agents. Si les avantages déjà acquis étaient garantis par les dispositions juridiques, les agents n'hésiteraient pas à suivre des stages de recyclage.

L'inexistence des dispositions juridiques garantissant les avantages déjà

(3) UDFM, Charte d'orientation National et de conduite de la vie Publique, Ecole du Parti, Editions Imprimerie du Mali, 1987, p 64

(4) -U.D.F.M, Op.cit, P.64.

acquis constitue à notre avis, un facteur de démotivation des agents vis-à-vis des stages de perfectionnement. Notre recherche nous a conduit à faire une analyse des textes juridiques en la matière. Nous nous sommes référé au Recueil des textes législatifs et Règlementaires en matière de Formation et de Perfectionnement dans lequel sont recensés tous les textes existant au Mali dans le domaine de la formation et du perfectionnement. Ces textes sont regroupés sous l'appellation : Textes Relatifs au Régime Juridique de la Formation et du Perfectionnement des cadres.

L'analyse de ce document nous montre qu'il existe quelques articles en matière de formation et de perfectionnement bien que ces articles ne recouvrent pas tous les aspects de la formation et du perfectionnement. Le tableau F nous indique que 82% des agents ne reconnaissant pas ces textes ; 18% seulement les connaissent.

Cette méconnaissance des textes par les agents favorise dans une certaine mesure l'application incorrecte des textes par les autorités compétentes.

Or, la revendication de ses droits suppose une certaine connaissance des droits les plus élémentaires. La connaissance des textes par les agents pourrait être un facteur favorisant l'abolition de l'application incorrecte de ces textes.

Pour preuve un sondage d'opinion effectué auprès de ces agents révèle que l'application des textes est respectée à 9% seulement des cas, souvent respectée à 7% des cas, rarement respectée à 37% des cas ; enfin 47% des agents ignorent le mode d'application des textes.

Cette méconnaissance du mode d'application des textes pourrait s'expliquer également par la méconnaissance des textes par la plupart des agents.

Nous avons pensé que la méconnaissance des textes dépendait de leur lieu de provenance. Mais les résultats de l'analyse ont prouvé le contraire. En d'autres termes cette méconnaissance des textes par les

agents ne varie pas en fonction de leur lieu de provenance. Pour tester cette hypothèse nous avons croisé centre et connaissance des textes législatifs.

Tableau 8 : Tableau croisé de centre par des textes législatifs

| Textes | oui | non | TOTAL |
|---------|------------|------------|-------|
| Centres | | | |
| CPTP | 9 25.0 | 27 75.0 | 36 |
| CPPRP | 2 6.3 | 30 93.8 | 32 |
| CEFODOC | 2 33.3 | 4 66.7 | 6 |
| IPGP | 2 20.0 | 8 80.0 | 10 |
| CEPAG | 2 25.0 | 6 75.0 | 8 |
| CPE | 1 12.5 | 7 87.5 | 8 |
| TOTAL | 18 18.0 | 82 82.0 | 100 |

Statistiques

Nombre de cas valides : 100 soit 100% du total

Etude de la probabilité de liaison entre les deux variables

nombre de degrés de liberté = 5

CHI 2 = 5,601

Probabilité indépendante des deux variables = 0,34703.

Il n'existe pas de liaison statistique entre les deux variables.

Le taux de connaissance des textes est faible dans tous les centres. il dépasse rarement 33,3%.

Nous rejetons donc l'hypothèse nulle h_0 et nous acceptons l'hypothèse contraire : la méconnaissance des textes par les agents ne dépend pas de leur lieu de provenance. Elle dépend cependant de leur catégorie professionnelle.

Pour tester cette hypothèse nous avons croisé catégorie professionnelle par textes législatifs.

Tableau 9 : Tableau croisé de catégorie professionnelle par connaissance des textes législatifs.

| Textes Catégorie | oui | non | TOTAL |
|---------------------|------------|------------|-------|
| Catégorie A | 6 21.1 | 30 78.9 | 38 |
| Catégorie B | 7 31.8 | 15 68.2 | 22 |
| Catégorie C | 3 7.5 | 37 92.5 | 40 |
| TOTAL | 18 18.0 | 82 82.0 | 100 |

Statistiques

Nombre de cas valides = 100 soit 100% du total

Etude de la probabilité de liaison entre les deux variables

Nombre de degrés de liberté = 2

CHI 2 = 6,074

Probabilité indépendance des deux variables = 0.04799

Il existe une liaison statistique entre les deux variables. Etude de l'intensité de la liaison entre les deux variables :

Coefficient de contingence = 0,239

Coefficient V de cramer = 0,142

Plus on occupe une catégorie supérieure mieux on connaît les textes et inversement plus on occupe une catégorie inférieure, moins on connaît les textes législatifs dans le domaine de la formation et du perfectionnement au Mali.

Le lecteur attentif nous accusera peut être en se fondant sur le fait que le taux des agents connaissant les textes dans la catégorie B est plus élevé que celui des agents de catégorie A.

Ceci s'explique par l'absence de la variable âge ou ancienneté dans le service qu'on n'a pas prise en compte dans notre étude mais aussi les difficultés que les agents ont à avoir accès à ces textes. En effet nous estimons que plus on dure dans la production plus on a tendance à s'intéresser et à connaître ses droits. En d'autres termes, le fait que les agents de catégorie B connaissent plus les textes législatifs est dû non pas à leur niveau d'instruction, mais à leur durée dans la production et à leurs possibilités d'avoir accès à ces textes. Et le fait de ne pas prendre en compte ces variables constitue une des limites de cette étude.

Nous avons vu la liaison qui existe entre le lieu de provenance des stagiaires et leur connaissance des textes d'une part et d'autre part la liaison entre leur catégorie et leur connaissance des textes.

Voyons à présent le type de liaison qui existe entre le mode

d'application des dispositions juridiques et leur lieu de provenance d'une part et d'autre part entre ce mode d'application et leur catégorie.

Nous partons de l'hypothèse que le mode d'application des dispositions juridiques varie suivant les différents lieux de provenance des agents.

Pour tester cette hypothèse nous avons croisé les deux variables.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Tableau 10 : Tableau croisé de centre par dispositions juridiques

| Disp. jur. | Toujours | Souvent | Rarement | Ne sais pas | TOTAL |
|------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------|
| CENTRE | ! respectées | ! respectées | ! respectées | ! | ! |
| CPTP | ! 5 | ! 3 | ! 9 | ! 19 | ! 36 |
| | ! 13.9 | ! 8.3 | ! 25.0 | ! 52.8 | ! |
| CPPRP | ! 2 | ! 1 | ! 16 | ! 13 | ! 32 |
| | ! 6.3 | ! 3.1 | ! 50.0 | ! 40.6 | ! |
| CEFODOC | ! 1 | ! 1 | ! 0 | ! 4 | ! 6 |
| | ! 16.7 | ! 16.7 | ! 0.0 | ! 66.7 | ! |
| IPGP | ! 0 | ! 0 | ! 5 | ! 5 | ! 10 |
| | ! 0.0 | ! 0.0 | ! 50.0 | ! 50.0 | ! |
| CEPAG | ! 0 | ! 0 | ! 3 | ! 5 | ! 8 |
| | ! 0.0 | ! 0.0 | ! 37.5 | ! 62.5 | ! |
| CPE | ! 1 | ! 2 | ! 4 | ! 1 | ! 8 |
| | ! 12.5 | ! 25.0 | ! 50.0 | ! 12.5 | ! |
| TOTAL | ! 9 | ! 7 | ! 37 | ! 47 | ! 100 |
| | ! 9.0 | ! 7.0 | ! 37.0 | ! 47.0 | ! |

Statistiques

Nombre de cas valides : 100 soit 100% du total

Etude de la probabilité de liaison entre les deux variables Nombre
de degrés de liberté = 15

CHI 2 = 19.273

Probabilité indépendance des deux variables = 0,20163

Il n'existe pas de liaison statistique entre les deux variables.

Nous rejetons l'hypothèse nulle h_0 et nous acceptons l'hypothèse contraire : le mode d'application des dispositions juridiques ne dépend pas du lieu de provenance des agents.

Nous avons pensé alors que le mode d'application dépendrait certainement de la catégorie des agents.

Pour tester cette hypothèse également nous avons croisé les deux variables :

Tableau 11 : tableau croisé de catégorie professionnelle par dispositions juridiques

| Disp. jur. | Toujours | Souvent | Rarement | Ne sais pas | TOTAL |
|-------------|------------|------------|------------|-------------|-------|
| | respectées | respectées | respectées | | |
| Catégorie A | 3 7.9 | 2 5.3 | 12 31.6 | 21 55.3 | 38 |
| Catégorie B | 3 13.6 | 2 9.1 | 5 22.7 | 12 54.5 | 22 |
| Catégorie C | 3 7.5 | 3 7.5 | 20 50.0 | 14 35.0 | 40 |
| TOTAL | 9 9.0 | 7 7.0 | 37 37.0 | 47 47.0 | 100 |

Nombre de cas valides : 100 soit 100%

Etude de la probabilité de liaison entre les deux variables

Nombre de degrés de liberté = 1,540

CHI 2 = 6,377

Probabilité indépendance des deux variables = 0,38234

Il n'existe pas de liaison statistique entre les deux variables.

Nous rejetons donc l'hypothèse nulle h_0 et nous acceptons l'hypothèse contraire : le mode d'application des textes n'est pas fonction de la catégorie de l'agent. En d'autres termes, selon que l'on occupe la catégorie A, B ou C le mode d'application des dispositions juridiques est le même.

De la mauvaise application des dispositions juridiques, les agents sont victimes de certains inconvénients liés au fait de suivre des stages à l'extérieur : 44% affirment que le stage fait perdre souvent la place occupée par l'agent, 5% affirment que le stage fait perdre les primes, 21% la suspension de salaire...

Cependant l'Article 72 des dispositions statutaires ayant trait à la formation et au perfectionnement stipule : « Les fonctionnaires qui seront désignés à suivre des stages de formation organisés dans l'esprit de l'article 26 du présent statut, bénéficieront pendant toute la durée de leur stage :

a°) de la solde de grade du lieu où ils exerçaient leurs fonctions

b°) de l'indemnité de résidence du lieu où ils effectuent leur stage, pendant la durée de leur stage ils ne pourront prétendre à l'indemnité de mission» (5)

(5) Voir Annexe C.

Si nous nous en tenons aux dispositions de cet article, nous nous rendons compte qu'il y a un hiatus si non une contradiction fondamentale entre les textes juridiques et la pratique réelle. Nous constatons que lorsque l'agent dépasse la limite de 3 mois, son salaire est suspendu. Ce qui dénote soit une lacune dans la définition des textes, soit une inconformité des normes juridiques aux pratiques réelles.

Nous avons pensé que cette suspension des salaires dépendait du lieu de provenance de l'agent. MAis les résultats de l'analyse prouvent le contraire.

Pour tester cette hypothèse nous avons croisé les deux variables.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Tableau 12 : Tableau croisé de centre par suspension de salaire

| Sus. Sal. | oui | non | TOTAL |
|-----------|------------|-----------|-------|
| Centres | | | |
| CPTP | 10 76.9 | 3 23.1 | 13 |
| CPPRP | 6 100.0 | 0 0.0 | 6 |
| CEFODOC | 1 100.0 | 0 0.0 | 1 |
| IPGP | 1 100.0 | 0 0.0 | 1 |
| CEPAG | 2 100.0 | 0 0.0 | 2 |
| CPE | 1 33.3 | 2 66.7 | 3 |
| TOTAL | 21 80.8 | 5 19.2 | 26 |

Nombre de cas valides : 26 soit 26% du total

Etude de la probabilité de liaison entre les deux variables

Nombre de degrés de liberté = 5

CHI 2 = 6,851

Probabilité indépendance des deux variables = 0,23197.

Il n'existe pas de liaison statistique entre les deux variables.

Nous rejetons donc l'hypothèse nulle h_0 et nous acceptons l'hypothèse contraire : la suspension de salaire ne dépend pas du lieu de provenance de l'agent. En d'autres termes le salaire de l'agent peut être suspendu quelque soit son lieu de provenance.

Voyons à présent le type de lien qui existe entre la perte de la place et le lieu de provenance des agents.

De la même façon qu'il n'existe pas de liaison entre le lieu de provenance et la suspension de salaire, nous avons pensé également qu'il n'existait pas de liaison entre la perte de la place et leur lieu de provenance.

Pour tester cette hypothèse nous avons croisé les deux variables.

Tableau 13 : Tableau croisé de centre par perte place occupée

| Perte Place! | oui | ! | non | ! | TOTAL |
|--------------|-------|---|------|---|-------|
| Centres | ! | ! | ! | ! | ! |
| CPTP | 11 | ! | 3 | ! | 14 |
| | 78.6 | ! | 21.4 | ! | |
| CPPRP | 16 | ! | 0 | ! | 16 |
| | 100.0 | ! | 0.0 | ! | |
| CEFODOC | 1 | ! | 0 | ! | 1 |
| | 100.0 | ! | 0.0 | ! | |
| IPGP | 8 | ! | 0 | ! | 8 |
| | 100.0 | ! | 0.0 | ! | |
| CEPAG | 7 | ! | 0 | ! | 7 |
| | 100.0 | ! | 0.0 | ! | |
| CPE | 1 | ! | 2 | ! | 3 |
| | 33.3 | ! | 66.7 | ! | |
| TOTAL | 44 | ! | 5 | ! | 49 |
| | 89.8 | ! | 10.2 | ! | |

Statistiques

Nombre de cas valides : 49 soit 49% du total

Etude de la probabilité de liaison entre les deux variables

nombre de degrés de liberté = 5

CHI 2 = 15,999

Probabilité indépendante des deux variables = 0,00684.

Il existe une liaison statistique entre les deux variables.

Etude de l'intensité de la liaison statistique entre les deux variables

coefficient de contingence = 0,496

coefficient de V de cramer 0,233

Nous rejetons donc l'hypothèse nulle h_0 et nous acceptons l'hypothèse contraire : la perte de la place occupée par l'agent dépend de son lieu de provenance.

On constate sur le tableau que le taux est plus élevé dans les centres publics que para-publics. Ceci pourrait s'expliquer par le fait qu'il y a plus de sérieux dans les institutions para-publics que dans les institutions publiques maliennes.

Si la perte de la place varie suivant le lieu de provenance des agents, il n'en est pas de même pour leur catégorie professionnelle, contrairement à ce que nous pensions.

Pour tester cette hypothèse, nous avons croisé les deux variables.

Tableau 14 : Tableau croisé de catégorie professionnelle par perte
place occupée

| Perte place ! | oui | ! | non | ! | TOTAL |
|---------------|------|---|------|---|-------|
| Catégorie | ! | ! | ! | ! | ! |
| Catégorie A | 21 | ! | 1 | ! | 22 |
| | 95.5 | ! | 4.5 | ! | |
| Catégorie B | 6 | ! | 2 | ! | 8 |
| | 75.0 | ! | 25.0 | ! | |
| Catégorie C | 17 | ! | 2 | ! | 19 |
| | 89.5 | ! | 10.5 | ! | |
| TOTAL | 44 | ! | 5 | ! | 49 |
| | 89.8 | ! | 10.2 | ! | |

Statistiques

Nombre de cas valides : 49 soit 49% du total

Etude de la probabilité de liaison entre les deux variables

nombre de degrés de liberté = 5

CHI 2 = 2,682

Probabilité indépendante des deux variables = 0,26154.

Il n'existe pas de liaison statistique entre les deux variables.

Nous rejetons donc l'hypothèse nulle h_0 et nous acceptons l'hypothèse contraire : la perte de la place ne varie pas en fonction de la catégorie

occupée par l'agent. En d'autres termes selon que l'on occupe la catégorie A, B, ou C on peut être victime de cette perte de place lorsqu'on suit des stages à l'étranger.

On peut expliquer la perte de ces avantages par l'accentuation des phénomènes de népotisme, du suivisme et de l'engagement politique des arrivistes. Ce phénomène est de nature à languir la compétence technique des agents formés au profit de l'inconscience professionnelle : mettre l'homme qu'il ne faut pas à la place qu'il ne faut pas.

Pour répondre de façon succincte à notre question de recherche, nous pouvons dire qu'il existe quelques dispositions juridiques bien qu'elles ne soient pas suffisantes. Mais ces dispositions ne sont pas appliquées convenablement comme il le faut. Dans certains cas, elles sont remplacées par l'engagement politique du travailleur, le népotisme et le suivisme. Ce qui nous rend sceptique quant au slogan selon lequel le Mali est un pays de droit.

Tels sont, dans les grandes lignes, les résultats que nous avons pu tirer de l'analyse. Nous allons tenter de voir à présent quelle signification on peut tirer de ces résultats pour répondre à notre problème de recherche.

V. La signification des résultats

Les résultats confirment dans une certaine mesure nos trois premières hypothèses de recherche. Il n'existe pas de structure de coordination et d'orientation permettant de superviser toutes les actions de perfectionnement. L'isolement des actions de formation, le cloisonnement des différents centres sont la manifestation de l'inexistence de cette structure.

Il y a inadéquation entre les objectifs de la formation et les besoins des services employeurs. L'inefficacité des centres est la manifestation de cette inadéquation.

Les actions de formations ne sont pas valorisées. Les changements de

grade, d'échelon ou l'occupation des postes de responsabilité auxquels les agents aspirent ne dépendent pas du fait de suivre les stages.

Quant à la quatrième hypothèse les résultats la contredisent dans une certaine mesure au sens où nous pensions qu'il n'existait pas de dispositions juridiques garantissant les avantages déjà acquis par les agents. Tel n'est pas le cas. Il existe quelques dispositions juridiques. Mais ces dispositions ne sont pas convenablement appliquées comme il le faut.

Si telle est la situation concernant nos hypothèses principales de recherche, voyons à présent ce qu'il en est s'agissant de nos hypothèses secondaires.

Il y a une relation entre l'isolement des actions de formation et l'inexistence d'une structure de coordination : 100% des Directeurs affirment l'inexistence d'une structure de coordination et 66,67% affirment que leurs actions de formations sont isolées. Cette relation apparaît dans le sens de nos prévisions.

La formation reçue par les agents est loin de répondre aux besoins des services employeurs à cause des programmes et des méthodes de formation incompatibles à un centre destiné à adapter les connaissances des agents à l'évolution de leurs tâches. Cette carence va aussi dans le sens de nos prévisions.

Il n'existe pas de liaison entre le fait de suivre des stages et l'occupation des postes de responsabilité ni entre le fait de suivre des stages et le changement de catégorie. Cette indépendance va également dans le sens de nos prévisions.

Quant à la variable connaissance des textes législatifs, elle dépend non pas du lieu de provenance des agents, mais de leur catégorie professionnelle. D'après nos résultats plus on occupe une catégorie supérieure, mieux on connaît les textes, et plus on a des disponibilités d'avoir accès aux textes, mieux on les connaît. Cette relation apparaît dans le sens de nos prévisions.

Nous n'avons pas noté de relation entre le mode d'application des dispositions juridiques et le lieu de provenance des agents d'une part et d'autre part entre ce mode d'application et leur catégorie professionnelle. Ce qui va également dans le sens de nos prévisions.

Il n'existe pas de liaison entre la variable lieu de provenance et suspension des salaires. Ceci va dans le sens contraire de nos prévisions. Car nous pensions que la suspension des salaires était propre seulement aux institutions publiques.

Nous avons noté cependant un lien entre la variable perte place occupée et lieu de provenance des agents comme nous avons pensé.

Quant à la perte place occupée et catégorie professionnelle, nous n'avons constaté aucun lien. Ce qui va enfin dans le sens de nos prévisions.

L'ensemble des variables utilisées illustrent et renforcent d'une manière ou d'une autre la confirmation de nos hypothèses.

VI Les implications de l'étude

Notre principale question de recherche, c'est de savoir si le système de perfectionnement mis en place au Mali est défectueux. La vérification de nos hypothèses permet d'attester cette défectuosité. Il reste cependant que nos résultats et nos observations sur le terrain nous ont permis de faire un certain nombre de constats. A la suite de ces éléments nous aimerions faire quelques suggestions.

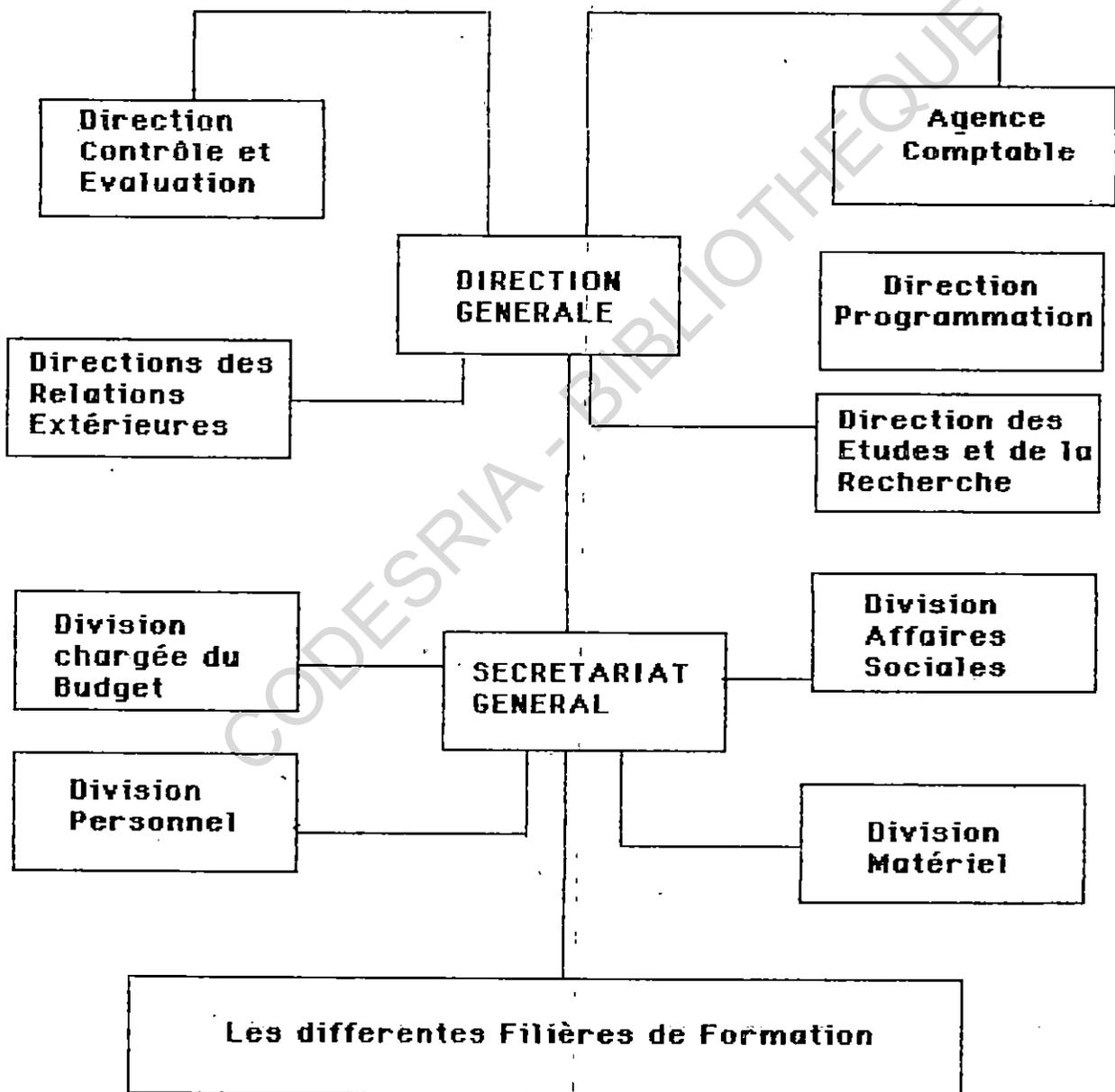
1. Mise en place d'une structure de coordination

Pour améliorer l'efficacité du perfectionnement au Mali, il faudrait créer une structure chargée de la coordination, de la prévision, de l'harmonisation, de la planification, de l'uniformisation et des études dans le domaine de la formation et du perfectionnement. C'est à ce prix, et seulement à ce prix qu'on peut instaurer au Mali une Politique globale, cohérente et dynamique dans ce domaine. Cette structure éviterait

l'isolement des centres intérieurs, permettra l'ouverture vers les centres extérieurs. Ce qui favoriserait un échange d'expériences, donc une amélioration de l'efficacité du système. Cette structure devra être autonome. Elle peut-être dénommée : Office National de la Formation Continue et du perfectionnement professionnel. Cette institution peut avoir l'organigramme suivant :

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Projet d'organigramme proposé par nous-mêmes



Cet Office National de la Formation continue et du perfectionnement professionnel devra être placé sous la tutelle du Ministère du Plan et jouissant de l'autonomie financière.

L'objet de O.N.F.C.P.P est de gérer la taxe d'apprentissage et de concevoir et promouvoir au Mali toutes les actions de perfectionnement permettant d'atteindre les objectifs fixés par le plan de développement. Il peut à cet effet, créer, gérer ou assister des organismes de formation professionnelle, programmer et coordonner leurs actions. En outre il devra coordonner et réorganiser les institutions publiques ou privées de perfectionnement déjà existantes et mettre en œuvre des institutions nouvelles dans les secteurs non encore touchés.

Essayons à présent de définir succinctement les tâches de chacun des départements figurant dans notre projet d'organigramme.

L'Agence Comptable s'occupera de la gestion des taxes d'apprentissage et assurer le paiement du personnel de l'institution.

La Direction de la programmation va s'occuper de l'analyse des ressources humaines. Ce qui permettra d'établir une programmation des actions de formation envisagées.

La Direction des Etudes et de Recherche menera l'ensemble des études pour arriver à des bilans des besoins en main-d'œuvre qualitative et quantitative.

La Direction du Contrôle et d'Evaluation évaluera toutes les actions de formation entreprises par les différentes filières de formation en vue de donner suites aux demandes.

La Direction des relations extérieures assurera la liaison avec les activités des Ecoles de formation professionnelle et des centres extérieurs à vocation similaire.

Le secrétariat général se chargera notamment de coordonner les activités des Divisions placées sous son ordre, d'assurer la liaison entre

ces Divisions et les Directions, et d'assurer toutes les tâches administratives qui lui seraient demandées par la Direction générale.

La Division chargée du personnel assurera la gestion du personnel (embauche, licenciement, congé...), l'enregistrement à l'arrivée et au départ du courrier et sa répartition.

La Division du Budget s'occupera de la prévision des recettes et des dépenses de la structure.

La Division des Affaires sociales se chargera de la transmission à la Division du personnel des cas de cérémonie (mariage, décès, naissance) concernant les agents et d'apporter des secours à ces derniers en cas de nécessité. Elle se chargera aussi des activités syndicales.

La Division Matériel s'occupera de la construction des locaux, de l'achat du matériel didactique et leur stockage, l'approvisionnement des différentes filières de formation en biens d'équipement et en matériels didactiques.

Chaque filière de formation aura une Direction et son personnel.

2. Mise au point des programmes et de méthodes pédagogiques propres à l'atteinte des objectifs du perfectionnement

Le programme doit être élaboré en tenant compte des besoins spécifiques des agents et des services employeurs. Pour ce faire la structure de coordination doit recenser et identifier les besoins en formation afin de les traduire en termes d'objectifs à atteindre. L'atteinte de ces objectifs n'est possible que lorsqu'on utilise des méthodes pédagogiques propres au perfectionnement avec l'aide des supports audio-visuels. Aussi doit-on mener des actions ponctuelles de suivi et d'évaluation pour voir si la formation répond aux résultats escomptés.

3. Une valorisation des actions de perfectionnement

Accepter de se plier à un stage suppose de la part de l'agent des

sacrifices énormes. Il est donc clair que le seul sens du service et la seule conscience de ses insuffisances dans le service ne donneront pas à l'agent une motivation suffisante. Même si l'on rend le perfectionnement systématique et obligatoire, son efficacité dépendra tout d'abord de la bonne volonté des stagiaires. Or, pour susciter celle-ci seuls des encouragements répondant à leurs aspirations paraissent décisifs : comme nous les avons déjà cités au niveau de l'analyse, ce sont l'occupation des postes de responsabilité, l'avancement accéléré en classe ou en échelon.

4. Une réorganisation des dispositions et le respect scrupuleux des textes dans le domaine de la formation et du perfectionnement.

Les dispositions juridiques doivent être rédéfinies de façon claire et toucher aux différents aspects de la formation et du perfectionnement en tenant compte de certaines réalités propres au domaine. On doit en outre veiller à l'application correcte et scrupuleuse des textes législatifs en la matière.

5. Quelques réserves

Nous ne saurions terminer cette étude sans évoquer le fait qu'elle comporte certaines lacunes. Pour saisir le problème de la formation et du perfectionnement, nous avons dû nous limiter à six centres seulement. On peut dès lors se poser la question de savoir quels auraient été les résultats si nous avions pu étendre le milieu d'étude à l'ensemble des centres existant au Mali. Pour le choix de l'échantillon, nous avons dû également nous accommoder des difficultés de la situation sur le terrain et du retard considérable que nous avons accusé cette année dans l'élaboration du Mémoire, retard qui s'explique par la lenteur de l'administration malienne - retard dans le paiement des arriérés des professeurs. Ceci pose inévitablement la question de savoir dans quelle mesure nos résultats sont généralisables à l'ensemble des agents engagés dans le processus de développement au Mali. Nous avons eu à utiliser des

instruments qui ne sont pas parfaits dans la mesure où ils ne sont pas exempts d'erreurs de mesure. Quels auraient été les résultats si les instruments avaient été parfaits ?

Ce qui serait dangereux à ce moment là, c'est que le chercheur prenne ses résultats pour définitifs. Il est important pour lui de réaliser que ce n'est que par la multiplication des études sur les groupes en question que l'on pourra confirmer ou infirmer ses résultats. De ce point de vue, nous considérons notre étude comme un premier pas, un encouragement à d'autres investigations. Ces investigations doivent être poursuivies soit par nos cadets étudiants en Sciences Sociales, notamment en Psycho-Pédagogie, soit par le conseil pour le Développement de la Recherche Economique et Sociale en Afrique (CODESRIA) ou par d'autres organismes nationaux ou internationaux de recherche. Il serait intéressant que ces recherches s'orientent plus vers l'évaluation des effets de programmes de perfectionnement sur la productivité plutôt que de se limiter au niveau de l'atteinte des objectifs du perfectionnement ou de la satisfaction des agents et des services employeurs par rapport au programme.

L'évaluation devrait à notre avis s'orienter vers l'observation des connaissances, des attitudes, des comportements des agents ayant déjà suivi des stages de perfectionnement. Sont-ils plus informés ? Se conduisent-ils différemment ? Réussissent-ils mieux dans leurs activités professionnelles ? Ont-ils tendance à innover ?

C'est là un ensemble de questions auxquelles l'évaluation devrait trouver des éléments de réponses.

Conclusion générale

En entreprenant cette étude, la question à laquelle nous voulions répondre est la suivante : le système de perfectionnement mis en place au Mali est-il défectueux ?

Pour répondre à cette question nous avons construit des instruments qui nous ont permis de vérifier nos quatre hypothèses. Nous avons, à défaut de pouvoir suivre tous les centres, choisi quelques uns dans lesquels nous avons fait passer nos instruments.

Après traitement de nos données, nous avons abouti à la conclusion que la politique actuelle de perfectionnement comporte beaucoup de lacunes que nous avons essayé d'analyser tout au long de notre travail. La formation continue et le perfectionnement des agents économiques ou encore le développement des ressources humaines, partie fondamentale des forces productives, étant un facteur important pour le développement économique et social du Mali, il est urgent de proposer et d'exécuter une politique nouvelle de formation continue et de perfectionnement des travailleurs.

Les suggestions que nous avons faites à la suite de ces résultats peuvent se resumer dans la création d'une structure de coordination, l'élaboration des programmes et des méthodes pédagogiques adéquats, propres à la réalisation des objectifs du perfectionnement et enfin la réorganisation et le respect scrupuleux des textes législatifs dans le domaine de la formation et du perfectionnement.

Cette étude ne manque pas de lacunes ; nous en avons citées nous-mêmes ; il reste qu'elle demeure un essai de saisir un domaine aussi complexe que le problème de perfectionnement au Mali. A notre point de vue, elle peut donc servir de point de départ pour d'autres investigations dans le souci d'une amélioration constante de l'efficacité de notre politique de perfectionnement.

BIBLIOGRAPHIE

1. Adiseshiah, Marcolin S., (1972) Il est Temps de Passer à l'Action. Le Rôle de l'Homme dans le Développement : Réflexion complémentaire pour les Années soixante-dix, Paris, UNESCO, Imprimé par les Presses Centrales Lausanne S.A., P. 11.
2. Aantoiné, Pierre, Morale sans Anthropologie, Editions l'Epi, in : Boudon, Marcelle, (1974), comment organiser Rencontres et sessions, Editions du centurion, P. 49.
2. Aubry, Jean -Marie et Saint-Arnaud, Yves, (1970) Dynamique des groupes, Paris, Editions universitaires, 7è Edition, P. 40.
3. B.I.T. (1962) Rapport au Gouvernement de la République du Mali sur les Problèmes de l'Emploi et de la Formation Professionnelle dans l'Industrie, le Commerce et l'Artisanat, Genève, PP. 28-36.
4. B.I.T., (1969) Rapport au Gouvernement de la République du Mali sur l'Organisation et la Planification de la Formation Professionnelle, PP. 35-36.
5. Caplow, Théodore, (1970) L'Enquête sociologique, Paris, Armand colin, P. 240.
6. C.N.R.A., (1977) Document du Colloque National sur la Formation et le Perfectionnement des Personnels de l'Administration, Bamako, du 29 mars au 1er avril, Projet Reforme Administrative, P. 38.
7. C.N.R.A. (1977) Recueil des Textes Législatifs et Réglementaires en matière de Formation et de Perfectionnement des cadres, Bamako, Mali.
8. Conquet, André, (1968) Nouvelles Techniques pour travailler en Groupe, Paris, Imprimerie Aubin, PP. 13-36-46.
9. De landsheere, Gilbert, (1982) Introduction à la Recherche en Education, Paris, Armand Colin-Bourrellet, PP 406-407.
10. Dubar, Claude, (1984) La Formation Professionnelle continue, Paris, Editions La Découverte, PP. 9-84.
11. Dumond, Bernard, (1973) L'alphabétisation Fonctionnelle au Mali : une Formation pour le Développement, Paris, UNESCO, P. 53.

12. Garfield, Charles, (1986) Haute Performance La clef du succès en Affaires, Imprimé en France, Dépôt Legal : Octobre, P. 55.
13. Gravel, Robert, J, (1986) Guide Méthodologique de la Recherche, Imprimerie au Canada, Dépôt Legal 3è trimestre, Bibliothèque Nationale du Québec, P. 21.
14. Huberman, Léo et Sweezy, Paul, (1973) Le socialisme cubain, traduit de l'Américain par Marcel Roques, Paris, Editions Anthropos, P. 28.
15. Kerlinger, F. in : De landsheere, Gilbert, (1982), op. cit., P. 361.
16. Le Veugle, Jean, (1973), Initiation à l'Education permanente, Paris, Imprimerie par OFFSET-Aubin, PP. 21-43-112.
17. Leif, J., (1974) Philosophie de l'Education, Tome IV, Vocabulaire, Technique et critique de la Pédagogie et des Sciences de l'Education, Paris, Dépôt Legal 3è trimestre, Delagrave, P. 117.
18. Mertens, Dieter, in : Dubar Claude, (1984), OP. cit, P. 117.
19. Montesquieu, in : grawitz, Madeleine, (1986), Méthodes des Sciences Sociales, Paris, Imprimerie générale Dalloz, septième Edition, P. 878.
20. Pierot, Robert, (1975) Rapport de Mission dans le Domaine de la Formation et du Perfectionnement des cadres Administratifs, Bamako, P. 64.
21. Psachropoulos, Georges et Woodhall, Maureen, (1988) L'Education pour le développement. Une Analyse de choix d'investissement, Publié par la Banque Mondiale, Editions Economica, PP 15-17-18.
22. Richard, Pierre et Paquet, Pierre, (1973). L'Education Permanente et ses concepts Périphériques- Recherche Documentaire, Dépôt Legal 2è trimestre, Editions cujas, P. 82.
23. Snedecor, Georges, W. et Cochran, William, G. (1971) Méthodes Statistiques, Paris, 6è Edition, Imprimerie Rouennaise et Lainé, PP. 11-23-103-243.
24. Tremblay, Mac-Adelard, (1968) Initiation à la Recherche dans les

Sciences Humaines, Montréal, Mac graw Hill Editeurs, PP.
111-151.

25. U.D.P.M., (1987) Charte d'Orientation Nationale et de Conduite de la vie Publique, Ecole du Parti, Editions Impremérie du Mali, P. 64.
26. U.D.P.M., (1988) Le Mali de 1968 à 1988. du C.M.L.N. à l'U.D.P.M., Imprimé en France, P. 5.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE A QUESTIONNAIRE ET ENTRETIEN

QUESTIONNAIRE

CONNAISSANCE ET OPINIONS DES AGENTS ET DES DIRECTEURS DES CENTRES DE PERFECTIONNEMENT DANS LE DOMAINE DE LA FORMATION CONTINUE ET DU PERFECTIONNEMENT AU MALI

PREAMBULE

Nous poursuivons actuellement une étude sur la politique de perfectionnement au Mali. Pour ne pas nous borner à tenir compte de nos idées ou de nos expériences personnelles, nous avons tenu à faire appel au témoignage de nombreuses personnes appartenant à des catégories et des professions très variées. C'est à ce titre que nous sommes venus vous voir et vous demander si vous voulez bien répondre à quelques questions. Ces informations sont recueillies dans le cadre d'un mémoire de fin d'études.

L'objet de ce questionnaire est de recueillir votre opinion sur certains problèmes relatifs à notre système de perfectionnement. Les réponses que vous donnerez resteront confidentielles et anonymes.

SECTION I

Cette première série de questions s'adresse aux Directeurs des centres de perfectionnement.

1 - Existe-t-il une structure de coordination et d'orientation dans votre institution ?

Oui !

Non !

2 - La création d'une nouvelle structure de coordination est-elle envisagée ?

Oui !

Non !

Si oui pourquoi sa création est prévue ?

Pour coordonner les actions de formation

pour uniformiser les actions de formation

Pour contrôler les actions de formation

Autres (préciser).

Si non pourquoi on ne la crée pas ?

Ne perçois pas la nécessité

Manque de moyens financiers

Manque de personnel compétent

Autres (préciser)

 3 - Vos actions de perfectionnement sont-elles menées isolement ou en collaboration avec d'autres centres ?

Isolement
 Avec d'autres centres
 Lesquels -----

 4 - La structure de coordination qui existe dans votre institution est-elle opérationnelle ?

Oui
 Non
 Si oui quelles sont ses tâches ?
 Coordonner
 Articuler
 Uniformiser
 Autres (préciser)
 Si non à quel niveau se situent ses difficultés ?
 Au niveau du personnel
 Au niveau de la gestion
 Au niveau financier
 Autres (préciser)

SECTION II

Les questions qui suivent s'adressent également aux Directeurs des centres.

5 - Quels sont les objectifs de votre centre ?
 Recycler les agents en emploi
 Adapter les agents à l'évolution de leur emploi
 Perfectionner les agents en emploi
 Assurer le suivi des stages
 Autres (préciser)

 6 - Ces objectifs sont-ils atteints ?

Oui
 Non

Si non quelles sont les conditions à réunir pour que votre centre atteigne les objectifs escomptés ?

Former les formateurs
 Améliorer les méthodes pédagogiques

| | |
|--|--------------------------|
| Améliorer les outils pédagogiques | <input type="checkbox"/> |
| Construire des locaux | <input type="checkbox"/> |
| Stimuler les stagiaires | <input type="checkbox"/> |
| Prolonger la durée de la formation | <input type="checkbox"/> |
| Recruter les stagiaires par concours | <input type="checkbox"/> |
| Apporter de nouvelles sources de financement | <input type="checkbox"/> |
| Créer une structure de coordination | <input type="checkbox"/> |
| Autres (préciser) | <input type="checkbox"/> |

7 - Les services employeurs sont-ils satisfaits de la formation donnée à leurs agents ?

Oui

Non

Si non leurs plaintes se situent à quel niveau ?

Au faible niveau des stagiaires

Difficultés de réinsertion des stagiaires

Autres (préciser)

-8 - Les services employeurs proposent-ils des solutions et recommandations au retour des stagiaires en vue de l'amélioration de leurs compétences ?

Oui

Non

Si oui ces solutions et recommandations sont-elles prises en considération par votre centre ?

Oui

Non

Si non pour quelles raisons elles ne sont pas prises en considération par votre centre ?

Raisons liées au manque de concertation

Raisons financières

Raisons liées au manque de formateurs compétents

Au faible niveau des stagiaires

Autres (préciser)

9 - Vos méthodes de formations sont-elles adaptées ?

Oui

Non

10 - Les avis sont partagés en ce qui concerne les méthodes de formation autocratique et participative. Dites nous dans quelle mesure vous êtes en

accord ou en désaccord avec chacune des phrases suivantes ?

D'accord 1 Désaccord 2 Sans opinion 3

a) Aider le stagiaire à définir et à choisir le problème qu'il est le plus urgent de discuter.

1 2 3

b) Faciliter les échanges d'opinions et donner aux différents points de vue une chance égale d'être pesés et examinés par le groupe.

1 2 3

c) Maintenir l'ordre dans la discussion, accorder avec justice le droit de parole et ramener les "égarés" sur le sujet adopté au départ.

1 2 3

d) Répéter, faire préciser, clarifier le sens des diverses interventions, en faire un résumé et une synthèse au fur et à mesure des progrès de la discussion.

1 2 3

11 - Comment est le contenu de la formation ?

Spécialisé

Général

Les deux

12 - Les connaissances issues du stage répondent-elles au besoins des services employeurs ?

Oui

Non

Je ne sais pas

13 - Ces connaissances répondent-elles aux besoins des agents ?

Oui

Non

Je ne sais pas

14 - Le programme s'adresse à quel niveau de formation ?

Programme fondamental

Programme secondaire

Programme supérieur

Fondamental et secondaire

Secondaire et supérieur

Les trois.

15 - L'élaboration des programmes et l'orientation pédagogiques sont assurées par qui ?

Les professeurs du centre

Les délégués des services employeurs

Les deux à la fois

Autres (préciser)

16 - Les encadreurs sont-ils des professeurs permanents ou des vacataires ?

Permanents

Vacataires

Les deux à la fois

17 - Quel est le lieu de provenance de ces professeurs ?

De l'institution de tutelle du centre

Des services employeurs

Par recrutement direct

Autres (préciser)

18 - Existe-t-il un conseil de perfectionnement ?

Oui

Non

Si oui quels sont les participants ?

Responsables des services employeurs

Personnel du centre seulement

Personnel de l'institution de tutelle du centre

Personnel du centre et de l'institution de tutelle

Personnel du centre et des services employeurs

Les trois à la fois

19 - Rencontrez-vous souvent des difficultés dans l'exercice de vos tâches ?

Oui

Non

Si oui quelle est la nature de ces difficultés ?

Difficultés financières

Insuffisance de locaux

Insuffisance de moyens didactiques

Les trois à la fois

Autres (préciser)

SECTION III

Les questions qui suivent s'adressent uniquement aux agents en formation.

20 - Nom du centre :

21 - Quelle est votre catégorie ?

Catégorie A

Catégorie B

Catégorie C

22 - Dites nous quelle est votre position vis-à-vis des stages de perfectionnement ?

favorable

Défavorable

Sans opinion

23 - Pourquoi êtes-vous favorable aux stages de perfectionnement ?

Parce qu'ils permettent l'élévation en grade

Parce qu'ils permettent l'élévation en catégorie

Parce qu'ils permettent un changement de palier

Parce qu'ils permettent d'adapter nos connaissances
aux tâches

Parce qu'ils permettent d'élever le niveau

Parce qu'ils nous permettent de maintenir nos
connaissances

Autres avantages (préciser)

24 - Pourquoi êtes-vous défavorable aux stages de perfectionnement ?

Parce que le stagiaire n'est pas récompensé

Parce que les stages ne nous permettent pas
d'avancer en catégorie

Parce qu'ils ne nous permettent pas de changer d'échelon

Parce qu'ils ne permettent pas de réhausser nos
connaissances

Parce qu'ils ne nous permettent pas d'augmenter
de salaire

Parce que les primes sont insuffisantes

Parce qu'il n'y a pas de prime de stage

Parce que tout simplement je ne perçois pas la nécessité

Autres (Préciser).

25 - Avez-vous déjà suivi des stages de perfectionnement ?

Oui

Non

26 - Si oui ces stages vous ont-ils déjà permis d'acquérir des promotions
comme :

Poste de responsabilité

Changement de catégorie

Augmentation de salaire

changement de palier

Autres (préciser)

27 - Les promotions sont-elles basées sur d'autres critères autres que les
stages de perfectionnement ?

Oui

Non

Ne sais pas

Si oui indiquez les critères que vous rencontrez le plus couramment.

Engagement politique

Nepotisme

Suivisme

Ancienneté

Avancement automatique

Compétence de l'agent

Autres critères (préciser)

SECTION IV

Les questions ci-après s'adressent également aux agents en formation.

28 - Connaissez-vous les textes législatifs et réglementaires en matière de formation continue et de perfectionnement des agents ?

Oui

Non

29 - Existe-il à votre connaissance des textes qui garantissent les avantages déjà acquis si les agents suivent des stages de perfectionnement,

Oui

Non

30 - Ces dispositions juridiques sont-elles :

Toujours respectées ?

Souvent respectées ?

Rarement respectées

Pourquoi ?

je ne sais pas

31 - Dans quelles conditions vous n'hésitez pas à suivre des stages de perfectionnement ?

S'ils ne me font pas perdre ma place

S'ils ne me font pas perdre mes primes

Si mon salaire ne serait pas suspendu

Si les primes de stage étaient beaucoup plus avantageux

Autres conditions (préciser)

32 - Les stages permettent-ils parfois de perdre certains avantages
comme :

Perdre la place qu'on occupait ?

Perdre les primes ?

Perdre les indemnités

Suspendre le salaire ?

Autres (préciser) ?

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Entretien

Cet entretien comporte également quatre sections. Chaque section correspond respectivement aux différentes sections du questionnaire.

Section I

L'objet de cet entretien est de recueillir des informations auprès des responsables des institutions de tutelle afin de les confronter avec les opinions des Directeurs des centres de perfectionnement. Car, ces deux parties ayant des intérêts différents, peuvent avoir des opinions dissemblables sur un même problème ou un même phénomène. Ainsi les grands thèmes de cet entretien sont les suivants :

1. Nous voudrions savoir votre point de vue sur l'aspect coordination des actions de perfectionnement au Mali.

2. Que pensez-vous de l'orientation pédagogique de ce perfectionnement ?

3. Qu'est ce que vous pensez de notre politique de planification et de programmation ?

4. Pensez-vous qu'il y a un suivi et une évaluation continue dans nos actions de perfectionnement ?

5. Comment sont organisées les différentes interventions (institutions impliquées, modalités de concertation) dans ce domaine ?

6. Quelles sont les stratégies utilisées au niveau des services responsables (institutions de tutelle) ?

7. Ce centre collabore t-il avec d'autres centres (si oui précision du domaine).

8. Est-il nécessaire ou non de créer une structure de coordination permettant de superviser toutes les actions de perfectionnement au Mali ?

9. Quelles difficultés rencontrez-vous, analyse de ces difficultés et quelles solutions envisagez-vous ?

Section II

L'objectif de cet entretien est de recueillir des informations permettant de confronter celles recueillies auprès des Directeurs des centres. Cet entretien a été réalisé avec les responsables des services employeurs. Les grands thèmes de cet entretien sont les suivants :

1. Selon vous quelles sont les conditions générales à réunir pour la réalisation des objectifs de perfectionnement ?

2. Quelles difficultés rencontrez-vous au niveau des agents recyclés dans la réalisation de leurs tâches ?

3. Existe t-il réellement un rapport entre les connaissances issues du

stage et les besoins des services employeurs ?

4. Constatez-vous un changement dans le comportement des agents ayant suivi des stages de perfectionnement (leur différence avec ceux qui n'ont jamais suivi de stage).

Section III

L'objet de cet entretien est de recueillir les opinions des responsables des institutions de tutelle sur certains problèmes relatifs à la valorisation des actions de perfectionnement afin de les confronter avec celles des agents ; car ces deux parties ayant des intérêts différents peuvent donner (l'une ou l'autre) des informations subjectives sur le même problème.

Les grands thèmes sont les suivants :

1. Quels sont les stimulants proposés aux agents ?
2. Les agents sont-ils disponibles ou indisponibles à suivre des stages de recyclage ?
3. Pensez-vous que les équivalences de diplôme ou de certificat soient homologuées par le Ministère de l'Education Nationale ?
4. Pouvez-vous me citer les avantages accordés aux agents accourus et à la fin du stage ?
5. Quels sont les problèmes rencontrés au niveau des structures d'accueil et les solutions envisagées ?

Section IV

L'objet de cet entretien est de recueillir les opinions des responsables des institutions de tutelle sur certains problèmes relatifs à l'application des textes juridiques dans ce domaine là aussi ces informations nous ont permis de faire une confrontation avec celles des agents eux-mêmes. Ceci en vue d'avoir une idée claire sur la subjectivité ou le réalisme de l'une ou de l'autre partie.

Les grands thèmes sont les suivants :

1. Quelles difficultés rencontrez-vous dans l'application des textes juridiques et solutions envisagées ?
2. Que pensez-vous des réformes institutionnelles juridiques ?
3. La réinsertion des agents en retour du stage vous pose t-il des problèmes ? (nature de ces problèmes).
4. Existe t-il une conformité des textes qui règlementent le perfectionnement et la pratique réelle ?

TABLEAU A : Provenance des personnes chargées de l'élaboration des programmes et l'orientation pédagogique

| Centres | Personnes assurant l'élaboration des Programmes et l'Orientation Pédagogique | | | Statut des professeurs | | | Lieu de Provenance des Professeurs | |
|--------------------|--|--|--|------------------------|------------|------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------|
| | Prof. du Centre seulement | Délégués des services employeurs seulement | Prof. du centre et Délégués des employeurs à la fois | | | Perm temps et Vacataires à la fois | De l'institution de tutelle du Centre | Des services employeurs |
| | | | | Permanents | Vacataires | | | |
| CPTP | - | - | + | - | - | + | - | - |
| CPE | - | - | + | - | - | + | - | - |
| CEPAG | - | - | + | - | - | + | + | - |
| IPGP | - | - | + | - | - | + | - | - |
| CEFODOC | - | - | + | - | - | + | - | - |
| CPPRP | - | - | + | - | - | + | 1 | 0 |
| TOTAL | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 6 | 16,67 | |
| POURCENTAGE | | | 100 | | | 100 | | |

TABLEAU B : Connaissance des Directeurs sur l'existence d'un conseil de perfectionnement

| Centres | Existence d'un Conseil de Perfectionnement | | | | | | | Difficultés rencontrées | | | | | | |
|--------------------|--|----------|---------------------------------|------------------------|---|-------------------------------|-----------------|-------------------------|-------------|------------------------|---------------------|---------------------------------|-----------------|-------------|
| | Réponse | | Participants | | | | | Réponse | | Nature des difficultés | | | | |
| | Qui | Non | Respon. des services employeurs | Pers. centre seulement | Pers. du centre de l'instit. de tutelle | Pers. centre serv. employeurs | les 3 à la fois | Qui | Non | Financier | Insuffisance locaux | Insuffisance moyens didactiques | Les 3 à la fois | Autres |
| CPTP | + | - | - | - | - | - | + | + | - | + | - | - | - | - |
| CPE | + | - | - | - | - | + | - | + | - | - | - | - | + | - |
| CEPAG | + | - | - | - | - | - | + | + | - | - | - | - | + | - |
| IPGP | + | - | - | - | - | - | + | + | - | - | - | - | + | - |
| CEFODOC | + | - | - | - | + | - | - | - | + | - | - | - | - | + |
| CPPRP | + | - | - | - | - | - | + | + | - | - | - | - | + | - |
| TOTAL | 6 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 4 | 5 | 1 | 1 | 0 | 0 | 4 | 1 |
| POURCENTAGE | 100 | | | | 16,67 | 16,7 | 66,7 | 83,8 | 16,7 | 16,7 | | | 66,67 | 16,7 |

ANNEXE B : SUITE DES TABLEAUX

TABLEAU C : POSITION DES AGENTS VIS-A-VIS DES STAGES ET LEUR JUSTIFICATION

| JUSTIFICATION POSITION | Elévation du niveau | Adaptation des connaissances aux tâches | Non échelon | non catégorie | TOTAL EN % |
|------------------------|---------------------|---|-------------|---------------|------------|
| Favorable | 66 | 21 | 0 | 0 | 87% |
| Défavorable | 0 | 0 | 6 | 7 | 13% |
| sans opinion | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

TABLEAU D : Agents ayant suivi des stages et l'impact de ces stages sur leur carrière professionnelle.

| | Effectif des Agents | Promotions acquises par ces stages | | | | |
|------------------------------------|---------------------|------------------------------------|----------------------|----------------------|-------------------|---------------------|
| | | Poste Responsabilité | Changement Catégorie | Augmentation Salaire | Changement palier | Elévation du niveau |
| Agents ayant suivi des stages | 58 | 16 | 7 | 5 | 3 | 27 |
| Agents n'ayant pas suivi de stages | 42 | - | - | - | - | - |
| TOTAL et % | 100 | 27,58% | 12,07 | 8,62% | 5,17% | 46,55% |

TABLEAU E : Sondage d'opinion sur d'autres critères de promotion autres que les stages de perfectionnement.

| | Promotions basées sur d'autres critères autres que les stages de perfectionnement | | | |
|------------|---|-----------|----------|---|
| | Engagement politique | Népotisme | Suivisme | Ancienneté - Système de notation - Avancement automatique |
| OUI | 27 | 46 | 18 | 9 |
| NON | - | - | - | - |
| TOTAL et % | 27% | 46% | 18% | 9% |

TABLEAU F : Connaissance des textes législatifs par les agents en matière de formation et sondage d'opinion sur leur mode d'application

| connaissance des textes par les agents | | APPLICATION DES TEXTES | | | |
|--|-----|------------------------|-------------|--------------|-------------|
| | | Toujours resp | Souvent res | Rarement res | ne sais pas |
| OUI | NON | | | | |
| 18 | 82 | 9 | 7 | 37 | 47 |
| 100% | | 9% | 7% | 37% | 47% |

TABLEAU G: Les conditions dans lesquelles les agents n'hésiteraient pas à suivre des stages

| Conditions de suivi des stages | | |
|---|------------|-------------|
| Classes | Effectif | Pourcentage |
| S'ils ne me font pas perdre ma place 1 | 12 | 12% |
| S'ils ne me font pas perdre mes primes 2 | 5 | 5% |
| Si mon salaire ne serait pas suspendu 3 | 18 | 18% |
| Si les primes de stage étaient beaucoup plus avantageux 4 | 20 | 20% |
| 1+2 | 1 | 1% |
| 1+3 | 3 | 3% |
| 1+4 | 0 | 0% |
| 2+3 | 2 | 2% |
| 2+4 | 1 | 1% |
| 3+4 | 4 | 4% |
| 1+2+3+4 | 31 | 31% |
| Autres | 3 | 3% |
| TOTAL | 100 | 100% |

TABLEAU H : Sondage d'opinion sur certains inconvénients liés au fait de suivre des stages

| | Inconvénients liés souvent au fait de suivre des stages | | | | | |
|--------------------|---|-------------|------------------|---------------|--------|-------------|
| | Perte place | Perte prime | Perte indemnités | Susp. salaire | Autres | ne sais pas |
| Effectif | 44 | 5 | 20 | 21 | 6 | 4 |
| Pourcentage | 44% | 5% | 20% | 21% | 6% | 4% |

ANNEXE C

RECUEIL DES TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES EN MATIERE DE FORMATION ET DE PERFECTIONNEMENT DES CADRES MARS 1977 COMMISSION NATIONALE DE REFORME ADMINISTRATIVE PNUD PROJET REFORME ADMINISTRATIVE

Le système de formation et de perfectionnement des cadres a pour but la satisfaction des besoins nationaux en cadres compétents motivés et efficaces. Il concerne l'ensemble des institutions qui ont pour tâche :

- de déterminer les objectifs de la formation et de perfectionnement des cadres et d'en planifier la mise en œuvre ;
- d'organiser la réalisation de ces objectifs et de gérer les moyens nécessaires pour les atteindre ;
- de réaliser les actions de formation et de perfectionnement.

TEXTES RELATIFS AU REGIME JURIDIQUE DE LA FORMATION ET DU PERFECTIONNEMENT

1. Dispositions statutaires ayant trait à la formation et au perfectionnement

Règles du statut général des fonctionnaires L N°61-57 AN.RM DU
15.05.1961
concernant les problèmes de formation J.O. 91/1961 P.11

LA loi n° 61-57 AN.RM portant fixation du statut général des fonctionnaires de la République du Mali.

L'Assemblée Nationale de la République du Mali a délibéré et adopté dans sa séance du 15 mai 1961 la loi dont la teneur suit :

Article 26 : Des facilités de formation et d'accès aux catégories hiérarchiquement supérieures pourront être assurées par une réglementation appropriée à tous les fonctionnaires ayant les attitudes nécessaires.

Article 27 : Pour la constitution initiale d'un nouveau corps il peut être dérogé aux conditions normales de recrutement prévues au présent titre.

Les fonctionnaires nommés dans un nouveau corps devront toute fois répondre à des conditions d'âge et de formation professionnelle

équivalentes en moyenne à celles qui sont exigées des fonctionnaires du même grade dans des corps de hiérarchies comparables.

Les fonctionnaires peuvent être exceptionnellement autorisés à changer de cadre ou de corps, soit dans l'intérêt du service soit pour des raisons de santé dûment constatées par le conseil sous réserve que les intéressés réunissent les conditions requises pour occuper le nouvel emploi.

Ce changement est constaté par arrêté du Ministre de la Fonction Publique. Il y a lieu par assimilation d'indice, ou à défaut à l'indice immédiatement supérieur. Le fonctionnaire conserve le bénéfice de l'ancienneté acquise dans son corps d'origine.

Article 29 : Sont considérés comme fonctionnaires stagiaires, les agents de l'administration nommés à un emploi permanent d'un corps visé à l'article 1er du présent statut mais dont la titularisation dans un grade donnant vocation définitive à occuper cet emploi n'a pas encore été prononcée.

Sont également considérés comme fonctionnaires stagiaires, lorsqu'ils perçoivent un traitement, les élèves des grandes écoles par lesquelles s'effectuent obligatoirement le recrutement de certains emplois permanents de l'administration.

Un décret ultérieur pris en conseil des Ministres fixera les dispositions communes applicables aux fonctionnaires stagiaires.

Article 72 Les fonctionnaires qui seront désignés pour suivre des stages de formation professionnelle, organisés dans l'esprit de l'article 26 du présent statut, bénéficieront pendant toute la durée de leur stage :

- a) de la solde de garde du lieu où ils exerçaient leur fonction ;
- b) de l'indemnité de résidence du lieu où ils effectuent leur stage, pendant la durée de leur stage, ils ne pourront prétendre à l'indemnité de mission.

2. Textes spécifiques relatifs aux différents aspects de la gestion de la formation et du perfectionnement

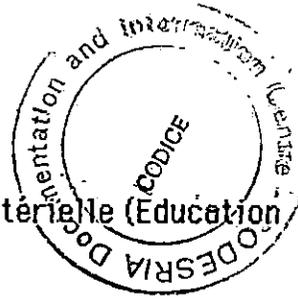
a) Le recrutement

| | |
|---------------------------------|----------------------------------|
| Texte concernant le recrutement | Niveau de formation |
| | A N° 1051/MT. CAB du 18 /11/1966 |
| | J.O. 237/1966 p.630 |

Arrêté N° 1051/MT. CAB organisant la délivrance de certificat de fin de stage au "centre de perfectionnement professionnel pour employés de Bureau".

Le Ministre du Travail

Vu la constitution de la République du Mali,



Vu les décisions arrêtées par la réunion interministérielle (Education - Plan et travail) du 8 novembre 1966.

Arrête :

Article 2 : Recevront le certificat de fin de stage les stagiaires qui obtiendront au moins 50% de l'ensemble des points attribués en fin de stage, 60% pour les branches de dactylographie, sténographie (pour les sections "dactylo" et "sténo" et comptabilité, 40% pour l'ensemble des branches de français.

Les stagiaires qui ne pourront répondre à ces exigences, recevront uniquement un certificat de présence aux cours, ne donnant droit à aucune promotion.

Article 4 : Les titulaires du certificat de perfectionnement de la "dactylo" accéderont à la 6^e catégorie de la CCFC et ceux des sections "sténo-dactylo" et "aides-comptables" à la 7^e catégorie "B".

Bourses de stages (stages à l'étranger)

Décret N° 19 PG- RM portant réorganisation des stages à l'étranger.

Article 5 : Le Ministre du Plan élabore, en fonction du Plan de développement économique et social, le programme de formation des cadres et le programme annuel des besoins. A cet effet, il apprécie toutes offres de bourses de stage.

Article 7- En liaison avec les autres départements, le Ministre du travail est chargé de la mise en œuvre du plan de perfectionnement des cadres et du programme annuel de formation.

A ce titre, il est l'organe d'exécution de toutes les mesures édictées dans le cadre du présent décret concernant l'organisation des stages et la gestion des stagiaires.

Article 10 - Les stagiaires sont choisis de deux manières :

- soit par sélection ;
- soit par désignation.

Le choix des stagiaires doit se faire en principe et toutes les fois qu'il est possible par voie de concours.

Article 37 En principe, les stages ne donnent pas droit au reclassement des fonctionnaires et agents. Néanmoins les stagiaires qui ont acquis des titres et des qualifications reconnues par la fonction publique malienne, pourront bénéficier de reclassement de corps ou de catégories conformément aux dispositions statutaires.